

Método para la elaboración de catálogos de competencias, una propuesta para la gestión efectiva del capital humano

Mtro. José Vicente Díaz Martínez

Mtro. Miguel Hugo Garizurieta Meza

Mtro. Jorge Iván Ramírez Sandoval

Gestión Efectiva del Capital Humano
Gestión Efectiva del Capital Humano
Gestión Efectiva del Capital Humano
Gestión efectiva del capital humano
Gestión Efectiva

Maestro en Administración por la Universidad Veracruzana. Profesor de Tiempo Completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. Perfil deseable PROMEP. Académico certificado en Administración por la ANFECA. Capacitador certificado por CONOCER. Catedrático en la Maestría en Alta Dirección y Gestión Administrativa de la Universidad de Xalapa.

Maestro en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor de Tiempo Completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. Perfil deseable PROMEP. Académico certificado en Administración por la ANFECA.

Maestro en Sistemas de Información por la Fundación Arturo Rosenblueth. Técnico Académico de Tiempo Completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. Académico certificado en Informática Administrativa por la ANFECA. Capacitador certificado por CONOCER.

Sumario: 1. Resumen/Abstract. 2. Introducción. 3. La administración. 4. La administración de recursos humanos. 5. Las competencias. 6. La gestión de recursos humanos con un enfoque por competencias. 7. El catálogo de competencias. 8. Método para la elaboración de catálogos de competencias. 9. Conclusiones. 10. Referencias bibliográficas.

1. RESUMEN: La adopción del enfoque de competencias en la gestión del capital humano requiere de la generación de herramientas que permitan la efectividad de la gestión. El catálogo de competencias es una de esas herramientas; de hecho, es la fundamental. Su correcta elaboración requiere de seguir un método, el cual se propone.

ABSTRACT: The adoption of the competence approach in the management of human resources calls for the creation of tools that will allow the effectivity of such management. The catalogue of competences is one of such tools; as a matter of fact, it is the most important tool. In order to create a correct catalogue of competences it is necessary to follow a method for which the following is proposed.

Palabras clave: Competencia, Competencias genéricas, Competencias específicas comunes, Catálogo de competencias

Key words: Competences, Generic competences, Basic, specific competences, Catalogue of competences

2. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el término competencia es muy usado en distintos ámbitos, como el educativo y el laboral. En el ámbito educativo ese término se emplea tratando de indicar aquello que se pretende lograr en los estudiantes como consecuencia de su tránsito en el proceso enseñanza-aprendizaje. Por otro lado, en el ámbito laboral se utiliza pretendiendo señalar los "requisitos" que deben cubrir quienes traten de obtener una oportunidad de trabajo, así como para indicar las conductas que deben mostrar quienes ya son parte de la

organización o para revelar las áreas en las que los colaboradores deben ser formados o en las que deben desarrollarse.

Muchas veces la gestión por competencias adolece de herramientas que permitan su efectividad. Para la gestión por competencias del capital humano o recursos humanos se propone, como punto de partida, la generación de un catálogo de competencias, pues es a partir de la identificación de las competencias genéricas y de las competencias específicas técnicas como puede procederse a la integración de perfiles de puestos y al uso de ambas herramientas (catálogo y perfiles) en los procesos de planificación, adquisición, conservación, formación y evaluación de competencias.

3. LA ADMINISTRACIÓN

Koontz et al (2008, 4) define a la administración como "el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente"; así mismo, señala que la administración se ocupa de la productividad. En ese sentido, Taylor (1961, 21) señalaba que "la máxima prosperidad (señalada por él como el objetivo principal de la administración) no puede existir más que como resultado de la máxima productividad".

En sus definiciones, Certo y González identifican la relación existente entre los objetivos y metas de la organización y las personas o capital humano requerido para alcanzarlas:

Samuel C. Certo (1984, 9) dice que la administración se define como "el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales".

Por su parte, Rafael González (2009, 9) expone un concepto de administración en el que señala que "es el uso de capital humano y de otros tipos de recursos para alcanzar ciertos objetivos".

