

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN APOYADO EN ROLES Y COMPETENCIAS

Una mirada a las organizaciones y al trabajo
desde un ángulo integral

José Luis Torres Laborde*

Resumen

Este artículo propone un modelo elaborado por el autor a partir de una investigación longitudinal en el tiempo, en la cual se establecieron diferencias significativas entre lo que dicen los manuales de funciones y lo que realmente se hace. El modelo propone la agrupación de los posibles roles que se desempeñan en cualquier trabajo, para elaborar un perfil, a partir del cual se puedan extraer fácilmente las competencias requeridas para desempeñarlo, y se puedan establecer con claridad las expectativas de la organización con respecto a los resultados esperados del desempeño de cada cargo. Por otro lado, el modelo permite que al estar claramente definido el rol, tanto los objetivos como las expectativas, procesos, actividades y resultados se alinean naturalmente, lo cual produce un efecto de orden y claridad para todos en la organización. Esto facilita revisar la conveniencia de ciertos procesos o actividades a la luz de unos resultados claramente definidos.

Palabras claves: Roles, competencia, gestión.

Fecha de recepción: Marzo de 2002

* Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia y magíster en Metodología de la Investigación educativa. Profesor de la Universidad del Norte. torresjo@uminorte.edu.co

Abstract

This article proposes a model made by the author from a longitudinal-in-time research in which significant differences were established between what function handbooks say and what is actually done. The model proposes to group the possible roles performed in any job in order to outline a profile from which the competences required to perform that job can be easily drawn, and the expectations of the organization regarding the results expected from the performance of each job can be clearly established. On the other hand, if the role is clearly defined –as the model proposes–, the objectives, expectations, processes, activities and results are naturally aligned causing an effect of order and clarity for all in the organization. This makes easy to review the convenience of certain processes or activities to the light of clearly defined results.

Key words: Roles, competences, gestion.

INTRODUCCIÓN

Dadas las dificultades que hemos observado en las organizaciones para diseñar de una manera coherente los diferentes cargos, de tal forma que se ajusten a los procesos, a los objetivos y a las expectativas de los diferentes sistemas¹ y subsistemas dentro y fuera de la organización, queremos proponer un modelo de gestión basado en los roles y las competencias, que permita que todas las actividades asociadas con el trabajo se alineen con todos los procesos y objetivos, con lo cual se logra que los resultados esperados se puedan definir y evaluar con claridad.

En la actualidad, en muchas de las empresas estudiadas, los cargos se diseñan para satisfacer necesidades que van apareciendo, y se describen en términos de una serie de funciones por realizar. Si la cantidad de funciones establecida «justifica la creación del cargo», éste se crea.

¹ *Sistema interno* es la empresa propiamente dicha; los *sistemas externos* son los clientes, la sociedad, los proveedores ...; los *subsistemas* son los procesos o las divisiones existentes en la empresa.

De lo contrario habrá recargo de trabajo para algunos actores del proceso.

El proceso contrario es básicamente lo mismo. Con las denominadas reingenierías de hoy, cuyo sinónimo, en muchas ocasiones, es igual a despidos, se establecen las funciones que se eliminarán, las que serán absorbidas por otros actores, hasta dejar el cargo sin funciones, lo cual justifica el despido y el supuesto ahorro en los costos de personal.

Nuestra propuesta está dirigida a cambiar los paradigmas anteriores por un modelo en el que el foco del problema de las funciones se traslade a un sistema de respuestas coherentes que debe dar el cargo como tal, la empresa y cada uno de sus empleados a los requerimientos y expectativas del sistema interno y externo, a lo cual llamaremos *roles* (Mintzberg, 1979).

En otras palabras, se trata de pasar de un conjunto de funciones y actividades estándares y más o menos automatizadas a un sistema flexible donde cada actor aplique sus talentos y competencias en la obtención de los resultados requeridos por el sistema externo e interno.

Veamos un ejemplo típico esquematizado y simplificado de un proceso similar en muchas de las empresas estudiadas:

- PRIMER ACTO: Entre las funciones de un VENDEDOR de artículos de consumo popular (incluyendo tarjetas de crédito o servicios domiciliarios) está el ubicar a sus clientes potenciales, persuadirlos de comprar el producto o servicio, ordenar su entrega o entregarlo.
- SEGUNDO ACTO: En algunos casos de ventas a crédito o servicios con pagos mensuales, el vendedor o el departamento de crédito llenan unos formatos exigibles para otorgar el crédito.
- TERCER ACTO: Una vez realizada la venta entran en acción otros actores, que pueden ser UNA CUADRILLA de conexión o un sistema de entregas a domicilio.

- CUARTO ACTO: En la misma empresa, algunos meses más tarde de haber colocado el producto, un departamento totalmente diferente, que es el de cartera, entra en acción, pues el cliente se encuentra moroso. Para ello se inicia la estrategia de cobrar vía telefónica, para lo cual se requiere una OPERADORA que sepa cómo llevar a cabo esta función.
- QUINTO ACTO: Si no hay una respuesta positiva del cliente se le envía un COBRADOR, pues «probablemente lo que pasa es que el cliente no tiene tiempo de acercarse al banco a hacer sus pagos». Si es un servicio domiciliario, se envía una cuadrilla de corte, que es diferente a la de instalaciones.
- SEXTO ACTO: Ante el fracaso de la gestión de cobro por parte de la empresa, el caso pasa al departamento jurídico, o a un ABOGADO externo que les proporciona el servicio. En este momento ya las utilidades de la venta anterior se fueron por la cañería y el abogado pretenderá inicialmente recuperarlas, pero terminará llegando muy probablemente a un acuerdo perdedor o a un juicio largo.
- SÉPTIMO ACTO: En la misma empresa, en una de las juntas o reuniones ejecutivas, algún directivo, muy preocupado por la frecuencia de los casos anteriores, sugiere que se cree el cargo de ANÁLISIS DE CRÉDITOS, de tal manera que se garantice la capacidad de pago de los clientes, y de una vez se averigüe por su solvencia moral.

