

Una herramienta eficaz para la evaluación de las competencias laborales.

Autor Principal: Lic. Gilfredo Rosales Betancourt.

Coautores: Ing. Freida Soto Fernández.

Lic. Marvelis Vargas Leyva.

Lic. José Miguel Pérez Trejo.

Ing. Jeorbel Galano Fonseca.

Resumen

Se introduce el uso de una herramienta informática para la evaluación de las competencias laborales en las empresas mediante la aplicación del paquete informático Microsoft Excel. Permite su empleo para la evaluación de los trabajadores por los especialistas que realizan esta actividad, así como la autoevaluación por el propio trabajador, democratizando las acciones evaluativas al dar participación a los mismos, así como agiliza el proceso de determinación de las competencias laborales, disminuye los costos de realización de este proceso y permite que este se realice de forma normalizada.

Este trabajo se ha realizado fundamentalmente en entidades que están implementando sistemas de gestión normalizados de calidad y seguridad y salud en el trabajo, así como de perfeccionamiento empresarial, destacándose entre ellas las empresas Provincial Alimentaria, Confecciones AMBAR entre otras.

Introducción

El profesor McClelland, considerado el precursor en el tema de las competencias, estudió muchos directivos para elaborar una lista de competencias basadas en hechos y conductas observables (Arráiz, 2000). A partir de este momento las competencias se consideran medibles, unas con mayor facilidad y otras con un mayor rigor de medida; dependiendo, según el modelo del iceberg, del lugar donde se encuentren.

El enfoque de competencias pretende lograr una gestión más ajustada al activo humano utilizando las características claves que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto se desarrolle más eficazmente. La identificación de las competencias requeridas para un puesto representa, sin lugar a dudas, una etapa esencial de las evaluaciones y de las decisiones basadas en las competencias. Lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de garantizar las competencias necesarias para garantizar el éxito en su desempeño.

En la actualidad esa tarea se ha convertido en un reto porque los puestos de trabajo han dejado de tener un contenido fijo, pueden ser ocupados por diferentes personas, de diferentes maneras y además, un

mismo puesto, en una misma empresa, puede exigir competencias diferentes al cambiar el entorno y la situación.

A pesar de esta realidad: " la gestión de los recursos humanos cada vez tiene más necesidad de elaborar listas de competencias individuales que correspondan estrictamente a las actividades, estrategias y a la cultura de la empresa" (Levy - Leboyer, 1997).

Investigaciones realizadas han demostrado la ineffectividad de una lista universal de competencias utilizable en todas las empresas, culturas y sectores de actividad. En síntesis, los modelos de competencias no son extrapolables de una organización a otra y deben caracterizarse por su flexibilidad y adaptación a cualquier cambio significativo dentro de su entorno.

Objetivos

Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

Orientar a las entidades que desean implementar el proceso de determinación de las competencias laborales.

Establecer las etapas típicas para la determinación de las competencias laborales.

Explicar el uso de la herramienta informática que se describen en este trabajo.

Mostrar ejemplos prácticos de la implementación de esta herramienta y los beneficios que ésta reporta

Materiales y métodos

Para realizar este trabajo se tuvieron en cuenta los requisitos establecidos en los capítulos 6.2.2 de las normas cubanas NC-ISO 9001:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos , y 4.4.2 de la NC 18001:2005 Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos, el Manual de Gestión de Recursos Humanos del IDICT, así como las experiencias adquiridas en los servicios de consultoría realizados en empresas de la provincia Guantánamo.

Se utilizaron los métodos de investigación de análisis de contenido (revisión de documentos), observaciones, entrevistas y encuestas.

Desarrollo

Las etapas a seguir para la determinación de las Competencias Laborales son las siguientes:

Sensibilización

Análisis de los puestos de trabajo

Definición del perfil de competencias requeridas

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

Sensibilización: Es necesaria en esta etapa la conformación del “GRUPO DE EXPERTOS”: Teniendo en cuenta que la implementación de la gestión por competencias es un proyecto organizacional en la medida que involucra a todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización.

Análisis de los puestos de trabajo: En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

Definición del perfil de competencias requeridas: La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área, conceptualizar las mismas y determinar sus dimensiones o comportamientos asociados de esta forma se conforman los perfiles de competencias de los puestos, es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

Definición del inventario provisional de competencias: Es el momento de iniciar la definición de las denominadas Competencias Genéricas, entendidas como las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización.