Sergio Hernández y Alejandro Pulido (2011, 3) definen la administración por sus efectos en la gestión de las empresas y dicen que "es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos por medio de la aplicación del proceso administrativo para

planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Asimismo, evalúa los resultados y el desempeño de la organización por medio de sistemas de información y conocimiento de la producción, comercialización, distribución y finanza, así como del aprovechamiento de las capacidades humanas, para generar sus productos y servicios. También evalúa la rentabilidad necesaria para que crezca la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros, de modo que propicie su mejora continua". En esta detallada definición puede resaltarse que son las capacidades humanas -llamadas en este documento competencias- las que permiten a las organizaciones producir, vender y lograr sus objetivos.

4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Contrario a lo que algunos piensan, los recursos humanos no son las personas que trabajan para una organización; sino un conjunto de cualidades o características positivas que poseen -o pueden llegar a desarrollar- las personas. Al ser un patrimonio muy personal, las organizaciones no tienen garantizado el contar con ellas, por lo cual se hace necesaria la administración de recursos humanos.

Chiavenato (2001, 158) explica que la administración de recursos humanos "produce impactos profundos en las personas y organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas -en otras palabras, administrarlas en la organización-, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional". En ese mismo sentido, Werther y Davis (2001, 9) señalan que "los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización" y detallan que el propósito de la administración de los recursos humanos es "mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social".

Dado que, hoy en día, las organizaciones viven en ambientes altamente cambiantes y tienen la imperiosa necesidad de ser altamente productivas, la administración de recursos humanos está

adoptando el enfoque por competencias.

5. LAS COMPETENCIAS

Desde década atrás, Fernando Arias Galicia (1980) explicaba que "dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa". Actualmente, en adición, debe decirse que dichos requerimientos deben satisfacerse a cierto nivel. En ese sentido, las competencias son explicadas como la combinación de escolaridad, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia que, en diferentes niveles, se manifiestan en conductas observables que llevan al éxito en el trabajo.

Figura 1. Elementos de la competencia.



Fuente: Elaboración propia.

Alineado con lo anterior, Buzón (2005) explica que "una competencia puede definirse como la exitosa movilización de los recursos de un individuo para responder eficazmente a una determinada demanda, situación o problema, y dar las mejores soluciones de acuerdo con el contexto y las circunstancias. Una competencia integra aptitudes, comportamientos y contextos de una forma multidimensional. El punto de atención de una educación basada en competencias es el desempeño, entendido como la posibilidad de que el individuo enfrente y resuelva situaciones concretas mediante la puesta en juego de los recursos que posee: conocimientos, actitudes y valores. Lo importante del valor de los conocimientos no radica en poseerlos, sino en hacer uso de ellos".

Al hacer uso de sus recursos, las personas dejan de manifiesto las competencias que poseen; por lo que puede decirse que las competencias denotan comportamientos que pueden ser observados y, por lo tanto, verificados y evaluados, la figura 2

pretende ilustrar lo anterior.



Fuente: <http://blogs.saschina.org/eugene01pd2018/2010/11/01/culture-iceberg/>

Con respecto a las competencias, es pertinente hacer las siguientes observaciones:

- Para el desempeño óptimo en un puesto de trabajo se requiere de una cierta cantidad de competencias.
- El tipo de competencias variará de organización en organización.
- Algunas competencias no varían por la posición del puesto o persona en la organización.

Las competencias se pueden clasificar de distintas formas según el criterio de agrupación que se utilice; por considerarlo conveniente, para efectos del presente documento se utilizará la siguiente clasificación: Genéricas o estratégicas, específicas comunes y específicas técnicas.

Competencias genéricas o estratégicas:

- Se desprenden de la misión y valores organizacionales.
- Son aquellas que se exigirán a todos los colaboradores, independientemente del departamento en donde se ubiquen sus puestos o del nivel jerárquico que tengan éstos.
- El nivel requerido de las mismas variará según el



puesto de trabajo que se ocupe.

Competencias específicas comunes:

- Se trata de las competencias que se van a requerir a un grupo de puestos agrupados en un determinado puesto-tipo o bien en una determinada área o unidad.

Competencias específicas técnicas:

- Se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes que, en específico, se requieren en cada puesto para desempeñarlo con éxito.
- Suele incluirse a la escolaridad y la experiencia que se juzgan convenientes.
- Pueden encontrarse en los análisis de puesto, en donde exista un apartado que contemple el perfil competente requerido.

6. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON UN ENFOQUE POR COMPETENCIAS

La forma de gestionar a las personas en las organizaciones actuales punteras ha variado sustancialmente, cobrando especial importancia las relaciones entre la organización y sus colaboradores.