En este sencillo y resumido proceso han intervenido CINCO funcionarios de departamentos diferentes sin tener en cuenta el tiempo que el jefe del departamento de cartera le ha dedicado a hablar, pasar informes y discutir sobre su cartera vencida, ni la cantidad de tiempo y reuniones que se han invertido en discutir lo mismo. Como solución se está proponiendo ¡CREAR UN CARGO MÁS! Con un peligro adicional: el analista de créditos probablemente requerirá alguien que le ayude en la actualización y mantenimiento de la base de datos de los clientes.

El modelo que proponemos

Con el modelo que proponemos, los procesos se abordan de una manera integral, y las tareas y funciones se flexibilizan, para darle al actor un margen de movilidad que le permita poner en juego su competencia como negociador en este caso y sus talentos creativos para encontrar soluciones prácticas y rápidas.

Dentro del modelo, el rol de negociador, que es el papel comercial, incluye la totalidad del proceso de la venta, como es: el estudio del crédito, el perfil del cliente, el cobro y el servicio de postventa. Es decir, estamos hablando de un asesor comercial dedicado a construir relaciones con sus clientes, y a ¡MANTENERLAS!

Con este proceso la empresa se asegura de que su cartera vencida no se elimine, pues esto es imposible, pero sí que sea razonable. Con una sola persona y no con cinco. La disminución del costo de cobro hace perfectamente posible el cambio del perfil de la fuerza de ventas, manteniendo gente entrenada, competente, de alto nivel, que pueda tomar decisiones y que si bien es posible que las ventas «disminuyan» con respecto al sistema anterior, y el costo del actor sea más alto, el margen de utilidad de todas maneras se aumenta, pues desaparecen los costos asociados al cobro y a la incompetencia organizacional.

La propuesta para el caso que escenificamos se trata solamente de que el actor entre a desempeñar un rol de negociador en la organización, y sus resultados se asocien con el volumen de ventas efectivas, es decir, con pago incluido, la lealtad del cliente, el servicio de postventa y las relaciones construidas con el mismo. En otras palabras, se introduce valor agregado al proceso, lo cual aumenta los valores intangibles de la empresa, y además entra en la era del conocimiento y la competencia, por encima de la PRODUCCIÓN (Kaplan, 2000).

La administración es más antigua que Taylor y Fayol

¿En qué se apoya el modelo? Si bien no es nuevo, sí representa un cambio en la visión y paradigmas de la administración, y sobre todo

de las teorías de la organización. *Se trata de retomar sistemas exitosos de la historia humana e integrarlos con las propuestas de la teoría de la administración contemporánea, que va reencontrando caminos que se perdieron en algún momento de la historia.* Así mismo, añadir una forma de validación científica de la gestión integral.

Los sistemas jerárquicos fueron asumidos de las organizaciones militares de origen prusiano, bajo la creencia de que la productividad era un problema de obediencia. De allí el alto énfasis en la jerarquía, y la gran cantidad de estudios sobre liderazgo que caracterizaron a la década de los setenta y ochenta.

Para muchos de los autores de textos sobre administración, ésta se inicia con Taylor y Fayol, y en asuntos de organización con Max Weber. En el transcurso de nuestra investigación sobre roles y competencias se nos ocurrió preguntar: ¿Cómo se administraban entonces los imperios de la antigüedad?, y ¿cómo lograron hacer construcciones tan majestuosas, campañas tan grandes y dominar territorios que ocupaban más de la mitad del mundo conocido? ¿Sin Internet, ni transporte eficaz, ni celulares, ni computadoras, ni grúas? Las respuestas que encontramos a estas preguntas no sólo nos sorprendieron sino que nos llevaron a entender la evolución de las diferentes formas de organización a través de la historia. También nos enteramos de que al imperio faraónico en el antiguo Egipto, que fue el más largo, lo terminó acabando la ¡burocracia!, reinventada por Weber muchos siglos después.

La importancia del enfoque histórico radica en demostrar que los sistemas de administración han variado a través de la historia, y no han tenido la misma estructura. Sin embargo, muchos de ellos han sido exitosos, y por razones desconocidas se abandonaron en la oscuridad de la historia...

Los constructores de la antigüedad en el Medio Oriente, por ejemplo, se agrupaban en logias secretas para mantener la supremacía y el control sobre el conocimiento y las herramientas de construcción. Había solamente tres niveles en la jerarquía, que les permitían garantizar sus secretos. El aprendiz acompañaba a los maestros en la construcción y

aprendía de ellos con el ejemplo y la práctica permanente, pero no le eran revelados todos los secretos del diseño arquitectónico hasta que no existiera una mayor confianza en él.

