

dirección

DISEÑO ESTRATÉGICO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS. UNA CONTRIBUCIÓN AL ALINEAMIENTO DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Resumen / Abstract

En el trabajo se presenta una tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas con base científica, fundamentada en la creciente necesidad de dirigir los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de la estrategia. La tecnología provee a las organizaciones de una forma de determinar la estructura de competencias que ha de adoptar para satisfacer las demandas o necesidades de clientes o usuarios, estado, proveedores y sociedad, en función de su cultura, procesos, estructura, rivalidad de competidores -en caso que exista- y la estrategia como guía del proceso, donde los perfiles de cargo por competencias desempeñan el papel fundamental para la implantación de la estrategia.

This work presents a technology for the determination of the occupational profiles by competencies in the Cuban organizations with scientific basement, based in the growing necessity of guiding the individual efforts toward the execution of the strategy. This technology provides to the organizations a way of determining the competencies structure that must adopt to satisfy the demands or necessities of clients or users, state, suppliers and society, in function of its culture, processes, structures, rivalry of competitors -in case that exists- and the Strategy like guide of this process, where the occupational profiles by competencies play the important roll to implementation of the strategy.

Palabras Clave/ Key words

Gestión de (por) competencias, perfiles de competencias, diseño estratégico de perfiles de cargo por competencias

Competencies management, competencies profiles, a strategical design of occupational profiles by competencies

Ariel Soltura Laseria, Ingeniero Industrial, Máster en Dirección, Instructor, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: asoltural@ind.cujae.edu.cu
asoltural@yahoo.es

Armando Cuesta Santos, Licenciado en Psicología, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: cuesta@ind.cujae.edu.cu

INTRODUCCIÓN

Resulta innegable la acogida que ha tenido el enfoque de competencias en el terreno organizacional, en especial de su gestión. El enfoque de competencias, surgido desde la psicología organizacional a partir de los estudios de McClelland, ha venido a constituir a los inicios del siglo XXI un paradigma en la gestión del capital humano. Este novedoso enfoque viene a despertar gran interés, erigiéndose -en su más actual concepción- como una herramienta poderosa que permite dirigir estratégicamente los recursos humanos hacia el incremento del desempeño individual y organizacional con un enfoque estratégico,¹⁻³ independientemente del fin u objetivo propuesto, ya sea de posicionamiento competitivo o agregación de valor a la sociedad.

Contemplar el valor de los perfiles de cargo revierte gran utilidad en este sentido, debido a que estos constituyen el marco de referencia que establece los niveles de desempeño deseados y de necesario cumplimiento que deberá guiar indefectiblemente el comportamiento del ocupante en la organización.⁴

Recibido: Octubre del 2007

Aprobado: Diciembre del 2007

El diseño estratégico de los perfiles de cargo por competencias, asociado al proceso de análisis y diseño de cargos, o en su concepción más actual identificación de competencias, constituye el proceso inicial que abre la gestión por competencias, vista desde los procesos de gestión de capital humano, de aquí el desarrollo de no pocas técnicas que permiten su identificación en los perfiles de competencias.

Sin embargo, el predominio del enfoque funcional presente en las técnicas y metodologías disponibles en la actualidad, relativas al diseño de perfiles de cargo por competencias, constituye un lastre que frena y limita el valor estratégico de los diseños de cargos por competencias como referentes del desempeño, dejando reservas en la necesaria alineación estratégica del desempeño individual con el organizacional.

De aquí que el presente trabajo se oriente a presentar los elementos medulares de una tecnología para el diseño de cargos con énfasis en las competencias, con un enfoque estratégico, a procesos y de servicio,⁵ visto como un cambio profundo que no solo es inherente a los departamentos de gestión de recursos humanos, sino que ha de impactar transversalmente al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DE LA TECNOLOGÍA PROPUESTA

Esta tecnología se apoya en su concepción con la filosofía de Dirección Estratégica Integrada (DEI) que se han venido desarrollando, con mayor fuerza en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) perteneciente a la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. En este caso, partiendo desde una directriz única ... "alinear las energías de la organización en pos de su **visión de futuro**",⁶ se utiliza el diseño del perfil de cargo como herramienta eficaz para contribuir a la mencionada integración. Para su fundamentación, a continuación se detallan las bases de la tecnología:

a) Participación activa de todos los trabajadores. Cada trabajador desempeña su función en el diseño, aunque el criterio de identificación de las competencias parte fundamentalmente del criterio de aquellos trabajadores de desempeño superior y/o mayor conocimiento de los procesos de la organización y sus antecedentes.

b) La estrategia como vía para la alineación del desarrollo y desempeño individual con el organizacional. La estrategia constituye el plan maestro como vía para conseguir un salto cualitativo en el desempeño organizacional.