La gestión por competencias se basa en el principio de que la persona es el principal valor de la organización y las competencias son, precisamente, el principal activo de las personas de la organización.

La gestión de recursos humanos con un enfoque por competencias se puede definir como la gestión efectiva -eficaz y eficiente- de los recursos humanos (escolaridad, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia) de una organización, con el objetivo de mejorar la actuación profesional de sus colaboradores a través de procesos de planificación, adquisición, conservación, formación y evaluación de competencias.

Con un enfoque por competencias, la gestión de recursos humanos aplica en:

- El análisis de los puestos de trabajo, estudiando no sólo las funciones y tareas de los mismos, sino las competencias que se van a requerir a sus ocupantes para realizarlas.

- El reclutamiento y la selección de las personas que van a ocupar los citados puestos de trabajo.
- La evaluación del desempeño, para conocer el grado de excelencia que alcanzan los colaboradores en su comportamiento profesional con relación a las competencias que requieren la organización y su puesto de trabajo.
- La formación de las personas que integran la organización, de manera que se consiga que todos los colaboradores adquieran y/o desarrollen tanto las competencias genéricas como las propias de su puesto de trabajo.
- El sistema de incentivos, de forma que un desempeño efectivo tenga relación directa con determinados complementos retributivos variables.
- La carrera profesional de los colaboradores, intentando aprovechar las competencias que tienen los mismos para el diseño de una carrera profesional acorde con dichas competencias.

Con respecto a una de las más importantes funciones de administración de recursos humanos, Cristina Mejías (2000, 22) señala que "los criterios de selección han cambiado radicalmente. Si antes buscaba expertos, cono conocimientos específicos en el área y experiencia en productos o servicios determinados, hoy el acentos está puesto en la flexibilidad, la autonomía y en competencias ligadas a la cultura y estrategia de esa X empresa". Así mismo, Mejías indica que "el análisis de competencias se aplica no sólo a procesos de búsqueda y selección de talentos gerenciales, sino también a los planes de desarrollo del recurso humano; para establecer el valor de mercado de X tarea; para ponderar la justa compensación económica de X persona, etc."

El nuevo desafío de captar talentos radica en la gestión de las competencias en las organizaciones, lo que Mejías (2000, 39) explica como el "will do" y el "how fit" (ver figura 3). Es importante enfatizar que el "will do" y el "how fit" hacen referencia al perfil psicocultural del candidato y su relación con la cultura de la organización.

Figura 3. Variables básicas para la selección



Fuente: J. Byham citado por Cristina Mejías (2000). Los talentos del siglo XXI. Argentina, Planeta.

7. EL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

Hoy en día, las organizaciones buscan colaboradores cuyas competencias se ajusten no sólo a las exigencias de un puesto vacante, sino que encajen a la perfección en su cultura organizacional. Es ahí en donde encuentra su justificación la elaboración y empleo de catálogos de competencias, sin demérito del uso de análisis de puestos tradicionales o de los contemporáneos perfiles de puestos por competencias.

El propio Frederick Winslow Taylor (1961, 16), considerado padre de la administración, en el prólogo de su obra "Principios de la administración científica" decía que la búsqueda de hombres mejores y más competentes... nunca ha sido más intensa que en estos momentos. Y también que la demanda de hombres competentes es superior, ahora más que nunca, a la oferta".

El catálogo de competencias es un documento que recoge las competencias genéricas y específicas comunes de la organización.

Las competencias que se incluyan en el catálogo deben tener las siguientes características:

- Inherentes a la persona
- Relacionadas con el trabajo
- Demostrables
- Medibles
- Desarrollables

- De uso frecuente
- Adecuadas a la organización
- Distintivas de la organización
- Respondan al futuro deseado.

Es importante hacer mención de que lo relevante de una competencia no es cómo esté nombrada, si no qué significa ese nombre, es decir su definición. Lo anterior debido a que contemplan indicadores de comportamiento y suponen y se expresan como objetivos de mejora.

También es oportuno mencionar que debe realizarse un despliegue de cada una de las competencias en niveles y que los niveles son acumulativos.