El aprendiz ascendía, pero a un rango de sospechoso, donde todo estaba dado para que se autodelatara. La estructura era simple y basada en la confianza del uno en el otro. Cuando este «compañero» demostraba su lealtad, se depositaba totalmente la confianza en él y se le ascendía a maestro.

Las reuniones eran simples y predominaba el trabajo en equipo. En la jerarquía había un gran maestro y dos supervisores (vigilantes), cuya función era la de coordinar el trabajo entre diferentes grupos. El resto del trabajo se hacía en equipo, con la participación de todos.

En la edad del oscurantismo en Inglaterra (siglo XIII), esta forma de trabajo secreto fue adoptada por grupos de artesanos, quienes se constituyeron en logias masónicas y luego le permitieron el ingreso a la burguesía y a la nobleza de ideas liberales, quienes cambiaron el propósito inicial de la construcción de templos por una abigarrada jerarquía dedicada a la difusión de los derechos humanos y la ideología liberal (Encarta, 2001).

Aquí no se pretende hacer un análisis exhaustivo de la historia, sino mencionar algunos sistemas de organización que fueron definitivamente exitosos, y que enriquecen nuestro modelo. Otro ejemplo de organización eficaz fue el diseñado por Gengis Kan, emperador del imperio Mongol, que cubrió casi la totalidad de Asia y Eurasia. Es importante señalar que el emperador no podía darse el lujo de que sus generales o sus representantes en las regiones conquistadas asumieran su propia iniciativa. Para ello, el sistema de mensajería e información en cadena, las postas o cadenas postales, asumió un papel estratégico en el manejo de las comunicaciones imperiales. Además sirvió para crear rutas eficaces de comercio, precursoras de la globalización. Así mismo, la constitución de sus ejércitos era de una estructura bastante plana, parecida a la de los ejércitos del imperio romano. Sus soldados tenían la instrucción y la orden de reclutar a lo mejor del intelecto de

los pueblos conquistados, y dedicarse a aprender de ellos todo lo que sabían. Fue así como con el uso del conocimiento diseñó nuevas armas, usó la pólvora que aprendió a los chinos para la guerra, con lo cual construyó un ejército formidable (Guzmán, 2001)².

Los generales de la antigua Grecia se reunían para trazar la estrategia de la batalla, y se inventaron el concepto de Estado Mayor, que no era más que un trabajo de equipo coordinado que servía para unificar los criterios de lucha y coordinar las tácticas que se debía seguir.

En otras palabras, parte de nuestra intención es la de cuestionar algunos paradigmas organizacionales que se centran en la autoridad y la jerarquía aisladas de la realidad operativa y del mercado, y proponer otros que se podrían centrar en los roles y las competencias de los actores en su relación directa con el mercado, dando a la empresa la información relevante extraída directamente de los resultados.

Nuestra investigación acerca de los roles y las competencias

En primer lugar, se recopilaron las informaciones reunidas durante casi veinte años de práctica profesional, haciendo estudios del trabajo y manuales de funciones en diferentes organizaciones. Durante muchos de esos años se les pidió como tarea de clase a los estudiantes de psico-

² «A medida que fue creciendo el tamaño y el alcance del ejército y del Estado mongoles, Gengis Kan iba reclutando a escribas, registradores y recaudadores de impuestos. Para mantenerse informado sobre su imperio, Gengis estableció un sistema de comunicaciones denominado yam, que estaba basado en el establecimiento de estaciones de postas a lo largo y ancho de su vasto imperio. Por estas rutas, las noticias y la información críticas viajaban prácticamente sin parada hasta llegar al kan. Este servicio de correo estaba formado por estaciones de descanso con caballos y jinetes frescos dispuestas a intervalos regulares a lo largo de las principales rutas de viaje. Todos los embajadores y mensajeros del kan podían utilizar las estaciones de yam para alimentarse, alojarse y cambiar de caballo en sus viajes de ida y vuelta a visitar al kan en misión oficial. El sistema yam no sólo facilitaba la rápida difusión de noticias a lo largo y ancho del gran imperio, sino que también fomentaba el transporte y el comercio por el vasto territorio controlado por los mongoles. Este período de comercio y viajes relativamente abiertos a través de Eurasia se conoció como la gran paz mongol». Gregory G. Guzmán, *Monumenta Latina Rerum Mongolorum*. En Microsoft Encarta 2001. 3 «Esplendor del Imperio mongol».

logía del trabajo que hicieran manuales de funciones, análisis del trabajo y que compararan lo que decía el manual de funciones de un grupo amplio de empresas de diferentes sectores y lo que los funcionarios realmente hacían. Fue un estudio de observación longitudinal, donde además de cumplir con el objetivo de hacer estudios de trabajo y manuales de funciones, los sistemas de observación se fueron afinando, los cuestionarios se fueron arreglando, y dentro de la evolución y mejoramiento constante de los instrumentos y el método surgieron hipótesis acerca de la forma de hacer el trabajo, que se fueron confirmando, hasta llegar a conclusiones bastante firmes en varias áreas y aplicaciones.

Se utilizó información registrada en muchas empresas de todos los tipos y tamaños, sobre sus manuales de funciones, su uso y utilidad, y se compararon con la realidad de lo que hacen los funcionarios en el trabajo.

