



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

CASO PRÁCTICO
IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS
COMPETENCIAS LABORALES

QUE PRESENTA
FRANCISCO SILVA SANCHEZ

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

ASESOR
DR. CUAUHEMOC GUERRERO DAVALOS

Morelia, Mich. Julio de 2010





AGRADECIMIENTOS



A Dios

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida; al otorgarme salud, paciencia, persistencia y lograr otra meta más en mi carrera.

A mi Madre

Por ser mi madre y padre, por haberme dado vida, por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme y al otorgarme educación, no hay mejor herencia que me pueda haber dado más que el de consiguiera que terminara mi profesión. También por hacerme entender lo importante que es terminar mi carrera al estar al pendiente y ser insistente con mis estudios, y muchas cosas más que no terminaría de mencionar y GRACIAS.

A mis profesores

Quienes apoyaron y forjaron mis estudios durante la carrera, al transmitir sus conocimientos y aprendizajes para llegar ser un gran profesionalista

A mi asesor

Por formar parte del desarrollo de este trabajo. Al brindar su asesoría, consejos, paciencia y opiniones los cuales sirvieron para culminar este proyecto.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
I Identificar y evaluar las competencias	2
1.1 Hacer la lista de competencias de un puesto o de un empleo	3
1.1.1 La observación	7
1.1.2 La entrevista	7
1.1.3 Método de incidentes críticos	8
1.1.4 Cuadrícula de Kelly	9
1.2 Evaluar las competencias individuales	11
1.2.1 Los signos	12
1.2.2 Las muestras	13
1.2.3 Las referencias	16
1.3 Las decisiones basadas en la evaluación de las competencias	18
CAPITULO II	
2 Otros enfoques para la identificación de las competencias	20
Caso práctico	21
Diagnostico	23
Recomendaciones	25
Conclusiones	27
BIBLIOGRAFIA	28

INTRODUCCIÓN

Los cambios que diariamente surgen y se presentan en el mundo influyen notoriamente de forma directa o indirecta, en la diaria actividad de cada empresa; por lo que la empresa de hoy no es la misma de ayer, y con esto, cada uno de los componentes de ella deben evolucionar para ajustarse a estos cambios.

Todo elemento productivo de la empresa tiene que trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde, se da la importancia del tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este elemento a quien debe desarrollar para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

El presente trabajo se describe algunas técnicas útiles de análisis y evaluación de las competencias; con el fin de ubicarlas, establecerlas y evaluarlas; descritas por Claude Lévy – Leboyer; también se describe de forma sencilla el enfoque de McClelland. Se expresa también la importancia de garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer; o en la contratación de nuevo personal, con la ventaja de conocer que competencias se requieren para cada puesto.

CAPITULO I

Identificar y evaluar las competencias.

Está claro, efectivamente, que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores, en todas las culturas, en todas las empresas... Nuestra primera preocupación debe dirigirse hacia los métodos que permitan elaborar listas de competencias para un puesto o para un conjunto de puestos. ¿Sólo de competencias? ¿Sólo de puestos? Probablemente no, si tenemos en cuenta el esquema siguiente:



¿Qué nos recuerda este esquema? Que las competencias son el fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. En consecuencia, habrá que tener en cuenta, en la elaboración de una lista de prerrequisitos, no sólo las competencias existentes, sino también aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para adquirir, gracias a la experiencia, otras competencias.

El segundo punto a abordar se refiere a los métodos de evaluación. No es un problema nuevo... Pero la necesidad de evaluar competencias, así como aptitudes y rasgos de personalidad, obliga a diversificar los métodos de evaluación. Particularmente no podemos limitarnos a los tests clásicos, y es necesario definir situaciones muestra en la observación de los comportamientos permita apreciar las competencias adquiridas.

Último punto. Toda evaluación de las competencias supone un objetivo: empresarial cuando se trata de detectar los potenciales y de hacer balance de los recursos de la empresa, individual en el caso de la evaluación de competencias. De hecho, cualquiera que sea el objetivo, es deseable que el individuo y la empresa tengan acceso a los resultados.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1.1 Hacer la lista de competencias de un puesto o de un empleo.

Está claro que la identificación de las competencias requeridas representa una etapa esencial de las evaluaciones y de las decisiones basadas en las competencias. Hay que decir que la tarea no es fácil, y ello por tres motivos (Pearn y Kandola, 1988). En primer lugar, ningún puesto tiene un contenido fijo en el tiempo y hay que evitar efectuar descripciones que hacen rígida la naturaleza de los objetivos que definen un puesto determinado.

En segundo lugar, un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes. Y esto es tanto más cierto cuanto más se asciende en la escala jerárquica.

Finalmente, hay que desconfiar de las denominaciones de puesto: un mismo nombre, en una misma empresa, puede corresponder a competencias diferentes porque el entorno y la situación son diferentes. No es lo mismo ser jefe de personal en la sede de la empresa que desempeñar las mismas funciones en una filial en el extranjero; ni tampoco ser técnico comercial en una ciudad industrial que serlo en una región en vías de desarrollo.

A estas tres fuentes de dificultad descritas se añade una cuarta, ligada a la complejidad y a la diversidad de los objetivos que componen un puesto. Por ello, no sólo habrá que escoger un método de análisis, sino también decidir a qué nivel puede hacerse el inventario de los prerrequisitos.

Existen diversos tipos de competencias y se contemplan en los siguientes tres rubros:

Básicas

Se refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.

Genéricas

Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad y higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Específicas

Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desoí-acetileno, preparar el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

Los tres tipos de competencia se conjuntan, para constituir la competencia integral del individuo.

El siguiente es un listado solo son algunas de las diferentes competencias que evalúan generalmente quienes realizan las pruebas de selección de Recursos Humanos en las empresas:

1. Tolerancia al estrés - Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
2. Flexibilidad - Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
3. Adaptabilidad - Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
4. Tenacidad - Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
5. Independencia - Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
6. Integridad - Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
7. Meticulosidad - Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.
8. Planificación y Organización - Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
9. Habilidad de control - Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma decisiones que aseguren este control.
10. Delegación - Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

11. Liderazgo - Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
12. Desarrollo de subordinados - Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
13. Sensibilidad organizacional - Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
14. Capacidad crítica - Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
15. Análisis de problemas - Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
16. Capacidad de decisión - Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
17. Creatividad - Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios.
18. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
19. Análisis numérico - Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
20. Espíritu comercial - Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
21. Asunción de riesgos - Empeñamiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
22. Escucha - Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".
23. Comunicación oral persuasiva - Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
24. Comunicación escrita - Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
25. Sensibilidad interpersonal - Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros (atención, no confundir con "comprensión").