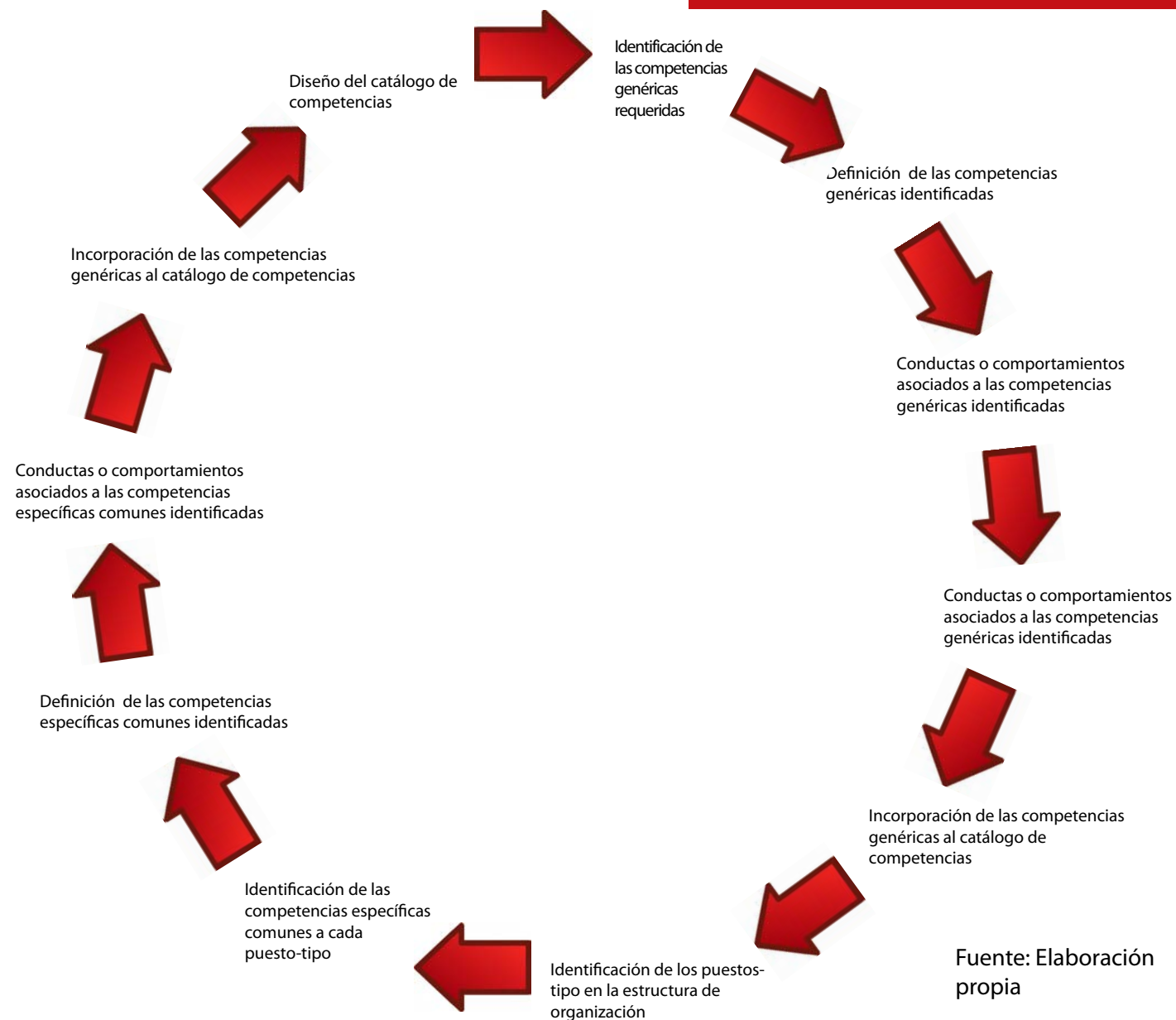
8. MÉTODO PARA LA ELABORACIÓN DE CATÁLOGOS DE COMPETENCIAS

Para que la empresa trabaje con un enfoque por competencias es necesario "empezar por el principio", esto es, definir o revisar la visión y la misión de la empresa (¿a dónde deseamos llegar? y ¿qué hacemos para llegar a donde deseamos?), así como su declaración de valores. Una vez cumplido el prerequisite, es posible iniciar la elaboración de un catálogo de competencias, por lo que enseguida se presenta una figura con los pasos que deben seguirse en su realización:





Figura 6. Método para la elaboración de catálogos de competencias



1. Identificación de las competencias genéricas requeridas. El método propone dividir al equipo de trabajo -que puede estar integrado por colaboradores del nivel directivo- en pequeños grupos que se habrán de dedicar a reflexionar sobre las competencias que en la empresa se requieren para desempeñarse con eficacia, independientemente del departamento en que trabajen, de la jerarquía a que pertenezcan o del

puesto que ocupen. Dicha reflexión se realiza teniendo en mente la visión, misión y valores recién definidos o revisados, esa es la razón por la cual las competencias genéricas también son denominadas como competencias estratégicas.