Encontramos que una buena cantidad de funcionarios o trabajadores no hacía para nada lo que estaba escrito en el manual de funciones, mientras que otros no se podían salir de su libreto. Esto nos llevó a separar a quienes se podían salir del libreto y quienes no. Y encontramos que los operadores que responden a los requerimientos de una máquina se tienen que ajustar a las funciones estrictas del puesto. También los que atienden clientes en forma directa. Estos últimos, aunque deben cumplir con unos horarios y unos procedimientos estándares, tienen más libertad de improvisación. Lo mismo sucede con los trabajadores de una línea de producción en serie, pues deben responder a los requerimientos del proceso, pero cuentan con un margen relativamente amplio para maniobrar, pues su presencia es básica en las emergencias y no durante la operación regular. En otras palabras, en los cargos donde se pueden hacer procedimientos de operación estandarizados (SOP por su sigla en inglés), el campo de maniobra es limitado. De todas maneras, en los actores dedicados al mantenimiento de equipos, por ejemplo, aunque existen manuales de operación estandarizados, encontramos una amplia libertad de acción y mucha improvisación.

Por otro lado, encontramos que los cargos administrativos, de supervisión y mando y los cargos profesionales, son totalmente discrecional-

les, y que sus funciones responden más a un acuerdo entre lo que el jefe quiere del cargo y lo que la persona ofrece. Esto incluye cargos técnicos. Comparamos entre empresas que se dedican a lo mismo, y encontramos diferencias abismales que van desde la manera de hacer y enfocar las cosas hasta grandes diferencias tecnológicas entre ellas. Intentamos estandarizar una función como la de un director financiero, y encontramos que si bien las funciones entre las diferentes empresas son parecidas, la forma como cada uno las interpreta y las lleva a la práctica son totalmente diferentes.

Los hallazgos anteriores, que no necesitan de mucha corroboración, nos llevaron a estudiar con más detenimiento a los autores que hablan del rol que se desempeña en las organizaciones, para encontrar en ellos respuestas satisfactorias a nuestros hallazgos.

Meta - observación del trabajo y su ámbito

La pregunta que nos surge es: ¿por qué algunos cargos son discretivos en su actuar mientras que otros se deben ceñir a un proceso específico? La respuesta la encontramos observando no solamente el trabajo y la forma como se hace, sino que se amplió el campo de observación al sentido de ese trabajo dentro de un conjunto de actividades del sistema.

Cada trabajo responde a una serie de requerimientos del sistema que no son establecidos por el actor, sino que surgen de expectativas que se forman los otros con respecto a lo que cada uno puede dar. Un ejemplo sencillo: Un experto en sistemas y programación de computadoras tiene sus funciones establecidas como analista de sistemas, para hacerle mantenimiento a las diferentes aplicaciones de la organización. Sin embargo, como es el que sabe, también le consultan sobre otras aplicaciones, sobre el mantenimiento de los PC de cada uno, y no es raro verlo resolviendo problemas que si bien son de su conocimiento no tienen nada que ver con sus funciones.

Algunos jefes perspicaces se dan cuenta de la situación y le prohíben al funcionario dar este tipo de servicios adicionales. Pero ya el sistema lo está solicitando, por lo cual se crea un conflicto de roles (Davis, 2001), pues en este caso el área de informática siente la presión del

sistema para que proporcione un servicio que no tenían previsto dar.

Cada empleado crea alrededor de sí una órbita o un campo dentro del cual los miembros de la organización esperan que se desempeñe. Los funcionarios que se ciñen exclusivamente a sus funciones son vistos como egoístas, faltos de iniciativa y poco colaboradores. En cambio, los que empiezan a responder a lo que el sistema realmente quiere son vistos como competentes, capaces y serviciales.

Pero la real diferencia entre las dos posturas mencionadas es que la primera se ciñe a lo que creía que se debería hacer en el cargo quien diseñó el trabajo; mientras que el segundo está respondiendo a las necesidades concretas del sistema, muchas veces abandonando lo suyo, pues podría ser irrelevante dentro de las necesidades reales y cambiantes de la totalidad del sistema.

Como conclusión de la meta - observación mencionada se encontró:

1. Los trabajos de supervisión, mando, profesionales y técnicos tienden a ser desempeñados en forma discrecional, respondiendo a las necesidades y requerimientos del sistema más que a un conjunto de operaciones estándares.
2. Los trabajos de respuesta a una producción en serie o a una máquina, o los de atención directa al cliente, como una caja o una ventanilla de atención de reclamos, son más estrictos en el cumplimiento de las funciones asignadas, aunque algunos mantienen un rango de discrecionalidad amplio.
3. El éxito de un trabajador en el trabajo, medido por indicadores de logro, o de resultado en la mayoría de los casos y en otros por la reacción del cliente ante el servicio recibido, no depende del seguimiento de los procedimientos de operación estandarizados, ni del ajuste a las funciones, sino de su competencia para responder a los requerimientos del sistema.
4. El rol que cada uno desempeña en la organización es asignado por el sistema y los objetivos, y no es impuesto por el funcionario, ni

por el jefe, ni por un manual preexistente.

5. Los conflictos de roles aparecen cuando las expectativas mutuas entre el trabajador y el sistema o el trabajador y el jefe no se corresponden.