*Esta idea se refuerza a partir de la publicación de las NC 3000, 3001 y 3002:2007 de Gestión Integrada de Capital Humano que norman la introducción del enfoque de competencias en la gestión empresarial; seguida por la reciente inclusión del Sistema de Gestión de Capital Humano en las Bases del Perfeccionamiento Empresarial a partir del Decreto-Ley No. 252 sobre la Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección Empresarial Cubano y el Decreto 281, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección Empresarial Estatal; todo ello implicando la profundización en el grado de alcance de la dirección estratégica sobre la base de la dirección por objetivos, énfasis en los valores y plena participación de los trabajadores.

Este se materializa a través de los objetivos estratégicos, los cuales han de conseguirse desde el desempeño coordinado de los trabajadores en el ejercicio de su cargo.

c) Las competencias claves constituyen una guía o patrón y se desglosan a nivel de procesos y grupos de trabajo, para luego devenir en el cargo. Estas se conforman en un sistema único que parte desde el nivel estratégico como reflejo de la misión y visión, articulándose en los niveles táctico y operativo.

d) Se orienta al logro más que a la función, tarea o actividades. Pone énfasis más en el propósito del cargo y su papel en la agregación de valor para el cliente que en lo que hace y cómo lo hace. Utiliza para ello como factores para definir el alcance y contenido del cargo la misión y su desagregación en responsabilidades.

e) Se enfoca a procesos. No solo se determinan las competencias necesarias para obtener un desempeño superior en el marco de su actividad (en el cargo), sino hacia la gestión de interrelaciones, logro de sinergias y un trabajo cooperativo para alcanzar la visión y cumplir los objetivos organizacionales fijados.

f) Orienta el desempeño hacia la satisfacción de necesidades presentes y futuras de clientes/usuarios, la sociedad, el Estado y proveedores. El procedimiento integra en el diseño las competencias que serán necesarias poner en práctica para satisfacer las necesidades sociales y cumplir con la oferta de servicio diseñada.

g) Incluye la cultura organizacional. Debido a que un individuo es competente en determinadas condiciones psicosociales, marcadas por el entorno de relaciones humanas en que se desempeña, se incluye en el modelo y confección del perfil. A ello contribuye el carácter participativo del modelo, dotando la solución final de su cultura.

h) Entiende con flexibilidad el término desempeño organizacional. Su aplicación es válida en ambientes de alta rivalidad entre competidores donde la estrategia puede ser de diferenciación, poniéndose de manifiesto el interés por la competitividad, o en aquellos casos que se desee maximizar la productividad, la eficiencia base en a los costos o dirigido a maximizar el valor de la mezcla producto-servicio a entregar.