Una vez realizado lo anterior, se propone la socialización de los listados de competencias genéricas que se generaron al interior de cada

pequeño grupo para realizar un consenso sobre las competencias genéricas que en realidad se requieren en la empresa.

Es importante mencionar que para elaborar este listado debe tenerse presente lo señalado en la declaración de misión de la empresa en cuestión, fundamentalmente en torno a los valores, así como la propia declaración de valores. Una vez elaborado, las competencias genéricas se presentan en una tabla como la que se muestra a continuación:

Tabla 1. Ejemplo de identificación de competencias genéricas

Empresa XYZ Competencias genéricas
Actitud de servicio
Liderazgo
Sustentabilidad
Transparencia
Responsabilidad
Iniciativa
Capacidad de aprendizaje
Apertura al cambio
Planeación
Comunicación

Fuente: Elaboración propia

2. Definición de las competencias genéricas identificadas. Puesto que cada persona dentro de la empresa puede tener su propia idea o concepto, es necesario definir cada una de las competencias genéricas enlistadas en el paso anterior. Dado que es un trabajo que requiere de mucha reflexión, el método propone dividir la responsabilidad de tal tarea entre los pequeños grupos que se hayan organizado, de modo tal que cada pequeño grupo defina un máximo de tres competencias genéricas. No obstante la reflexión que se haya realizado en los pequeños grupos, la definición definitiva será aquella que se acuerde en plenaria, cuando cada pequeño grupo socialice su trabajo.

Es importante mencionar que se solicita que las definiciones señalen comportamientos observables, para que puedan ser evaluables posteriormente. Así mismo se recomienda que las definiciones sean lo más claras y concretas posibles, y que eviten el uso de terminología que pudiera ser desconocida (o difícil de entender) para alguien en la empresa. Véase Tabla 2.





Empresa XYZ
Definición de las competencias genéricas

Competencia genérica	Definición
Actitud de servicio	Actuar eficientemente en la realización de las actividades, convencido y comprometido con los objetivos de la institución
Liderazgo	Capacidad para coordinar, dirigir y motivar a un grupo de colaboradores para el logro eficaz de los objetivos de la institución
Sustentabilidad	Actitud integral del cuidado del entorno: medio ambiente, recursos materiales, infraestructura, ambiente laboral, entre otros.
Transparencia	Conducta honesta y honrada, dispuesta a revisión o cuestionamiento
Responsabilidad	Cumplir en tiempo y forma con las funciones y actividades encomendadas y asumir con prestancias las consecuencias de sus actos.
Iniciativa	Actitud de proponer, desarrollar, crear e innovar, y haciendo lo que se debe hacer, bien hecho, sin medir orden.
Capacidad de aprendizaje	Conjunto de actividades y actitudes, que se manifiestan en un cambio conductual, a través de la continua adquisición de conocimientos.
Apertura al cambio	Disposición para aceptar el cambio, enfrentando, y participando en los procesos de transformación de su actividad y de la institución.
Planeación	Capacidad para formar objetivos, metas y alternativas, en desarrollo de los planes derivados y la asignación de recursos necesarios para el logro de los objetivos.
Comunicación	Habilidad para escuchar, comprender y transmitir de manera oportuna, clara y precisa ideas e instrucciones ; así como para difundir y explicar los proyectos de la SAF

Fuente: Elaboración propia

3. Conductas o comportamientos asociados a las competencias genéricas identificadas.

En sus tiempos, Fayol (1961, 140) señalaba que "a cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial". En torno a lo anterior, Fayol explicaba que "en la empresa, donde se efectúan operaciones importantes y variadas, el personal debe poseer numerosas capacidades y en un grado elevado".

