

Algunas consideraciones para la elaboración y evaluación de competencias laborales en organizaciones que implementan la gestión por competencias

■■■■
Ileana Sarmentero-Bon, Odalys Falcón-Acosta,
Eduardo Lugo-Tápanes
Universidad de Matanzas (Cuba)
Marco R Torres-Lema
Universidad Estatal Amazónica (Ecuador)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/7564>

Con los aportes de T. Parsons en el 1949 comenzó una nueva etapa para la Gestión de los Recursos Humanos, la *Gestión por Competencias*. Años más tarde McClelland (1973), Edvinsson y Malone (1999) enriquecieron con sus trabajos esta filosofía, que en esencia, busca desempeños altamente competentes en los empleados.

En la actualidad se han realizado investigaciones que han aportado elementos a esta práctica empresarial, pero aún sigue latente la necesidad de que las empresas implementen con coherencia los postulados de la Gestión por Competencias, como el diseño, la selección, evaluación, formación y compensación por competencias.

Un objetivo a lograr es que la evaluación precise el nivel de competencia logrado y que la formación sea tal, que permita alcanzar las competencias diseñadas para los puestos en cuestión, de forma que se minimice la brecha del comportamiento competente de ese puesto con el esperado.

No debe olvidarse que el diseño de las competencias laborales debe realizarse a partir de las competencias que requiere la organización, las que están en ocasiones basadas en sus capacidades distintivas.

Las competencias de la organización sientan pautas para el diseño de competencias de los puestos, pero la realidad empresarial no transcurre de forma tan lineal y en ocasiones es muy común encontrar largos listados de comportamientos o competencias laborales para los puestos. Esta práctica limita el manejo de la evaluación del trabajador, por los supervisores o personal encargado.

Bajo estas condiciones se propuso un procedimiento^[1] que permite a una organización alinear las competencias listadas para cada puesto a las de la organización y construir matrices de competencias para los puestos de trabajo seleccionados. La matriz se construye a partir de la agrupación de aquellos comportamientos o competencias semejantes en una competencia determinada la cual se ubica en un nivel según el criterio de los expertos.

Este procedimiento comienza con la determinación o aclaración de las competencias de la organización, de acuerdo con su misión y capacidades distintivas; éstas constituyen los puntos de referencia para las competencias de los puestos de trabajos. Posteriormente, a partir del universo de puestos de trabajo con que cuenta la empresa se seleccionan aquellos sobres los cuales se trabajará. Esta selección se realiza para dar prioridades a los puestos de mayor interés para la organización, en esta decisión influyen varias variables que están en función de las condiciones existentes en la entidad y su entorno; entre estas variables el procedimiento propone tener en cuenta la clasificación de los procesos que se desarrollan en la organización.

Para la determinación de las competencias específicas de los puestos (competencias dinámicas) se tiene en cuenta los diseños de los puestos, las exigencias técnicas y de comportamiento que requieren los procesos en los que interviene el empleado y se comienza a contrastar con aquellos comportamientos competentes o modo de actuación que por lo general listan las empresas sobre las competencias que desean en su empleados. Esto lleva a agrupar modos de comportamiento o competencias en grupos de competencia (competencias generales del puesto), para lograr esto, el procedimiento se auxilia de varias herramientas. No se debe perder de vista la relación o tributo de las competencias de los puestos a las de la organización.

En la elaboración de matrices de competencias para los puestos se tuvo en cuenta que las filas se corresponde con las competencias generales definidas con anterioridad y las columnas se corresponde con los niveles de desarrollo; el problema está en ubicar cada competencia específica en la fila y columna adecuada. En esta fase se utilizó el método de los clústers y el trabajo con expertos. El resultado (matriz de competencia) permite sentar las bases para evaluar el avance de cada empleado en una o varias competencias de su puesto de trabajo.

Para determinar el avance del trabajador se propuso y aplicó el índice de formación (IFC) que permite una valoración integral de la formación de las competencias, fue necesario seleccionar variables que miden la formación y el peso o importancia de las mismas mediante la *Matriz de Saaty*. El resultado del índice es un valor numérico que visualiza la ubicación del empleado. Esto ayuda a tomar decisiones para la formación futura de los trabajadores.

REFERENCIA

- ^[1] Sarmentero-Von, I., Falcon-Acosta, O., Torres-Lema, M., Lugo-Tapanes, E. (2015). PROCEDURE FOR THE FORMATION THROUGH PERSONAL SKILLS MATRIX. *DYNA Management*, 3(1). 1-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7200>