Definición de las competencias de las unidades: No todas las competencias genéricas serán igualmente relevantes en todas las unidades funcionales de la empresa. Por ello, en esta fase, lo que pretende es comprobar la relevancia de las mismas en cada área de la empresa y al mismo tiempo, definir las competencias técnicas requeridas en la misma.

Definición de los perfiles de competencias de los puestos: En este caso se definirán los perfiles de exigencias, esto es, las competencias que deberá poseer el ocupante de cada puesto, para poder llevar a cabo, con eficacia, eficiencia y seguridad, las funciones y actividades incluidas en el mismo.

Verificación de desempeños exitosos: En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa.

Estandarización de las competencias: En esta fase y previo análisis del Grupo de Expertos se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir se definen las competencias que en el futuro requerirán las personas que ingresen a la organización.

Elaboración de los catálogos de competencias: Este catálogo, recogerá todos los pasos y resultados incluidos en las fases anteriores y será el informe intermedio en el proceso de elaboración del definitivo catálogo de competencias de la empresa. Es el momento de definir las Matrices de Competencias

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: A continuación presentamos una muestra del Perfil de competencias que se utilizaba anteriormente de forma manual para evaluar a cada trabajador.

PERFIL					COMPETENCIA Y SUBCOMPETENCIA.
1	2	3	4	5	
					A. Conocimientos Específicos:
					A.1 Formación académica: Título de graduación en Enseñanza media, técnica o superior en especialidades afines a las actividades que se realizan en el trabajo.
					A.2 Experiencia: Conocimiento y habilidades técnicas que el personal demuestra en la realización del trabajo
					B. Cumplimiento del Deber: Habilidad del individuo para hacer las cosas que se le orientan con los requerimientos y

A continuación explicaremos el uso de esta herramienta informática, en caso de que un trabajador se vaya a autoevaluar: en la primera hoja de Excel se presentan algunos criterios afirmativos (perfiles de competencia), éstos se evaluarán del 1 al 5, sabiendo que 1= nada y 5= mucho. Estos perfiles están en parejas a los cuales se les determina el promedio para cada una de las competencias, las cuales admiten modificaciones e incremento. Luego, dando clic al botón Competencia, se presenta en la segunda hoja de Excel la evaluación de cada competencia y el nivel alcanzado (5-Experto, 4-Especialista, 3-Capaz, 2-En desarrollo y 1-No tiene la competencia). Al hacer clic en cada uno de estos niveles se muestra las características de ellos.

CIGET - Guantánamo
IDICT
 Información y Gestión Tecnológica

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

» Utilice el botón **COMPETENCIA** para conocer su nivel de competencia.
 » Utilice el botón **LIMPIAR** para introducir un nuevo usuario.

NOTA: El listado de perfiles de competencias cuenta con más criterios, pero sólo presentamos una muestra de 8 de ellos, por limitación de espacio.

CIGET - Guantánamo
IDICT
 Información y Gestión Tecnológica

5 EXPERTO 4 ESESPECIALISTA 3 CAPAZ
 2 EN DESARROLLO 1 NO TIENE COMPETENCIA

Nivel de competencia:

COMPETENCIAS PERSONALES | 0

Haga clic en el botón del nivel de competencia que se corresponda con la evaluación obtenida en el recuadro rojo.

A	CONCIENCIA DE UNO MISMO	
A1	VALORACIÓN ADECUADA DE UNO MISMO. CONOCER NUESTROS RECURSOS, NUESTRAS CAPACIDADES Y NUESTRAS LIMITACIONES.	
A2	CONFIANZA EN UNO MISMO. UNA SENSACION MUY CLARA DE NUESTRO VALOR Y NUESTRAS CAPACIDADES.	
B	AUTOREGULACIÓN	
B1	AUTOCONTROL. MANTENER BAJO CONTROL LAS EMOCIONES E IMPULSOS CONFLICTIVOS.	

NOTA: El listado de las competencias cuenta con varias de ellas y sus subcompetencias, pero sólo presentamos una muestra, por limitación de espacio.

Conclusiones

Como consideraciones fundamentales de este trabajo concluimos que:

El empleo de las herramientas de la informática es una vía eficaz para la evaluación de las competencias laborales.

Democratiza las acciones evaluativas al dar participación a los trabajadores.

Agiliza el proceso de determinación de las competencias laborales.

Disminuye los costos de realización de este proceso y permite que este se realice de forma normalizada

Referencias Bibliográficas

Colectivo de Autores. Manual de Recursos Humanos del IDICT.

NC-ISO 9001:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

NC 18001:2005 Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos.

Álvarez Cambas Elizabeth. Tesis de Maestría de Recursos Humanos.