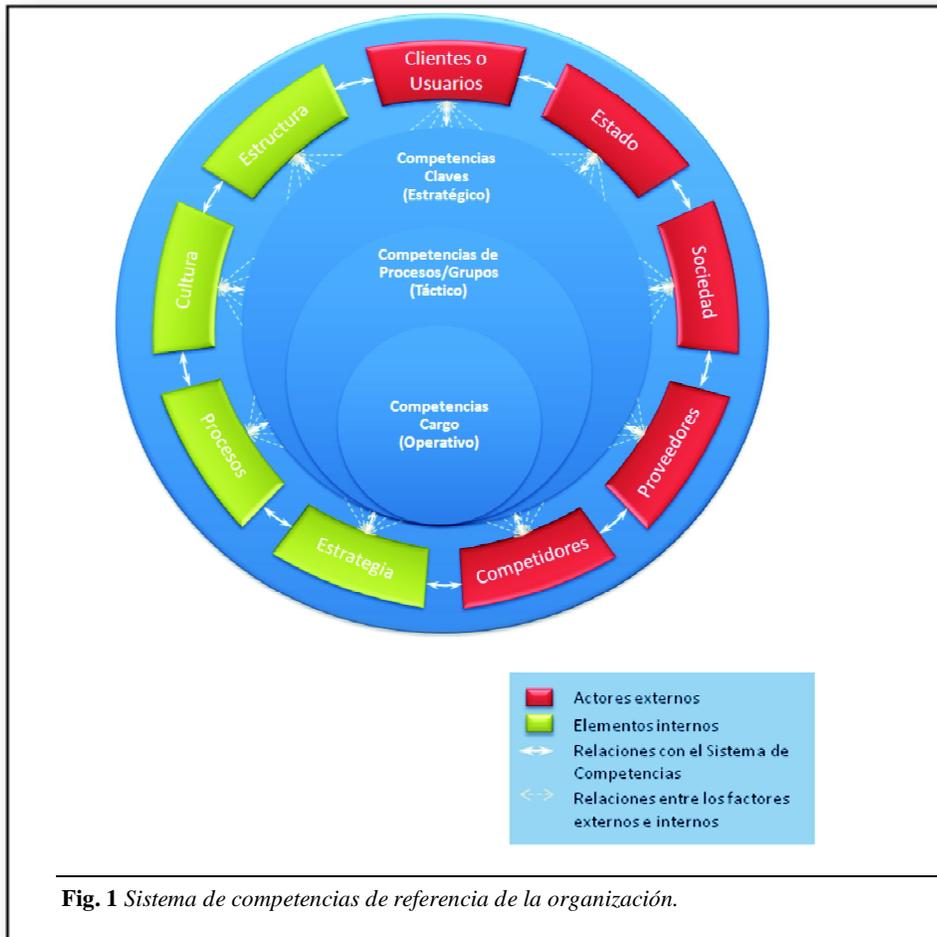
i) Su aplicación constituye un cambio estratégico profundo que impacta no solo en el área de GRH, sino que su éxito radica en lograr un cambio en el sistema de trabajo asumido y fundamentalmente en el sistema de dirección. Este ha de ser conducido principalmente por la alta dirección de la organización (como muestra de compromiso y relevancia del proyecto) y la asesoría de personal profesional especializado en el tema.

j) Desarrolla un proceso de aprendizaje organizacional, fundamentado en los principios del learning organization u organización de aprendizaje permanente. Desde el propio proceso de diseño e implantación a través de los talleres, ejecutados por los mismos directivos y con la participación de los trabajadores se desarrolla un genuino proceso de aprendizaje organizacional, de

forma tal que se convierte en un verdadero cambio organizacional con fijador.*

k) Presenta un carácter dialéctico. Los perfiles de cargo resultantes no deberán ser considerados como documentos muertos,³ sino que estos han de ser utilizados como herramienta esencial para materializar la estrategia. De aquí, que el empleo del modelo deberá estandarizarse y adoptarse como proceso para su ejecución.

La tecnología para su interpretación sistémica se compone de dos modelos conceptuales y una metodología. El primero de ellos (figura 1), representa el Sistema de Competencias de Referencia de la Organización (SCRO) y su relación con factores internos y externos que lo condicionan. Este modelo enfatiza en que el sistema de competencias de una organización, relativo fundamentalmente a su capital humano, existe y, se ha desarrollado hasta su estado actual y se desarrollará porque tiene que cubrir un conjunto de necesidades homogéneas. De aquí se estructuran los factores internos y el SCRO ha de ser un efecto de sus interrelaciones.



¹ Frase utilizada con frecuencia por el estimado profesor, doctor Ángel Luís Portuondo al referirse a la necesaria perdurabilidad y desarrollo continuo del cambio en las organizaciones.

El segundo modelo conceptual: *modelo de integración estratégica del proceso de análisis y diseño de cargos por competencias* (figura 2), busca identificar los contenidos esenciales de las relaciones entre los factores relacionados -internos y externos- con el sistema de competencias (estratégico-táctico-operativo), con énfasis en el tributo que estas hacia el diseño del perfil de cargo por competencias.

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS

Etapa I: Diagnóstico y preparación

En la primera etapa se realiza un diagnóstico del cumplimiento de las premisas de la tecnología, las cuales son:

- Existencia de una cultura de dirección estratégica de la organización.
- Interés y máximo compromiso de la alta dirección en la ejecución y control del proceso de cambio.
- Existencia de una cultura de la organización con pasado.