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

26. Impacto - Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.

27. Sociabilidad - Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.

28. Trabajo en equipo - Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

29. Iniciativa - Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.

30. Resistencia - Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

31. Energía - Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.

32. Niveles de trabajo - Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.

33. Compromiso - Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.

34. Auto-motivación - Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

35. Atención al cliente - Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

Los métodos descritos a continuación han sido escogidos teniendo en cuenta las observaciones precedentes y a la elección que implican.

Los principales métodos *no estructurados* son la observación, las entrevistas, los incidentes críticos y la "cuadrícula de Kelly".

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1.1.1 La observación.

Es, sin duda alguna, el método más frecuente utilizado cuando se trata de hacer el análisis de las competencias requeridas para puestos relativamente simples y si va acompañada de una entrevista con la persona observada que completa la información, constituye un método fácil de aceptar y a menudo fructífero.

Pero la observación continua siendo un método de uso y de interés limitados. Resulta poco aplicable cuando se trata de puestos de alto nivel. La observación no permite obtener más que una lista de comportamientos, aunque esta lista se presente de forma más sofisticada.

De todas maneras, quedaran por identificar las competencias requeridas para cada uno de los segmentos de comportamientos observados. Desde el punto de vista, la observación no puede ser más que una primera etapa de análisis de puesto.

La *autodescripción* de las actividades por la persona o las personas que ocupan el puesto a analizar es susceptible de reemplazar o de completar la observación. Puede adoptar varias formas: hacer anotar las actividades sucesivas cada vez que cambian, o también, hacer apuntar la naturaleza de la actividad en curso a intervalos determinados durante el proceso; la autoobservación tiene la ventaja de no tener movilizado permanentemente a quien se ha encargado el análisis de puesto. Es útil cuando se trata de puestos cuyas responsabilidades excluyen la presencia de un observador y en los que el tipo de tareas efectuadas hace ineficaz la observación.

1.1.2 Las entrevistas.

Puede ser no estructurada, es decir, sin lista de preguntas preparada previamente, o estructurada, a fin de que aborde sistemáticamente el contenido de las actividades, ya sea por orden cronológico, ya sea en función de los objetivos a cumplir. La entrevista exige una formación previa que enseñe al entrevistador como hacer sentirse cómodo a su entrevistado y como recoger toda la información disponible. Este método permite obtener no solo una descripción de las actividades, sino también informaciones sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es particularmente importante o difícil, o incluso sobre las actividades que le resultan agradables y sobre aquellas que son una carga pesada. No obstante, los resultados obtenidos son subjetivos, en el sentido de que dependen a la vez del entrevistador y del entrevistado. Además la entrevista descriptiva no permite obtener más que datos sobre las actividades. Pero puede ser llevada más lejos gracias a la utilización de unos de los métodos siguientes y conducir así a una lista de cualidades requeridas.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1.1.3 Método de los incidentes críticos.

Este método fue inventado por Flanagan (1954) durante la Segunda Guerra Mundial y todavía se utiliza ampliamente en la actualidad. Como su nombre indica, se trata de recoger incidentes que, a los ojos de los expertos interrogados, son “críticos”, es decir, muy importantes para la actividad descrita. Estos incidentes deben haber sido realmente observados, deben ser puestos en su contexto, es decir, descritos en función de un problema a resolver, en relación con las intenciones y con los objetivos de las personas afectadas y de tal manera que las consecuencias de los diferentes comportamientos adoptados puedan ser evaluadas, o por lo menos descritas, con precisión.

Entrevistados y entrevistadores deben conocer perfectamente el puesto analizado, a fin de escoger incidentes característicos. Por otra parte, hay que describir sin ambigüedad el objetivo de la actividad que ha dado lugar al incidente, tanto si ha permitido alcanzar el objetivo perseguido como si no. Y la información sobre el incidente debe ser completa, e incluir una descripción detallada de lo que la persona ha hecho en realidad, o de lo que no ha hecho y debería haber hecho.

Este método es muy rico en el sentido de que permite obtener informaciones que no explicitarían en una entrevista clásica. Requiere evidentemente un análisis de contenido del repertorio de incidentes.

Una variante del método de los incidentes críticos ha sido propuesta por Boyatzis (1982) bajo el nombre de “acontecimientos comportamentales”. Consiste en analizar con mayor detalle un menor número de acontecimientos. Por ejemplo, el entrevistado deberá citar los términos exactos utilizados por un mando para hacer rectificar un procedimiento ineficaz a uno de sus subordinados cuando este no está dispuesto aceptar su error. Esta forma de aplicarlo probablemente convenga mejor al análisis de puestos de mando.

Sea cual sea la manera de utilizarlo, el método de los incidentes críticos no es, a fin de cuentas, mas que una forma de entrevista estructurada de un modo particular que tiene ventajas y limitaciones de cualquier entrevista: flexibilidad, pero también subjetividad, en la aproximación; necesidad de proceder a un análisis de contenido de los incidentes recogidos y , a continuación de interrogarse sobre las cualidades empleadas en los incidentes favorables o las ausentes en aquellos que dan mal resultado.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1.1.4 Cuadrícula de Kelly.

Kelly ha elaborado una teoría de las “cualidades requeridas” personales que constituye los cimientos de su método. Parte de la idea de que cada uno de nosotros percibe el mundo exterior utilizando un conjunto de conceptos que le es personal y que determina tanto su comportamiento como al manera de percibir y explicar el comportamiento de los demás. La *cuadrícula de Kelly* permite obtener una lista de estos conceptos personales y definir su significado. En el caso del análisis de puesto, precisa los conceptos que diferencian los buenos comportamientos de los malos, o los buenos empleados de los mediocres, y, en consecuencia, las cualidades requeridas para asegurar eficazmente una función determinada. Para poner un ejemplo concreto, la cuadrícula de Kelly puede ayudar a los expertos a precisar las cualidades que debe poseer un buen piloto de avión y lo que faltan en un piloto poco fiable, o también las cualidades que debe poseer un buen jefe de sección en una gran planta y que faltan en un jefe de sección ineficaz.