Todas las competencias genéricas enlistadas son requeridas en la empresa; sin embargo, no son exigidas en el mismo nivel a todos los colaboradores. Por lo anterior, partiendo de la definición elaborada en el paso dos, es necesario que se defina la competencia en los distintos niveles en los que es requerida. El método propone cuatro diferentes definiciones de comportamientos asociados a la competencia genérica identificada: básica, media, superior y destacada.

La definición del comportamiento asociado de nivel básico debe señalar el nivel mínimo de competencia genérica que se requiere en la empresa. No indica la ausencia de la competencia.

La definición del comportamiento asociado del nivel medio, como su nombre lo señala, debe expresar una conducta intermedia entre los niveles básico y superior.

La definición del comportamiento asociado del nivel superior debe expresar que se requiere de la competencia en un nivel alto.

Finalmente, la definición del comportamiento asociado de nivel destacado debe expresar que se requiere de la competencia en un nivel inmejorable. Este ejercicio de redacción debe realizarse con todas las competencias genéricas identificadas. El método propone que los pequeños grupos que se encargaron de la definición de la competencia, sean los que se encarguen de las definiciones de la competencia en sus distintos niveles, y que dicho trabajo se plasme en una tabla como la 3.

Con la información generada hasta este paso, es

posible incorporar las competencias genéricas al catálogo de competencias de la empresa.





Tabla 3. Ejemplo de conductas o comportamientos asociados a las competencias genéricas identificadas

		EMPRESA XYZ			
COMPETENCIAS GENÉRICAS REQUERIDAS	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS			
		BÁSICO	MEDIO	SUPERIOR	DESTACADO
Actitud de servicio	Actuar eficientemente en la realización de las actividades, convencido y comprometido con los objetivos de la institución.	Muestra disposición para el servicio en la realización de sus actividades.	Muestra disposición para el servicio en la realización de sus actividades y comprende la necesidad.	Muestra disposición para el servicio en la realización de sus actividades, comprende la necesidad y propone una solución.	Muestra disposición para el servicio en la realización de sus actividades, comprende la necesidad y la soluciona satisfactoriamente.
Liderazgo	Capacidad para coordinar, dirigir y motivar a un grupo de colaboradores para el logro eficaz de los objetivos de la institución	Muestra preparación, conocimientos y experiencia para coordinar, dirigir y motivar enfocado a los objetivos.	Muestra preparación, conocimientos y experiencia para coordinar, dirigir y motivar enfocado a los objetivos, compartiéndolos con sus colaboradores.	Muestra preparación, conocimientos y experiencia para coordinar, dirigir y motivar enfocado a los objetivos, compartiéndolos con sus colaboradores, aceptando opiniones y sugerencias.	Asegura el cumplimiento de los objetivos y propone nuevos.
Sustentabilidad	Actitud integral del cuidado del entorno: medio ambiente, recursos materiales, infraestructura, ambiente laboral, entre otros.	Realiza algunas acciones de sustentabilidad.	Cuenta con una cultura de sustentabilidad.	Cuenta y aplica una cultura de sustentabilidad.	Cuenta, aplica y promueve una cultura de sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

4. Incorporación de las competencias genéricas al catálogo de competencias.

Una vez realizado lo anterior, se deben incorporar las competencias genéricas al catálogo de competencias de la empresa. Para efectos tanto de presentación como de manejo, se recomienda que la información relativa a cada competencia se presente de la forma en que se ilustra en la tabla 4

Tabla 4. Ejemplo de presentación de competencias genéricas en el catálogo de competencias

**Competencia genérica:
Disposición para el trabajo**

Actitud proactiva ante las actividades ordinarias y extraordinarias que deben realizarse.

Nivel	Definición por nivel
Básico	Muestra eventualmente actitud proactiva ante las actividades ordinarias que debe realizar.
Medio	Muestra por lo general actitud proactiva ante las actividades ordinarias que debe realizar.
Superior	Muestra por lo general actitud proactiva ante las actividades ordinarias y extraordinarias que debe realizar.
Destacado	Muestra siempre actitud proactiva para las actividades ordinarias y extraordinarias que debe realizar.

5. Identificación de los puestos-tipo en la estructura de organización

El método continúa con la identificación de puestos-tipo dentro de la estructura de organización de la empresa.