*Nuestro concepto de ROLES y su clasificación:
una propuesta de integración*

Los roles que un actor desempeña en su vida personal vienen a ser los papeles que interpreta según las exigencias del sistema. Un maestro se desempeña como maestro mientras dicta una clase o escucha a uno de sus estudiantes; pero en su casa ya no es maestro, es esposo o padre, y para su iglesia es un feligrés, para el político es un elector, para el banco es un cliente, para el prestamista es un deudor, etc. En otras palabras, los roles que se desempeñan son un sistema de respuestas que dependen del tipo de relación que se establece con el sistema o con una parte de él (Davis, 2001). De todas maneras, es importante anotar aquí que el individuo no es quien decide cuáles son los roles que va a desempeñar, sino que es el sistema el que se los impone.

En la organización se pueden entender los roles desde varias perspectivas. Nuestro interés dentro del estudio fue el de observar sistemáticamente si había alguna posibilidad de reunir y clasificar los roles desempeñados a lo largo de la organización.

Los antropólogos acuñaron el término de «roles sociales», que se refieren a los papeles que cada uno juega en la sociedad a la que pertenece.

El rol entonces sería el sistema de respuestas que da un «actor» a las solicitudes del medio. De tal manera que en todo momento se está desempeñando un papel, ya sea el de vendedor, oficios varios, gerente, técnico, almacenista...

El sistema de respuestas responde a las expectativas que tienen los clientes con respecto a los resultados de su trabajo. Las expectativas se

convierten en demanda, y la demanda en necesidad de satisfacerla.

Los roles en el trabajo se pueden agrupar en categorías funcionales (Torres Laborde, 2002).

En nuestra investigación encontramos que en el ambiente de trabajo se desempeñan ocho roles básicos, que se combinan y enfatizan según el cargo que se desempeña:

- Planear, visionar, prever: estrategia
- Gestionar, coordinar, dar recursos, autorizar, obtener: gestor
- Negociar, comprar, vender, atender, contratar: negociador
- Operar, conducir, elaborar algo, manejar, instalar: operador
- Servir, apoyar, atender, dar soporte, reparar, proporcionar: servicio
- Producir, elaborar, generar, hacer, terminar una obra o un programa: productor
- Organizar, controlar, revisar, ordenar, supervisar, contar: controlador
- Asesorar, conocer, indicar, señalar, recomendar: ESPECIALISTA

La anterior clasificación intenta ver de una manera global 8 roles determinantes, que pueden contener la mayoría de las actividades que se realizan en una organización. Esto facilita la elaboración de un modelo de roles que de una forma global pero aplicable a cada caso reemplace o enriquezca un manual de funciones.

Por ejemplo, un dependiente que atiende una caja en un almacén está proporcionando un servicio. Igualmente, un mecánico proporciona un servicio, pero también lo hace un médico o un abogado. En todos los casos el elemento común es el servicio que proporcionan, y la medición del éxito en cada uno de los servicios es básicamente la misma, aunque las actividades que tengan que desempeñar sean diferentes. En los casos mencionados, los indicadores son la satisfacción del cliente, la agilidad o rapidez en la prestación del servicio, la exactitud, la confiabilidad del servicio, la disponibilidad, etc.

Cuando un trabajo se engloba dentro de unos roles es más sencillo

encontrar elementos comunes que facilitan su medición, y en cierta forma sus resultados.

Las competencias para hacer un trabajo no son los procedimientos de operación estandarizados

En la revisión de la literatura acerca de las competencias laborales encontramos una gran confusión y una gran variedad de enfoques, pero con definiciones poco comprensibles de la misma. A continuación presentamos una muestra de las definiciones y conceptos más aceptados por los organismos internacionales, y publicador por CINTEFOR (OIT) México en su página Web (CINTEFOR, 2002):

«Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

A continuación podrá consultar varias definiciones sobre competencia laboral:

CONOCER (México):

INEM (España):

POLFORM/OIT:

Provincia de «Québec» (sic):

Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina)

Australia

Alemania

NCVQ:

Enfoque conductista:

CONOCER (México) (1): Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

INEM (España) (2): «Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer». El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados

necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

POLFORM/OIT (3): La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de «Competencia Profesional» como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello (4). En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

PROVINCIA DE QUEBEC (sic): Una competencia es el conjunto de comportamientos «socioafectivos» (sic) y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

AUSTRALIA (5): La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este ha sido llamado un enfoque holístico (sic) en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

ALEMANIA (6): Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

NATIONAL COUNCIL FOR VOCATIONAL QUALIFICATIONS (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de

aplicación y los conocimientos requeridos.

En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la «transferibilidad» de un ámbito de trabajo a otro.

1. CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.
2. INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección General de Gestión de Formación Ocupacional. Madrid, 1995.
3. DUCCI, María Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En *Formación basada en competencia laboral*. Cinterfor/OIT. Montevideo, 1997.
4. OIT. *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra, 1993.
5. GONCZI, Andrew; ATHANASOU, James. *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Ed. Limusa, 1996.
6. BUNK, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP, N° 1, 1994. [ii.htmii.htm](#)”

En las definiciones anteriores, y que muy bien las han sintetizadas en la página de CONOCER de México, en nuestra opinión no quedan plenamente satisfechos los requerimientos de diferenciación entre varios conceptos, como habilidades, aptitudes, inteligencias múltiples, conocimientos específicos y otros. Pensamos que el no satisfacer plenamente este requisito hace que un enfoque «por competencias» termine convertido en una mezcla bastante bizarra de conceptos contradictorios.