La *cuadrícula de Kelly* permite llegar hasta el límite del procedimiento de análisis de puesto porque hace que sean los expertos directamente los que indiquen las cualidades requeridas para el puesto analizado (Lévy-Leboyer *et. Al.*, 1985). Esta lista de cualidades se puede considerar en relación con el conjunto del puesto o solamente en relación con las diferentes funciones, e incluso en relación con cada una de las tareas específicas que lo componen. Para seguir con los mismos ejemplos, si se pretende definir las cualidades requeridas para un piloto, es posible hacer el análisis al nivel del conjunto de sus responsabilidades o hacerlo para una serie de objetivos concretos, como por ejemplo el control del equipo, o también al nivel de tareas específicas, como el establecimiento del plan de vuelo; en el caso del jefe de sección, el análisis puede concernir al conjunto de sus responsabilidades, a la realización de los inventarios solamente o incluso al comportamiento adecuado ante un cliente difícil. Ello significa que, de todas maneras, la lista y la descripción de las tareas, los objetivos y de la función deben obtenerse antes de que la propia cuadrícula de Kelly sea puesta en práctica.

La primera etapa del método consiste, entonces, en crear una lista de conceptos descriptivos de las cualidades requeridas. Ello requiere la presencia de expertos que conozcan bien el puesto, bien porque tienen experiencia personal, bien porque mandan sobre los que lo ocupan. También es necesario disponer de una lista de elementos los cuales son: las personas que ocupan el puesto, de los objetivos que definen el puesto analizado o, también, de las tareas específicas que forman parte de estos objetivos; la elección se debe hacer de tal manera que la lista de los elementos nos sea tan exageradamente larga, pero sin dejar pasar de lado elementos esenciales del puesto.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

La lista de cualidades requeridas será entonces creada por *triangulación* de los elementos. Este término, propuesto por Kelly, designa la comparación triangular de los elementos tomados de tres en tres. Para realizar la triangulación hay que preparar un juego de tres cartones, cada uno con el nombre de un elemento: por ejemplo, las iniciales de las diferentes personas que ocupan el puesto, o el nombre de los diferentes objetivos que lo componen, o también el de las tareas que constituyen las actividades implicadas por los diferentes objetivos. Cuando los elementos son individuos que ocupan el puesto, los cartones se reparten en dos paquetes, los mejores y los menos buenos; se invita entonces al experto a extraer, al azar, dos cartones de los “buenos” y uno de los “menos buenos” y a precisar que es lo que diferencia los dos primeros del tercero. Cuando los elementos son objetivos o tareas, el experto extrae tres cartones del lote y es invitado a decir cuáles son las cualidades requeridas por dos de ellas, mas no por la tercera. La interrogación debe continuar a fin de obtener el enunciado de cualidades precisas y, sobre todo, no debe detenerse cuando el experto propone nociones esencialmente descriptivas; por ejemplo, si el experto dice de dos buenos vendedores, comparados con uno menos bueno, que los primeros son comerciantes, habrá que preguntarle cómo se manifiesta el hecho de ser comerciante y continuar esta interrogación (denominada *laddering*, escalada) hasta que aparezcan cualidades que sean realmente prerrequisitos del puesto en cuestión. Si dos tareas son opuestas a una tercera porque las dos primeras son descritas como exigentes de voluntad, habrá que pedir al experto que describa personas que tienen voluntad y que precise los que las diferencia de aquellas que no tienen. Del mismo modo. Si dos personas son descritas como bien organizadas y una tercera no, habrá que ir más allá y preguntar en qué consiste realmente el hecho de ser bien organizado. Esta manera de profundizar en las respuestas y de hacer que sean más detalladas es capital: sin ella, los conceptos obtenidos serán vagos y generales. La triangulación se repite durante el tiempo que sea necesario para que permita hacer precisar nuevas cualidades requeridas.

La lista de cualidades así establecidas va a servir para confeccionar la cuadrícula. De hecho, la utilización de la cuadrícula de Kelly supone una formación en la entrevista de triangulación en primer lugar, y, en segundo lugar, en la interpretación de los datos aportados por la misma cuadrícula.

Es interesante constatar que los métodos descritos incluyen casi siempre dos etapas: primero, la descripción de las actividades y de los objetivos que componen un puesto a analizar y, en segundo tiempo, la identificación de las competencias, de las aptitudes y de los rasgos de personalidad requeridos para la correcta ejecución de las tareas descritas.

1.2 Evaluar las competencias individuales.

Está claro, en efecto, que cuantos han realizado análisis de puesto han sacado la experiencia de que los prerrequisitos de un puesto determinado son expresados espontáneamente por los expertos tanto en términos de competencias como en términos de aptitudes y de rasgos de personalidad.

Las aptitudes y los rasgos de personalidad permiten adquirir competencias, pero que, para hacerlo, la experiencia representa un ingrediente necesario. Pasar de las actividades, es decir, de los objetivos que constituyen un puesto determinado, a una lista de rasgos de personalidad corre el riesgo, por tanto, de decepcionar.

No estamos desasistidos para hacer la evaluación de estas tres categorías de características individuales que son las aptitudes, los rasgos de personalidad y las competencias. Son más bien el número y la variedad de métodos existentes los que despistan al usuario. Se pueden clasificar estos instrumentos (según Wernimont y Campbell, 1968; Smith y Robertson, 1992) en tres categorías: signos, muestras y referencias.

Los *signos* se obtienen por medio de tests abstractos que corresponden a dimensiones psicológicas identificadas gracias a numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad.

Las *muestras* son ejercicios lo más parecidos posible a la realidad profesional. Están construidas para que se pueda evaluar objetivamente las competencias puestas en práctica en tareas que las implican.

Las *referencias*, como su nombre lo indica, son testimonios que utilizan la observación de los comportamientos anteriores en situaciones semejantes, o por lo menos parecidas, a las situaciones profesionales estudiadas y, si es posible, con una clara implicación de las competencias requeridas.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1.2.1 Los signos.

Los test deben ser “fieles”, es decir, sus resultados deben ser constantes e independientes de la persona que los pasa; deben ser coherentes e ir acompañados de documentos que definan el concepto medido y demuestren que lo miden con eficacia. Deben estar provistos de normas referentes al tipo de población sobre el que se desea emplearlos, normas que permitan juzgar su capacidad de diferenciar unos individuos de otros.