- Clima organizacional favorable.

- Previamente han de estar revisados y mejorados los procesos de la organización.

Posterior a la evaluación de las premisas y una vez dado cumplimiento a las mismas, se realiza la nivelación y preparación del colectivo, se crea el equipo de cambio y el comité de competencias, se revisa la estrategia, se diagnostica la situación actual de la actividad de recursos humanos y elementos esenciales de la cultura que caracterizarán la ejecución del cambio.

En esta etapa son recurridas técnicas de recolección y análisis de información así como los mapas estratégicos y matrices que representan el grado de relación o influencia que existe entre los componentes del proyecto estratégico: Objetivos-visión, oferta de valor-visión, objetivos-oferta de valor.

Etapa II: Identificación del sistema de competencias organizacional y constitución legal de los perfiles

La etapa II constituye el núcleo duro de la tecnología, a través de la cual se define el sistema de competencias de referencia de la organización. Inicialmente se determinan las competencias claves, sobre la teoría de los recursos y capacidades, de aquí que la

información del diagnóstico estratégico y la proyección estratégica resulten de gran valía para el mismo, imprimiéndole objetividad al desarrollo de los talleres de competencias.

En estos se determinan las competencias claves a partir de la generación de una tormenta de ideas, las cuales mediante el diálogo y la fundamentación explícita llegan a consensuarse entre los integrantes del equipo.

Seguidamente son determinadas las competencias esenciales de cada proceso, con énfasis en los procesos clave. A partir del trabajo de cada uno de los subgrupos, conformados principalmente por el jefe del proceso y trabajadores que dominen el mismo -trabajadores de desempeño superior- se desarrolla un taller similar en el cual cada subgrupo deberá aportar información sobre el proceso, relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes y demás actores -factores externos involucrados-, riesgos para el cumplimiento de los objetivos y sus ventajas con respecto a los competidores -en caso que sea un sector competitivo-.

Para la determinación de las competencias de los procesos también ha de responderse: ¿Qué se sabe hacer en el proceso y tiene valor estratégico? ¿En qué se debe centrar la atención pues repercute con fuerza en la satisfacción del cliente o usuario? El empleo de matrices de competencias que relacionen estas con las responsabilidades de cada proceso, su misión, tipo de tecnología empleada, así como su relación con las competencias claves y elementos de la misión y visión, constituyen una vía eficaz para la integración entre los enfoques mencionados.

Antes de ser identificadas las competencias relativas a los cargos, resulta conveniente revisar la definición y alcance de los cargos en su interrelación con los procesos, tomando como base el enfoque de perfil amplio, siempre que se respete su acuerdo con lo perfiles vigentes por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

Para la identificación de las competencias del cargo con el deseado alineamiento estratégico, constituye herramienta fundamental el uso de la matriz estrategia-proceso-oferta de valor vs. cargo, que relaciona por una parte la visión y objetivos estratégicos, la misión de cada proceso al que tributa el cargo directa e indirectamente -sea clave, de apoyo o de gestión-, competencias de procesos y los riesgos asociados al mismo, así como la oferta de valor con la misión propuesta para el cargo -en función con su aporte al proceso en términos de logro- y sus responsabilidades.

Para el llenado de la matriz se colocan como *inputs* el contenido que se refiera a las columnas: Estrategia, procesos y oferta de servicio. Posteriormente se llenan las columnas relativas al puesto, misión y responsabilidades respectivamente. Al ser este un proceso participativo, va permeándose de los valores, y demás elementos de la cultura propia de la organización.

La identificación de las competencias se realiza mediante la realización de talleres similares a los de identificación de las competencias de procesos, en función de la misión del cargo, procesos a los que tributa y al papel que desempeña en la creación de valor para los clientes, la sociedad, el Estado y los proveedores, fundamentalmente.