Para empezar, descubrimos que es más sencillo definir a un incompetente, pues somos víctimas permanentes de ellos, que entrar a definir a una persona competente. Tratando de ser operacionales o descriptivos en la definición, encontramos que *un incompetente* es el que hace el trabajo mal hecho, a destiempo, por lo general no lo termina, o si lo termina lo hace a un alto costo. Incluye e involucra a otros sin necesidad,

sobredimensiona los recursos, o por el contrario, no los tiene en cuenta. Al realizar el trabajo se ve obligado a detenerse varias veces para obtener herramientas, repuestos o insumos que pudo prever desde el inicio. Cuando es jefe tiene a todos trabajando alrededor de él y para él, sin darles un mayor margen para que cada uno haga el trabajo que realmente le corresponde, o por el contrario, no usa o desprecia la contribución que otros le puedan dar. No tiene claro el propósito del trabajo, por lo cual destina grandes esfuerzos y energía en cosas sin trascendencia.

En alguna ocasión vi colocado en la puerta de la oficina de un funcionario un aviso que decía: «Su falta de planeación no debe ser motivo de urgencia para mí». Pienso que iba dirigido a su jefe, y no sé cuánto tiempo duró el letrero en la puerta, o cuánto tiempo duró el funcionario en su puesto.

Un claro ejemplo histórico de incompetencia nos lo da Pirro II, rey de Epiro (318 – 272 a.C.), quien era reconocido por invertir demasiados recursos, elefantes, catapultas y tropas formadas por miles de soldados en batallas sencillas contra poblaciones civiles con poca capacidad de resistencia. Sus triunfos en Heraclea (280 a.C.) y en Ascoli (279 a.C.) lo obligaron a exclamar su célebre frase: «*Con otra victoria como ésta estoy perdido*». Por eso se denomina «victoria pírrica» a aquella que se obtiene después de haber sufrido excesivas pérdidas (Encarta, 2001).

Dada la descripción anterior de un incompetente, podríamos aventurarnos a describir a *una persona competente*, como aquel que termina el trabajo en el tiempo previsto, a un costo aceptable, sin permitir que el trabajo se detenga por falta de recursos, o falta de previsión, sin involucrar innecesariamente a otros y con aceptación del cliente. En otras palabras, una persona competente es aquella que tiene claridad conceptual acerca del significado y finalidad de su trabajo, conoce quién es su cliente y sabe lo que ese cliente espera de su trabajo. Termina en el tiempo estipulado, sin desperdicio, a unos costos razonables y sin involucrar recursos humanos y materiales innecesariamente. Nuestra descripción anterior, si bien implica el conocimiento de lo que se hace,

incluye la visión, el concepto, la finalidad, la previsión y el sentido de lo que se hace. Las personas competentes tienen claridad al respecto de forma natural y espontánea. En términos más sencillos, una persona competente podría ser la que conoce la finalidad de su trabajo y sabe combinar y aplicar oportunamente los conocimientos, experiencia, habilidades requeridos por una situación específica, debido a lo cual obtiene un resultado satisfactorio para el cliente.

Procedimientos de Operación Estandarizados (POE)

A diferencia de la posibilidad de terminar lo que se empieza, los Procedimientos de Operación Estandarizados son la descripción detallada de cada paso que se debe dar para hacer el trabajo. El procedimiento describe con detalle cada acción, quién la realiza y a quién la entrega. Es decir, es el conocimiento preciso y específico que debe manejar el trabajador para hacer su labor. *Los procedimientos de operación estandarizados están diseñados para que los trabajadores incompetentes se ajusten a la norma, pero limita la creatividad de los más competentes.*

Algunos directores cuyo concepto del trabajo se reduce a la utilización de las manos y el tiempo invertido en la productividad, pero no el talento, prefieren asegurarse de que los procedimientos se cumplan sin tener en cuenta otras opciones.

En la revisión de la literatura sobre competencias hemos encontrado que algunos autores consideran los Procedimientos de Operación Estandarizados como una competencia. Inclusive algunos organismos certificadores de competencias lo que están elaborando procedimientos estándares y no competencias.

En nuestro ejemplo estamos incluyendo una forma bastante popular de entender las competencias, que no es más que un conjunto de conocimientos concretos y específicos que no tienen ninguna relación con la competencia.

Norma de competencia laboral en soldadura Area ocupacional: Fabricación y reconstrucción de productos metálicos soldados (tubería) Nivel ocupacional: II	
TÍTULO DE LA NORMA	ELEMENTOS
FRPMST221: Soldar manualmente por arco eléctrico con electrodo revestido (SMAW), tuberías de acero al carbono, eje del tubo a 45° fijo progresión descendente.	FRPMST221.1: Preparar equipos, accesorios, herramientas y consumibles para soldar manualmente por arco eléctrico con electrodo revestido (SMAW) progresión descendente, de acuerdo a instructivos de la empresa, manuales de operación respectivos y procedimiento de soldadura calificado. FRPMST221.2: Realizar los pases de: Raíz y caliente, progresión descendente, a juntas a soldar en tuberías de acero al carbono con soldadura por arco eléctrico manual y electrodo revestido (SMAW), de acuerdo a especificaciones del procedimiento de soldadura calificado. FRPMST221.3: Realizar los pases de: Relleno y presentación, progresión descendente, a juntas a soldar en tuberías de acero al carbono con soldadura por arco eléctrico manual y electrodo revestido (SMAW), de acuerdo a especificaciones del procedimiento de soldadura calificado.