Los tests más útiles en el contexto de la medición de las competencias son ciertamente aquellos que miden la inteligencia general, es decir, la aptitud para identificar un problema, para analizarlo y para utilizar este análisis a fin de resolverlo eficazmente. En efecto, su validez, es decir, su capacidad de predecir el éxito profesional está perfectamente demostrada.

Además, toda actividad profesional obliga aprender continuamente nuevos datos, procedimientos, competencias. Y la capacidad de aprender, principalmente de adquirir nuevas competencias, está fuertemente ligada a la inteligencia. Se debe, pues, recordar que los tests de inteligencia general miden una aptitud fundamental, ligada directamente a la vez a las cualidades y a la capacidad de un individuo de sacar partido de las experiencias por las que pasa construir competencias (Hunter y Hunter, 1984). En otras palabras, cuanto más dotado de inteligencia este un individuo, más fácilmente llegará a enriquecer su informe de competencias al hilo de las experiencias a las que se ha enfrentado.

Otros muchos tests miden aptitudes más importantes, principalmente la aptitud verbal, la aptitud numérica, el razonamiento espacial y también aptitudes motrices como la destreza de los movimientos de los dedos, la coordinación bimanual, etc. Solo se deben utilizar si el análisis de puesto ha mostrado que estas aptitudes desempeñan un papel clave en la propia actividad profesional o en la adquisición de competencias necesarias para esta actividad.

La tercera categoría de tests tiene como objetivo la descripción de la personalidad. Los progresos del análisis de puesto han permitido mostrar que, sin un rasgo de personalidad concreto es descrito como esencial para el éxito profesional, es posible evaluarlo utilizando un cuestionario, y esta evaluación aporta datos válidos en el sentido de que predicen efectivamente el éxito profesional; ello, con la condición de que el cuestionario utilizado este bien construido y, especialmente, que no incluya número de preguntas demasiado reducido para evaluar cada dimensión: diez apartados para cada puntuación correspondiente a un rasgo de personalidad independiente es el mínimo. Además, investigaciones recientes que utilizan los resultados de análisis respecto a cuestionarios bien construidos han mostrado que cinco factores principales, independientes los unos de los otros, permiten describir la personalidad: la extroversión, la estabilidad emocional, la sociabilidad, la apertura intelectual y una última dimensión que, bajo nombres diversos, asocia la conciencia moral y el control de sí mismo. Está demostrado que la última dimensión citada constituye un factor general de éxito profesional que el interés de añadirse a la capacidad predictiva de los otros instrumentos antes mencionados.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1.2.2 Las muestras.

Por su parte, las “muestras”, también llamadas a menudo “tests de situación”, son, como su nombre indica, situaciones simplificadas que tienen lugar en un periodo reducido y que son semejantes a las actividades profesionales clave; por ello son muestras.

Se pueden clasificar en función de su naturaleza, en seis grupos diferentes; todos ellos basados en el principio del muestreo: ejercicios de grupos; ejercicios llamados *in-tray* o *in-basket*, ejercicios de rol, presentaciones orales, presentaciones escritas, entrevistas “situacionales”, también llamadas “casos pequeños”. En general, todos estos tests de situación se utilizan cada vez más y su misma concepción hace que se adapten a la medida de las competencias.

Una gran parte de la vida se desarrolla en grupo, ya sea en reuniones, ya sea con ocasión de tareas ejecutadas en equipo. En consecuencia, a menudo es importante poder evaluar la capacidad de un individuo de desenvolverse en situaciones sociales: es su competencia social. Se trata, en general, de grupos sin un líder asignado formados por personas de nivel escolar y funciones homogéneos y que no conocían el test previamente. Se les encarga que efectúen en común un trabajo concreto. Su tarea es escogida sin dar ventaja a ninguno de los miembros del grupo, incluso aunque, por este hecho, no tenga ninguna relación con el puesto al que se orienta. En efecto, el ejercicio de grupo tiene un solo objetivo: evaluar la capacidad individual de trabajar en grupo y no la capacidad de resolver el problema planteado.

Muchos puestos, particularmente en la categoría de los mandos, exigen una parte importante de trabajo escrito: notas que preparar, cartas que dictar, informes que estudiar, etc. Los tests (de bandeja de entrada) constituyen este tipo de tareas. La estructura de la situación es siempre la misma: se indica a cada uno de los sujetos que uno de sus compañeros se ha obligado a ausentarse inesperadamente y se les ruega de improviso que le sustituyan. Su primer trabajo consiste en atender todos los problemas representados por documentos (cartas, mensajes de llamadas telefónicas, notas, etc.) que se encuentran en la bandeja de correo (*basket* o *tray*, de donde proviene el nombre de situación test).

No debe pensarse que los *in-basket* sean de elaboración rápida y fácil. Deben ser creados de nuevo para cada objetivo, es decir, para cada puesto o conjunto de puestos homogéneos. Su elaboración incluye etapas siguientes. Primero, una indagación sobre los documentos referentes al trabajo efectivamente a cargo de las personas que ocupan el puesto o los puestos en cuestión. A continuación, la elección y la confección de los documentos (cartas, notas, actas de reunión, llamadas telefónicas, etc.) que se colocaran en la bandeja del correo; esta elección no debe dejarse al azar, sino que debe hacer realmente posible que cada una de las competencias explicitadas por el análisis del trabajo se evalúe; no tiene por qué introducirse un documento por curiosidad, para ver cómo reaccionan los candidatos, sin saber exactamente qué competencia se quiere evidenciar.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Los tests *in-basket* permiten evaluar un gran número de competencias, especialmente la comunicación escrita, la capacidad de organizar el trabajo, la iniciativa, el espíritu de decisión, la capacidad de delegar y la flexibilidad. Pero hay que destacar que son costosos por tres razones: hay que confeccionarlos para cada caso; se observa a una sola persona en cada pase; y el análisis de los documentos elaborados por el candidato es largo y minucioso.