Los puesto-tipo son producto de una forma de clasificar a las unidades administrativas (puestos) dentro de una empresa. Intuitivamente, las distintas categorías de puesto son identificadas por quienes laboran en una organización: los de

arriba y los de abajo; los jefes y los empleados; los directivos, los administrativos y los operativos; los financieros y los humano-relacionistas; etc., son ejemplo de categorías de puestos o puestos-tipo.

En ocasiones la identificación de puestos-tipo se logra con base en un criterio horizontal o de función a realizar; en otras ocasiones, los puestos-tipo se identifican con base en un criterio vertical o de nivel jerárquico. La adopción de uno u otro criterio depende de lo que distinga o marque diferencias



en la empresa. Por ejemplo, en el organigrama que a continuación se presenta se puede adoptar cualquiera de los criterios mencionados:

Figura 4. Criterio vertical para la identificación de puestos-tipo

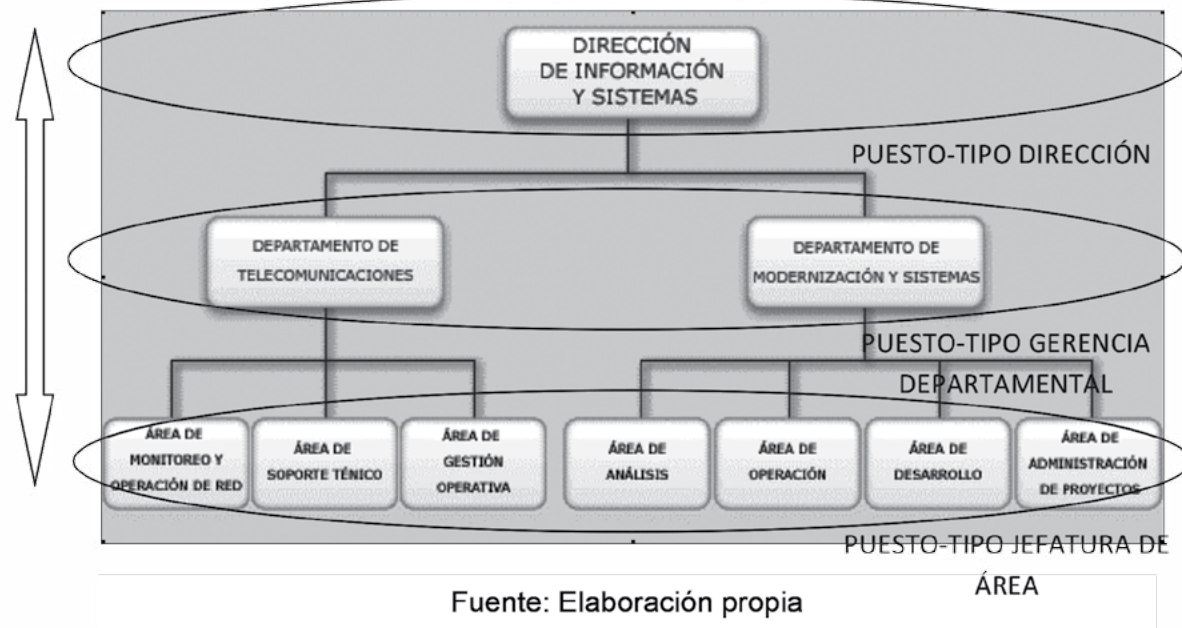
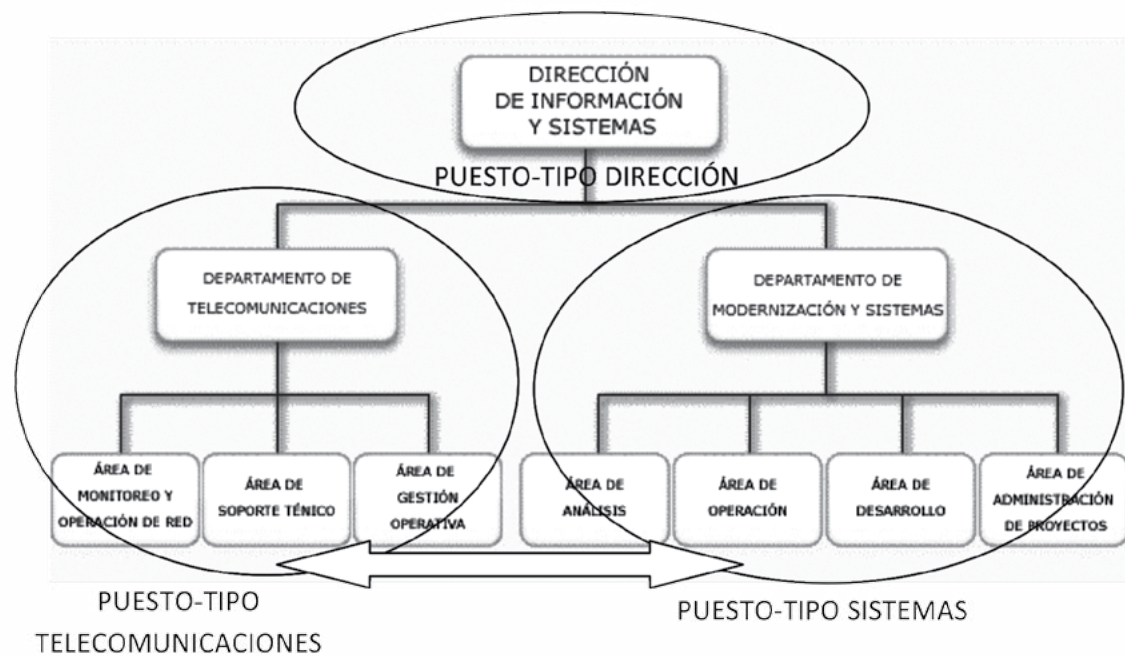