Tomado de Agobardo Carvajal Estupiñán agobardo1@hotmail.com (2002) en «el portal del conocimiento». www.portaldelconocimiento.com

Competencias

Cada actividad de la vida y el trabajo requiere una competencia diferente. No es lo mismo escuchar que hablar. Por lo tanto, una competencia comunicativa completa requiere que la persona se exprese con claridad, así como el saber escuchar con comprensión. Cada competencia puede ser observada a partir de los comportamientos que se llevan a cabo para lograrla. Este enfoque ha sido denominado como conductual, porque describe sistemáticamente comportamientos observables cuando se exhibe una competencia. Tiene la ventaja de ser

observable y comprobable, pues los comportamientos se pueden filmar o registrar para ser calificados por jueces.

Cuando a una persona, por ejemplo, se lo ve que siempre, antes de iniciar cualquier actividad, elabora un plan, y que se asegura de tener todo lo que necesita para no interrumpir el trabajo mientras lo ejecuta, podríamos afirmar, sin temor a equivocarnos, que es competente para planear el trabajo, o más específicamente, posee una competencia que se podría denominar como «ALISTAMIENTO», que puede ser común para una gran cantidad de trabajos.

Dentro del enfoque de competencias que estamos presentando aquí no quiero quedarme solamente en la observación conductual, pues ésa es solamente la parte visible, y que permite una medición objetiva. Queremos mostrar también que una persona competente es aquella que conoce claramente el objeto del trabajo, sabe anticipar sus resultados, tiene clara conciencia del significado de los resultados de su trabajo para su cliente y lo realiza con rapidez, dentro de unos costos razonables, optimizando sus recursos. Es decir, ser competente no es ser un robot que ejecuta unas conductas, sino una persona que es capaz de comprender lo que hace y para quién y para qué lo hace.

Roles y competencias

Dentro del modelo que hemos elaborado encontramos que cada rol requiere unas competencias específicas para ser desempeñado.

- Un estratega requiere competencias cognitivas de: visión, planeación, anticipación...
- Un gestor requiere competencias de: logro, emprendimiento, iniciativa...
- Un negociador requiere competencias: relacionales, comunicativas, de influencia...

- Un operador requiere competencias de: sensibilidad hacia los otros, de orientación al servicio, de manejo del tiempo...
- Un servidor requiere competencias de: amabilidad, de orientación al cliente...
- Un productor requiere competencias para: terminar, programar...
- Un controlador requiere competencias de: organización, orden, secuencia...
- Un especialista requiere competencias de: aprendizaje, investigativas, de atención al detalle...

Talentos

Dentro de la discusión acerca de la competencia, el término «talento» entra y sale del concepto, pues es muy fácil llegar a confundirlo. Un talento, por el momento, es un camino desarrollado y marcado en el cerebro de cada uno, que le permite a la personas hacer ciertas cosas con maestría o con una facilidad que otras no tienen (Buckingham, 2000). Aunque todo es susceptible de ser aprendido, incluida la competencia, puede ser probable que un talento se pueda desarrollar también si se invierte mucho tiempo y dedicación a su cultivo, pero requeriría un mayor esfuerzo.

Usted puede aprender a tocar piano, y lo puede aprender a tocar muy bien, pero si no tiene talento para el piano, le recomendamos que nunca lo toque al lado de alguien talentoso, pues éste siempre lo hará mejor que usted, y los demás lo descubrirán.

Una persona competente tratando a los demás puede ser una persona serena, fría, calculadora, que obtiene los resultados que busca, aunque los otros prefieran no volverse a relacionar con ella. Una persona talentosa para relacionarse con los demás es una persona que con su actitud, su sonrisa y su simpatía obtiene lo mismo que una persona competente, con la ventaja de que los clientes desearán volver a relacionarse con ella.

Entonces, ¿es lo mismo ser talentoso que competente? Definitivamente no. La competencia se aprende, es muy apreciada en el ambiente laboral, se puede medir. El talento no necesariamente es competente. Una persona puede ser talentosa pero incompetente, pues no se ha dedicado a desarrollar su competencia. Usted puede tener mucho talento para tocar piano, pero puede que llegue al concierto directamente, sin verificar que el piano está afinado. Es posible que le asigne la responsabilidad a otro, pero un pianista competente se asegura con anticipación que el piano esté afinado.

Una combinación de talentos y competencias es la fórmula ganadora. Pero en el ambiente laboral, si bien el talento empieza a ser apreciado, la competencia es una garantía de que las cosas por lo menos se hacen bien.

Conocimientos

La discusión sobre el papel del conocimiento en las competencias aún está por darse en forma definitiva. Para nosotros, si bien para desempeñar una tarea se requiere saber de ella, eso no es suficiente para hacerla bien. Conocemos profesionales muy conocedores de lo suyo pero incompetentes en lo que tienen que hacer.

Queremos suponer, pues no podemos demostrarlo, que un profesional competente además de contar con el conocimiento es capaz de combinarlo con la experiencia, con otros conocimientos, y con su percepción de totalidad, para producir un resultado que refleje un trabajo hecho con competencia.

Para el sistema educativo esta discusión es muy importante, pues al parecer no es suficiente proporcionar un conocimiento, sino que cada vez es más importante desarrollar las competencias de los estudiantes.