Los *juegos de rol* constituyen ocasiones de observar el comportamiento en una situación de interacción social específica semejante a aquellas que caracterizan el puesto en cuestión. Se puede tratar, por ejemplo, de un encuentro con un cliente descontento o con un subordinado a quien hay que hacer unas críticas. Antes del juego *rol* el candidato recibe un informe referente al cliente, o al subordinado, con el que se supone va encontrarse. Entonces debe hacer un plan de la entrevista y llevarla a cabo efectivamente en presencia de un observador. El rol de cliente está representado en general por un “cómplice” que recibe consignas precisas sobre la manera de representar este papel, con el fin de crear condiciones lo más estandarizadas posibles. Ello significa que el informe y las consignas del cómplice deben ser preparadas con cuidado y exigen la colaboración de expertos que conozcan el puesto. Es importante, sobre todo, definir perfectamente el objetivo del juego del *rol*: la competencia, o las competencias que se desean medir.

El juego de *rol* permite evaluar las competencias siguientes: análisis de un problema, comunicación oral y relaciones interpersonales. Constituye también una ocasión de recoger indicaciones sobre la estabilidad emocional, que puede ser medida por otra parte con ayuda de un test de personalidad.

Las presentaciones orales forman parte de las obligaciones profesionales de gran cantidad de puestos, en particular de los mandos. Es fácil hacer una muestra con tres posibilidades: candidato escoge el tema de su exposición, el tema se le impone o puede escogerlo entre una lista de temas. Puede ser útil darle, en forma de nota, indicaciones sobre la audiencia, las circunstancias y el tipo de presentación que se espera. Como en todos los ejercicios precedentes, hay que elaborar una ficha de puntuación con los expertos en función de las competencias que se desea medir. Las competencias tratadas más frecuentemente son, a título indicativo, la comunicación oral, la organización del trabajo y la estabilidad emocional.

Las *presentaciones escritas* pueden constituir una muestra significativa del puesto, sobre todo si las competencias referentes a la comunicación escrita son importantes. Cuando se entrega un informe al candidato, el trabajo exigido puede exceder los límites del tiempo disponible. Una alternativa interesante consiste entonces en pedirle que prepare, en tres páginas, una nota que describa su puesto actual pensando en su sucesor, suponiendo que por impedimentos temporales no podrá encontrarse con él.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Los *casos pequeños* forman parte de las entrevistas estructuradas. Se trata de situaciones escogidas previamente con los expertos y que son descritas por el entrevistador. El candidato debe analizar la situación y precisar que comportamiento adoptaría, porqué y qué espera de él. Se pueden hacer las mismas indicaciones que antes: la elección de casos pequeños debe ser también apropiada, es decir, corresponder a una competencia o a competencias concretas. Los posibles comportamientos deben ser analizados y valorados por un grupo de expertos y se debe elaborar en común una ficha de puntuación, a fin de que el resultado sea lo más objetivo posible.

De manera general, hay que recordar que las muestras no son juegos improvisados: exigen la presencia de un grupo de expertos competentes en lo que se refiere al puesto y capacitados para preparar los ejercicios, así como las fichas de puntuación. Los objetivos de cada ejercicio muestra deben estar siempre claramente vinculados a las competencias que, mediante el análisis de puesto, se han manifestado como esenciales. Por otra parte, es necesario efectuar una repetición para cada ejercicio, es decir, hacerlos pasar “exhaustivamente”, preferentemente a personas que ocupan de manera más o menos eficaz el puesto en cuestión. Finalmente, las fichas de puntuación no deben ser demasiado abstractas; estará bien ilustrar las escalas que permiten puntuar cada una de las competencias con referencias que fijen comportamientos concretos, citadas a título de ejemplo. Estos ejemplos deben ser objeto de un procedimiento estadístico que permita a la vez no conservar más que aquellos sobre los que los expertos se pongan de acuerdo y establecer su nivel sobre las escalas de calificación. Para terminar, la formación de los calificadores, así como la utilización de la ficha de puntuación, es también aquí esencial.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1.2.3 Las referencias.

Utilizar referencias significa aceptar la idea de una coherencia de los comportamientos: una referencia es cualquier información sobre comportamientos pasados, que permite entonces describir los comportamientos futuros. Es evidente que esta idea se debe aplicar con ciertas reservas, por lo menos por cuatro motivos.

Por una parte, las nuevas competencias, incluso aunque no existieran en el pasado, pueden ser adquiridas desde el momento en que el individuo posee las cualidades necesarias y tiene acceso a las experiencias adecuadas. Por otra parte, una competencia existente puede pasar desapercibida para los superiores y, en consecuencia, no ser solicitada y ser considerada no presente. En tercer lugar todo comportamiento individual está ciertamente en función del propio individuo, pero también del contexto. Finalmente, las precauciones recomendadas en la construcción y la puntuación de los ejercicios muestran han puesto el acento en la subjetividad de las evaluaciones. Estas precauciones no se toman siempre en lo que concierne a las referencias; principalmente, el significado preciso del vocabulario utilizado puede no ser objeto de una definición objetiva y unánime; y las puntuaciones profesionales se ven a menudo afectadas por los efectos de halo (tendencia a puntuar todos los aspectos al mismo nivel) y de media (tendencia a puntuar a todo el mundo cerca de la media).

Un buen ejemplo de la diversidad de las percepciones y de las evaluaciones que los demás elaboran sobre un mismo individuo viene dado por el instrumento de gestión de las carreras profesionales conocido con el nombre de “referencias”. Es utilizado por un mando para describirse, por su superior para describirlo, por parte de sus colegas y por parte de sus subordinados, siempre para describir al mismo mando. Los resultados obtenidos difieren forzosamente de un mando a otro. Pero, sobre todo, se observan diferencias significativas entre los perfiles resultantes de la descripción de uno mismo y los aportados por los demás, y también se observan diferencias importantes entre las descripciones ofrecidas por cada uno de las “demás”: el superior, los colegas y los subordinados. La práctica de este instrumento y de las entrevistas que siguen a la comunicación de los resultados muestra que cada uno tiene informaciones diferentes sobre otro simplemente porque las circunstancias en que trabajan juntos, y en consecuencia las ocasiones de ser juzgados, son diferentes. Además, es muy probable que el “efecto primario”, según el cual la primera impresión es altamente decisiva, desempeña también su papel. En resumen, existe una gran probabilidad de que las referencias ofrecidas por interlocutores diferentes sean también diferentes, y ello por motivos específicos difíciles de discernir en cada caso.