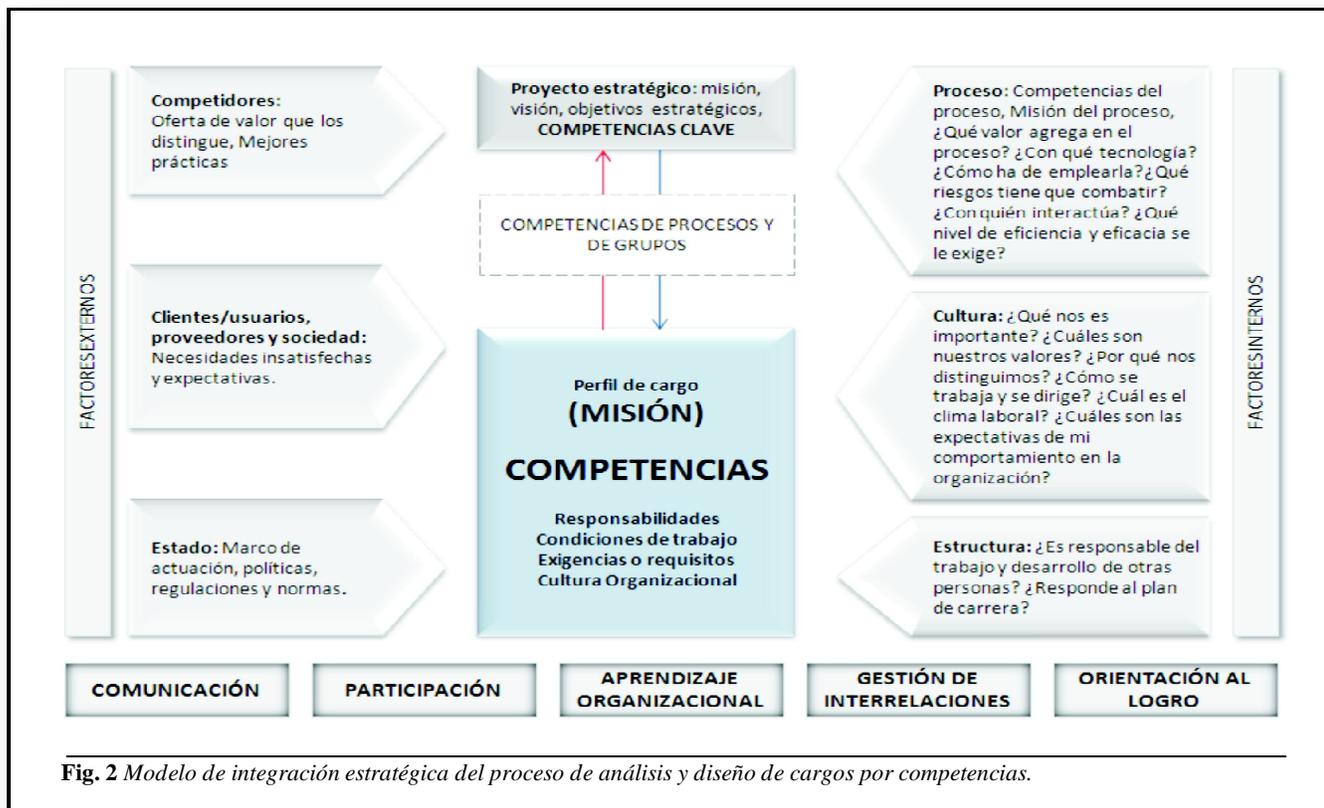


Fig. 2 Modelo de integración estratégica del proceso de análisis y diseño de cargos por competencias.

Junto a la definición de las competencias ha de ir su "operacionalización" a través de pautas de conducta o dimensiones observables en los trabajadores, así como los indicadores que apoyarán la evaluación. Ambas, competencias y sus dimensiones, han de ser el reflejo del desempeño requerido para que un trabajador obtenga un desempeño individual y organizacional superior, para lo cual se incluirán competencias que potencien las interrelaciones entre los cargos para lograr la sinergia que les permita desarrollar las competencias claves propuestas.

Posteriormente se construye el perfil de cargo, el cual deberá ser revisado por el Comité de Competencias y refrendado legalmente ante el MTSS. La estructura y contenido del perfil de cargo, deberá ser el reflejo de la cultura de la organización y del alcance del proyecto. Sin embargo, independientemente de sus características, en él deberán estar implícitos los siguientes aspectos:

- Denominación del cargo.
- Misión del cargo.
- Requisitos mínimos para ocupar el cargo.
- Competencias de desempeño superior y sus dimensiones.
- Responsabilidades.
- Condiciones de trabajo.
- Cultura organizacional.