El alineamiento de la organización

Cuando se define el trabajo en términos de los roles que se desempeñan, es mucho más sencillo alinear los objetivos con las actividades requere-

ridas para obtenerlos. Si se busca, por ejemplo, la satisfacción del cliente, como un objetivo organizacional claro, los empleados deben desarrollar el rol de servicio de manera eficaz. Una empresa aérea, que ha definido el servicio al cliente como su mayor compromiso, y su énfasis ha sido en insistir en que sus empleados mantengan una sonrisa frente al cliente, pero continúan los retrasos, las cancelaciones de vuelos, la sobreventa de pasajes, la pérdida de equipajes, no es congruente ni está alineada con los objetivos. Es decir, no está desempeñando su rol de servicio.

En el caso anterior, el rol de servicio no radica solamente en el contacto amable con el cliente, sino en un sistema de respuestas eficaz a los requerimientos mínimos de atención en todos los aspectos que tengan relación con el cliente y su satisfacción. Una organización de servicio que tiene claro su rol definirá sus procesos en línea con las necesidades del cliente, como el cumplimiento, la atención, el respeto, el cuidado de sus pertenencias y, por supuesto, una sonrisa amable.

Los roles se combinan en mayor o menor medida en todos los cargos. Es decir, un cargo no tiene un solo rol, sino que es una combinación apropiada de roles, lo que permite la elaboración del perfil del cargo en términos de roles.

Una vez elaborado el perfil es mucho más sencillo establecer las competencias asociadas al cargo, y por lo tanto establecer las expectativas de la organización con respecto a su desempeño, seleccionar al personal requerido para ejercer con competencia el cargo, y establecer en forma integral el concepto asociado al rol, alineando así los objetivos, actividades, expectativas y resultados dentro del perfil.

Cada rol tiene unos indicadores generales, pero que son adaptables a las diferentes actividades que pueden desempeñar diversos actores según su especialidad.

Con el modelo que se acaba de presentar se elaboraron y definieron las competencias requeridas para los cargos críticos que se certificaron, según exigencias de la norma ISO 9000 versión 2000, en las empresas AGRECON y METROTEL. Las dos firmas de la ciudad de Barranquilla

obtuvieron la certificación ISO en el año 2002. Lo anterior en cierta forma es una manera de validación del modelo por parte de un organismo certificador externo, al aceptarlo como pertinente en el estudio de las competencias laborales de las empresas mencionadas.



Perfil de roles en el cargo

Elaborado por José Luis Torres Laborde (1996).

Este perfil muestra la forma como se pueden distribuir los diferentes roles en el trabajo y compararlos con las expectativas de los jefes y del sistema.

Bibliografía

- CARVAJAL ESTUPIÑÁN, A. agobardo1@hotmail.com (2002) en «El portal del conocimiento». www.portaldelconocimiento.com
- BUCKINGHAM, M. & COFFMAN, C. (2000). *Primero rompa todas las reglas*. Bogotá: Norma.
- BUNK, G.P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista CEDEFOP*, N° 1. li.htmii.htm”
- CHIAVENATO, I. (1983). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- CINTERFOR-OIT (2002) México: 2002.
- CONOCER (marzo, 1997). La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point.

- CUBEIRO, J.C. (2002). *Diez principios básicos para la gestión del talento*. Libro electrónico, HayGroup.
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- DRUCKER, P. (1975). *La gerencia efectiva*. Buenos Aires: Suramericana.
- DUCCI, M.A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En *Formación basada en competencia laboral*. Cinterfor/OIT. Montevideo.
- ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA 2001®
- FEDERACIÓN MUNDIAL de asociaciones de dirección de personal. WFPMA (2002). «Competencias y estándares profesionales para la dirección de personal recursos humanos». Libro electrónico, estudio-encuesta presentado en el congreso de la WFPNA. París.
- FUNDIPE (Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos) (2002). «Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas», libro electrónico.
- GONCZI, A & ATHANASOU, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Ed. Limusa.
- GORDON, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. 5ª ed. México: Prentice-Hall.
- GUZMÁN, G.G. (2001). *Monumenta Latina Rerum Mongolorum*. En *Microsoft Encarta 2001®*, «Esplendor del Imperio mongol».
- INEM (1995). *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección General de Gestión de Formación Ocupacional. Madrid.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2000). *Cuadro de mando integral*, 2ª ed. Barcelona: Gestión.
- MINTZBERG, citado por GORDON, J. (1997). *Comportamiento organizacional* (p. 314 a 316). 5ª ed. México: Prentice-Hall.
- OIT (1993). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra.
- SCHMIDT, S., KIEMELE, M. & BERDINE, R. (1997). *Knowledge based Management*. Colorado Springs: Air Academy Press.
- SENA (2002). «Clasificación Nacional de Ocupaciones (C.N.O.)». Cuaderno de Trabajo Número 2, Educación Técnico-Profesional. División de Estudios Ocupacionales, Dirección de Empleo.
- TORRES LABORDE, J.L. (1996). *Manual para el estudio del trabajo*. Barranquilla: Ediciones Uninorte (la versión actual es una modificación y revisión de la citada).
- 0 (2002). «El enfoque de los roles y las competencias, una forma de darle

sentido al trabajo». Conferencia presentada y publicada en el marco del *Simposio de psicología existencial e ingeniería*. Barranquilla: Universidad del Norte.