A pesar de todo, si se persiste en pensar que el pasado del individuo permite recoger informaciones adecuadas sobre sus competencias, se pueden poner en práctica tres variantes interesantes: los *biodata*, los historiales de logros y las entrevistas.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Los *biodata* evalúan las competencias gracias a informaciones biográficas tratadas sistemáticamente. La idea básica es la siguiente: un conjunto de datos biográficos, lo que permite reagrupar los comportamientos, las elecciones de actividades de ocio, la participación y la ausencia de participación en grupos y asociaciones, etc., con el fin de extraer las dimensiones, y por tanto las competencias, que los justifican. Para construir un biodata, hay que empezar por reunir informaciones sobre la población empleada y sobre su grado de éxito profesional. Se puede tratar de datos concernientes a las actividades, las elecciones, los intereses profesionales y extra profesionales –como por ejemplo las asignaturas favoritas en los estudios-, los programas de televisión seguidos y otras actividades de ocio, los viajes, etc. El análisis de estas informaciones sirve para clasificar los ámbitos y las respuestas, para identificar las competencias y para no conservar más que aquellas que estén ligadas al éxito profesional en el puesto de que se trate. Entonces, es posible construir un cuestionario cerrado que incluya preguntas representativas de las diferentes competencias vinculadas al éxito. Los biodata representan un método seductor para tratar de manera sistemática informaciones biográficas.

Otra forma de abordar las actividades anteriores ha sido propuesta por Hough (1984) bajo el nombre de *historial de logros (accomplishments record)*, con resultados entusiasmantes. Se entrega a los candidatos una lista de las competencias requeridas para el puesto en cuestión, con definiciones, y se les pide que describan, siempre que sea posible, uno de sus logros pasados que pruebe que poseen la competencia considerada. A continuación, sus respuestas son objeto de un análisis de contenido y de una valoración precisa.

La tercera posibilidad se refiere a la *entrevista*. Se sabe que la entrevista libre, cuyo plan queda impreciso y cuyas conclusiones son esencialmente un juicio global sobre el candidato, es poco válida. En cambio, cuando la entrevista sigue un plan preciso, organizado para evaluar competencias específicas, cuando utiliza preguntas preestablecidas sobre el pasado personal y profesional, así como casos pequeños que proponen a los candidatos situaciones profesionales concretas y en los que se les pregunta qué estrategia adoptarían para resolverlos, la validez de las evaluaciones que de ello resultan es mucho más elevada. De hecho, la entrevista se parece mucho entonces a un test de situación.

1.3 Las decisiones basadas en la evaluación de las competencias.

Los dos pasos descritos con anterioridad, análisis de puesto y evaluación de las aptitudes, de personalidad y de las competencias, han aportado dos series de informaciones, una sobre las necesidades del puesto o de los puestos y otra sobre los recursos individuales.

Pueden servir, en el caso más clásico, para tomar una decisión de contratación, interna o externa, cuyo objetivo será asociar perfectamente las competencias, aptitudes y perfil de personalidad requeridos con los recursos individuales. Cuando la empresa no desea, por razones económicas evidentes, buscar en el exterior competencias esenciales, o cuando desea, por ejemplo para restablecer el equilibrio demográfico de su personal, contratar a jóvenes que inician su carrera profesional y que solo han tenido pocas ocasiones de desarrollar competencias, tendrá que valorar no solamente las competencias adquiridas, sino también el potencial de adquisición propio de cada individuo. Ello significa que en la casi totalidad de los casos de contratación, la evaluación de las competencias debe integrar los tres parámetros que son las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad, tanto actuales como potenciales.

Ya no se contrata para un puesto que no va a cambiar, ni para una función a cubrir inmediatamente sin preocuparse del futuro. Y los individuos, como las empresas, se plantean el problema del desarrollo de las competencias en el marco de la gestión de las carreras profesionales individuales. De ahí la importancia creciente de la evaluación de las competencias, considerada a la vez desde el punto de vista de la empresa que siente la necesidad de hacer el inventario de sus recursos en competencias adquiridas o adquiribles, y desde el punto de vista del individuo que gestiona por sí mismo su carrera profesional sacando partido de sus talentos y de sus capacidades para desarrollar nuevas competencias, precisamente por el carácter de las experiencias de las que probablemente pueda beneficiarse.

Desde esta perspectiva, los resultados de los análisis de puesto, así como los de los diagnósticos de competencias, de aptitudes y de personalidad, representan informaciones que el individuo debe ser capaz de integrar y utilizar. La comunicación de las informaciones que se han elaborado en un examen de contratación ha constituido siempre una regla ética. Esta labor es siempre frustrante para el psicólogo, en la medida en que es muy difícil hacer cambiar a alguien la imagen de sí mismo y quizá también porque esta comunicación a menudo toma la forma de una justificación de la decisión con que ha concluido el diagnóstico. De todas maneras, la comunicación de las informaciones no constituye solo una obligación moral, sino sobre todo una actividad central de toda evaluación de competencias que implique una perspectiva de desarrollo.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

En otras palabras, mientras que las evaluaciones efectuadas con ocasión de decisiones de contratación solo deben comunicarse y comentarse por razones de orden ético, esta comunicación resulta esencial en la evaluación-desarrollo: por la importante razón de que el desarrollo es una actividad en la que el individuo desempeña un papel esencial. Ello explica la importancia de la aproximación relacional, centrada en una actividad de relación entre el consejero y el aconsejado, actividad que está guiada por las cuatro posiciones siguientes:

1. El conocimiento de sí mismo y la toma de conciencia de las propias aptitudes son elementos importantes del proceso de orientación y de la gestión del decurso profesional.
2. Los adultos son, en la mayoría de los casos, capaces de resolver por sí mismos sus problemas profesionales. Por tanto, se les debe ayudar a analizar, pero haciéndolos protagonistas de su devenir profesional, enseñándoles a elaborar por sí mismos su orientación, conduciéndolos a apropiarse de su futuro sin sustituirlos para tomar decisiones y sin darles consejos. Desde este punto de vista, los pasos que llevan a la elaboración de un proyecto de desarrollo resultan más importantes que el mismo proyecto.
3. La intervención del consejero se inscribe en el marco de una demanda afectiva que se refiere a menudo a la necesidad del sujeto de saber “cuánto vale” y donde se sitúan sus potenciales de desarrollo. Pero hay que tener en cuenta el hecho de que estamos expuestos, en nuestra vida activa, a retornos de informaciones provenientes de colegas, subordinados, superiores, miembros de nuestra familia, amigos, etc., informaciones que no coinciden forzosamente.
4. La importante forma de proceder debe ser, pues, no directiva, “centrada en el cliente”. Recurre a la empatía y se basa en la idea de que el papel del consejero consiste esencialmente en aportar “el apoyo de la mirada del otro” y, sobre todo, en no tomar la forma de un consejo de experto.