Aspecto no ilustrado hasta el momento pero que contiene un valor referencial no solo importante sino restrictivo lo constituyen los actuales calificadores de cargo genéricos aprobados por el MTSS a nivel nacional. Los perfiles de cargo diseñados han de estar en debida consonancia con los establecidos por el MTSS, los cuales son el patrón genérico que se establece como pauta para el enriquecimiento y adecuación de los mismos a las características propias de cada organización. En este sentido sale a relucir el carácter de "traje a la medida" que ha de estar implícito en los perfiles de cargo para cada organización, de forma tal que reflejen las necesidades de la misma.

ETAPA III: IMPLANTACIÓN Y AJUSTE

Para el comienzo de la tercera etapa se designan los responsables de la implantación por cada proceso, los cuales por lo general coinciden con los jefes de procesos, que se valen de ejecutivos para la implantación. El proceso de comunicación si bien es importante a lo largo de todo el proceso, en esta etapa ha de ser esmerado.

Realizado un cronograma detallado de la implantación que permita el monitoreo de la misma, se lleva a cabo la nivelación de la totalidad de los trabajadores sobre la repercusión del nuevo cambio. También se incluirán entrenamientos acelerados para aquellos trabajadores que ocupen cargos que sufran transformaciones importantes. Finalmente se efectúa la implantación, modificándose los restantes procesos de la actividad de gestión de recursos humanos y otros subsistemas y procesos implicados, como lo constituye la misma dirección estratégica. Este proceso deberá ser monitoreado hasta tanto no alcance un alto nivel de implantación.

ETAPA IV: CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN

Finalmente, la última etapa permite la mejora continua del proceso, la cual deberá evaluar la retroalimentación en términos de eficacia y eficiencia alcanzada a través de los actuales perfiles de cargo y de su gestión. Si bien los indicadores de eficiencia y eficacia personal son importantes pues fueron diseñados con un enfoque estratégico, la validación de la tecnología se alcanza en el logro de las metas planteadas por la organización, relativas a sus objetivos estratégicos y específicamente, el comportamiento de indicadores relativos a cómo aportó el diseño de los cargos a el cumplimiento de los mismos.

Por último, resulta importante destacar que en síntesis se han brindado elementos metodológicos de una tecnología para la determinación de perfiles de cargo por competencias con determinada alineación estratégica para tributar desde el cargo al desempeño de la organización, sin embargo, esta no pretende ser un estándar y mucho menos renegar a las existentes, ha de acogerse como un eslabón imperfecto y a la vez útil en el esfuerzo de desarrollar las técnicas y filosofías de gestión en el sistema organizacional cubano.

CONCLUSIONES

La gestión por competencias tributa como poderoso enfoque a la alineación estratégica del desempeño humano con el organizacional, siendo los perfiles de cargo herramienta fundamental para ello. Sin embargo, el carácter funcional de las técnicas actuales para su determinación, limitan extraordinariamente su integración estratégica y por ende su eficacia. Los elementos metodológicos mostrados, pertenecientes a una tecnología para la determinación de perfiles de cargo por competencias y su integración con los enfoques: estratégico, a procesos y de servicio, permite tributar con mayor eficacia a la deseada alineación, estando en línea con las políticas vigentes en el país. □

REFERENCIAS

1. ZARIFIAN, PHILIPPE: *El modelo de competencia y los sistemas productivos*, Cinterfor-OIT, Montevideo, 1999.
2. MORENO, CARLOS HUMBERTO: "Estado del arte de las competencias laborales en la administración pública colombiana", en *Congreso Nacional sobre Empleo Público (2º, 2004, Colombia)*, Colombia, 2004.
3. CUESTA, ARMANDO: *Tecnología de gestión de recursos humanos*, 2da. ed., Editorial Academia, Ciudad de La Habana, Cuba, 2005.
4. VARGAS, FERNANDO: *Competencias clave y aprendizaje permanente*, Cinterfor-OIT, Montevideo, 2004.
5. SOLTURA, ARIEL: "Enfoque de proceso", *Construyendo la empresa integrada*, coordinado por: Maritza Hernández Torres, UCI-Cujae, Ciudad de La Habana, 2006.
6. HERNÁNDEZ, MARITZA y otros: *Construyendo la empresa integrada*, UCI-CUJAE, Ciudad de La Habana, 2006.