Todos estos consejos son fáciles de dar, pero difíciles de seguir. Requieren tanto un conocimiento del mundo profesional como una experiencia real en este tipo de relación. Existen también un dominio de los conocimientos psicológicos referentes a los dos aspectos clave de la evaluación: restablecimiento de la imagen de sí mismo y puesta en marcha de actividades de desarrollo.

CAPITULO II

Otros enfoques para la identificación de las competencias.

Para la identificación de las competencias, McClelland parte de dos principios fundamentales:

- a) **El uso de muestras representativas:** en donde se contrasta las características de la gente que claramente ha sido sobresaliente en sus trabajos, y por lo tanto, particularmente exitosos en situaciones importantes de la vida; con aquellas personas menos destacadas, o que no han logrado sobresalir laboralmente, para relacionar esas características con el éxito profesional.

- b) **Identificación de pensamientos y conductas operativas que se encuentran casualmente relacionados con resultados exitosos:** esto es, la identificación de conductas y pensamientos relacionados con un escenario real de trabajo, puede ayudar a predecir mejor el desempeño profesional. Se considera que puede ser el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer, será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado (HayGroup, 1998:26). Así pues, una situación estructurada consiste en la aplicación de un “test” de opciones múltiples, en el que un candidato debe elegir entre varias respuestas alternativas referidas a situaciones detalladas o estereotipadas. En todo caso, las medidas estructuradas de tipo tradicional, desde la perspectiva de McClelland, no se ajustan a los escenarios reales del trabajo, y hacen más difícil la predicción de manera fiable sobre el comportamiento futuro de los individuos en el terreno laboral. No obstante, la medición de las competencias como variables, entrañan acontecimientos “abiertos”, relacionados con hechos importantes de la vida de los candidatos, y al ser estos el origen de sus comportamientos, se logra poner en evidencia las aptitudes y actitudes de las personas eficaces e ineficaces.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Caso practico

El presente caso práctico se realizara en la empresa con el nombre y denominación social “QUERCUS”, la cual tiene como actividad económica de un desarrollo o conjunto habitacional de tipo campestre y cuenta actualmente con cuatro desarrollos. Su inicio fue en junio de 2001 con la apertura de su primer desarrollo, y conforme al paso de los años, fueron surgiendo los tres desarrollos restantes. Su funcionamiento es algo particular ya que en si son clubes deportivos y de campismo, desarrollos únicos, con sentido ecológico y un innovador concepto de organización. Es un club privado para socios que gozan de un terreno para su cabaña y de todas las aéreas libres en instalaciones del lugar; y también es un espacio abierto a visitantes para la práctica de actividades deportivas y recreativas como campamentos, excursiones y eventos. Y es un innovador concepto de organización ya que a los compradores no se les otorga un título de propiedad privada, sino que se respalda su inversión con una participación o acción, la cual se les hace “socio” de la empresa. La empresa cuenta con visión, misión, metas y objetivos; pero no cuenta con un organigrama bien estructurado.

Entrando en la parte principal de este caso práctico, esta empresa cuenta con 20 trabajadores de base y cuando se requiere más personal en una obra o algún evento masivo de ventas, en promedio se contratan de 5 a 7 trabajadores más hasta culminar con los proyectos; y así está distribuido el personal base:

- Director general
- Gerente general o administrador general
- Gerente de marketing
- Gerente de ventas
- Contador
- 2 Auxiliares administrativos
- Chofer y mensajero
- 2 Choferes de camionetas
- 2 Encargados por cada desarrollo
- 2 Guías preventistas

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Para generar el archivo de su personal solo cuenta con la siguiente documentación:

- Copia de identificación
- Copia de acta de nacimiento
- Comprobante de domicilio
- Número de seguro social
- Contrato
- Examen medico
- Cartas de recomendaciones
- Curriculum
- Copia de certificado que respalde un grado escolar o en su defecto copia de titulo

La contratación de personal prioritariamente se hace a través de recomendaciones y personas conocidas por los dueños y algunos trabajadores, como cuando se requiere de personal temporal ya sea para alguna obra o para realizar ventas, y solo se les realiza una entrevista. Solo se contrata empleados temporales por medio de anuncios, cuando se está por realizar algún evento masivo de ventas, también se les realiza solo una entrevista y se les traslada al desarrollo con el fin de que obtengan información y se den una idea de cómo funciona.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Diagnostico

Una vez obtenida la información se observo lo siguiente:

- La empresa es familiar
- El director general es el dueño
- Algunos puestos están ocupados por familiares y conocidos del dueño
- Respecto al punto anterior no se respeta las jerarquías y funciones de puestos bien definidas.

Debido a que es una empresa familiar y a que el director general es el dueño, al momento de su concepción se contrato de manera inmediata al personal, por lo que se tuvo que formar el equipo de trabajo por algunos familiares y personas conocidas por el dueño, por sus familiares o sus conocidos muy cercanos; debido a esto no se realizo el reclutamiento de manera adecuada; y obviamente los altos puestos fueron ocupados por ellos; como los de: gerente general, gerente de marketing, gerente de ventas, los puestos del contador, chofer de camionetas y los dos encargados del desarrollo. Solo se llevo un proceso de reclutamiento al contratar los puestos restantes. Al hacer un reclutamiento se hace de manera sencilla, solo se toman en cuenta de manera primordial si se ha trabajado en un puesto similar y el manejo de algunas funciones básicas, con una capacitación rápida. En el caso para contratar personal para algún proyecto de obra, se hace por medio de recomendaciones de alguno de los encargados de los desarrollos; y en el caso de los preventistas se hace un reclutamiento externo, solo se les hace una pequeña entrevista y una capacitación de manera rápida por parte del gerente de ventas.

Por lo anteriormente mencionado; y aun contando con un organigrama, en algunas ocasiones no se respeta la jerarquía, por lo que los problemas que surgen se vuelven más grandes debido a esto, ya que la responsabilidad no se comparte y se busca un solo responsable, y creen que solo por ser hijo o conocido del director se tiene la razón; también constantemente se tiende a compartir funciones de un puesto ante otro puesto, un ejemplo es que los auxiliares administrativos en veces cubren funciones del gerente general, gerente de marketing, gerente de ventas y hasta del contador, y por consecuencia no están bien definidas sus funciones.

Y además, no se cuenta con políticas y reglas bien definidas, manuales de organización ni mucho menos con un plan de desarrollo del personal.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

En consecuencia a todo esto no existe una base para definir bien y de forma adecuada los puestos ya que las funciones, aptitudes, rasgos de personalidad que se requieren no están debidamente establecidas; y tan solo se lleva una administración intuitiva y basada a experiencias adquiridas durante el tiempo desde el inicio de actividades.

No obstante, cabe destacar que, en la empresa existe un compañerismo y no hay búsqueda de intereses personales por parte de sus miembros, entre otros factores positivos; ante todo esto se ha mantenido activo por ya casi 10 años.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Recomendaciones

Ante lo observado puedo recomendar algunos puntos y aspectos para mejorar y reducir este tipo de problemas antes descritos. El enfoque de la administración de competencia laboral apoya los procesos de reclutamiento de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo; pero no solo en el reclutamiento, sino, en la administración del personal y su desempeño, y en el desarrollo del personal; todo esto ayuda al aumento de la productividad y la competitividad.

Al llevar a cabo la Identificación y evaluación de las competencias permite primero que nada lo siguiente:

- Definir muy bien los puestos de la empresa; al establecer de manera adecuada las funciones, aptitudes, rasgos de personalidad, habilidades que requieren todos los puestos; y por consecuencia las metas y objetivos de cada uno de ellos y así alinearlas a las metas estratégicas de la empresa.
- Una vez haciendo esto quedaría bien estructurado el organigrama y la elaboración de un manual de organización; y así habría un buen flujo de trabajo desde el mando más alto hasta los mandos inferiores.

Una vez teniendo esto se puede observar que se espera de cada persona y su desempeño esperado, también se tendrían los requisitos de cada uno de los puestos y ver si hay posibilidad de rotar o reclutar personal, y así contribuir mejoramiento de los procesos de la empresa.

En el proceso reclutamiento basado en las competencias que sean claves para el desempeño deseado, entre las cuales se puede mencionar:

- Aumenta la probabilidad de que exista una buena integración entre el puesto y la persona.
- Se selecciona únicamente a aquellos que sean idóneos en las competencias del puesto.
- Incrementa la productividad de la persona.
- Mantiene la rotación bajo control.
- El cumplimiento efectivo y eficaz de las funciones asignadas.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

En lo referente al desempeño se debe de alinear las metas individuales con las metas estratégicas y las competencias personales lo cual se logra que:

- Los empleados comprenden que es lo que se espera de ellos y su contribución hacia el logro de un alto desempeño.
- La atención se concentra en ambos, la conducta y el desempeño, es decir, causa-efecto.
- Se maximiza el desempeño de la empresa a través del desempeño de las personas.
- Se identifican y priorizan las necesidades de formación o brechas desde el principio para lograr los resultados y el desempeño buscado.

En los planes de desarrollo de personal:

- Se identifica de manera más fácil, aquellos verdaderamente talentosos y de alto desempeño.
- Se crea una ventaja competitiva a través de las personas talentosas.
- El capital humano se utiliza de una manera estratégica.
- Se garantiza continuidad y lealtad del empleado.

En el proceso de capacitación:

- Se utiliza de una manera más eficiente el presupuesto.
- Tiene un impacto inmediato en el desempeño individual y el logro de las metas estratégicas.
- Se tienen datos para monitorear el proceso, determinar medidas correctivas.

Una fuerza de trabajo calificado permitirá, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, además de progresar y desarrollarse profesionalmente.

Conclusiones

Se está claro que es necesario que las empresas y los mismos trabajadores comprendan la gran relevancia que tiene el capital humano para el buen desempeño de la organización. Ya que si no se cuenta con personal competente, es difícil lograr empresas exitosas y competitivas.

En este caso práctico puedo confirmar la necesidad de que la empresa tenga la capacidad de garantizar un mejoramiento constante del desempeño individual y organizacional, así como de identificar los factores que ayuden a elevarlo. Es donde se realzo el objetivo de la Gestión por Competencias, el cual es el elevar el nivel de desempeño del personal tanto como de forma individual y como en grupo o equipo, a través de del desarrollo de las competencias.

Pero de nada sirve solo identificarlas, sino también hay que evaluarlas; y de ahí partir para la toma de decisiones, y partir por trayectos correctos al implementar o modificar planes de desarrollo del personal, al mejorar los procesos de reclutamiento, también para llevar una capacitación; con la finalidad expresada en las recomendaciones; y de esta manera relacionar las competencias individuales con los de la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

Me pareció interesante esta herramienta de la administración de personal por lo que implica, aunque en nuestro país aun este de una forma decir “en pañales”, ya que es prácticamente nuevo para el estudio y forma llevar a cabo la práctica de la administración. Según Becker, “los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes”; esto es una clara muestra la necesidad fundamental de transformar y crear una visión, la forma de organizarnos, desarrollando y potencializando nuestras aptitudes, rasgos de personalidad y nuestra experiencia; para de esta manera, contar con un buen Capital Humano, que es lo que en esta década dará una considerable ventaja competitiva sustentable a las empresas de nuestro país.

Pero estoy seguro que dentro de algunos años, esta herramienta administrativa será de uso cotidiano en la diaria actividad de las empresas en México; y no solo en su práctica, sino en la formación académica de los futuros administradores, debe y estará contemplada en los bloques de materias para su estudio y enseñanza. Creo que es una técnica muy buena, que es de gran ayuda, y que sería importante que fuera dominada tanto para el beneficio de las empresas, los trabajadores y los mismos profesionales de la administración.

BIBLIOGRAFIA

- La gestión de competencias – Claude-Lévy-Leboyer
Ediciones Gestión 2000- septiembre 1997
- ADMINISTRACION Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia
-Sergio Hernández y Rodríguez
- Revista Visión Empresarial – FCCA
Año 2, No. 3, Mayo del 2009
Dra. Mireia Valverde Aparicio y Dr. Cuauhtémoc Guerrero Dávalos
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/47/compevaluar.htm>