Figura 5. Criterio horizontal para la identificación de puestos-tipo



6. Identificación de las competencias específicas comunes a cada puesto-tipo. Una vez identificados los puestos-tipo, y exceptuando las competencias genéricas, debe desarrollarse un proceso de reflexión en torno a las competencias que se requieren en la empresa para cada uno de los puestos-tipo.

En la figura 4 se percibe que las competencias que se requieren de un director, no son las mismas que se le piden a un gerente departamental; así mismo, las competencias que se pretenden de un jefe de área serán diferentes a las de los puestos-tipo dirección y gerencia departamental.

Del mismo modo, en la figura 5 se observa que las competencias que se requieren de un director, no son las mismas que se le piden al puesto-tipo telecomunicaciones; así mismo, las competencias que se pretenden del puesto-tipo sistemas serán diferentes a las de los puestos-tipo dirección y telecomunicaciones.

Las competencias específicas comunes identificadas para cada uno de los puestos-tipo se presentan por separado en una tabla como la 5.

Tabla 5. Ejemplo de identificación de competencias específicas comunes a un puesto-tipo

Empresa XYZ	
Competencias específicas comunes al puesto-tipo Jefatura de área	
Trabajo en equipo	
Disposición para el trabajo	
Calidad en el trabajo	

Fuente: Elaboración propia

7. Definición de las competencias específicas comunes identificadas. Tal y como se mencionó en el paso 2, es necesario definir cada una de las competencias específicas comunes enlistadas en el paso anterior,

fundamentalmente debido a que cada persona dentro de la empresa puede tener su propia idea o concepto.

Del mismo modo, es importante enfatizar que las definiciones deben señalar comportamientos observables, para que puedan ser evaluables posteriormente. Así mismo, se recomienda que las definiciones sean lo más claras y concretas posibles, y que eviten el uso de terminología que pudiera ser desconocida (o difícil de entender) para alguien en la empresa.

Las definiciones se presentan en una tabla casi idéntica a la tabla 2, la única diferencia está en el encabezado, pues se indica que se trata de competencias específicas comunes a determinado puesto-tipo.

Tabla 6. Ejemplo de definición de las competencias específicas comunes al puesto-tipo Jefatura de área

Empresa XYZ	
Definición de las competencias específicas comunes al puesto-tipo	
Competencia	Definición
Trabajo en equipo	Disponibilidad para participar con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa
Disposición para el trabajo	Actitud proactiva ante las actividades ordinarias y extraordinarias que deben realizarse
Calidad en el trabajo	Actitud del colaborador de cumplir eficaz y eficientemente con los requisitos del producto o servicio del cual es responsable.

Fuente: Elaboración propia



8. Conductas o comportamientos asociados a las competencias específicas comunes identificadas. Todas las competencias específicas comunes enlistadas son requeridas en algún puesto-tipo; sin embargo, no son exigidas en el mismo nivel a todos los colaboradores cuyo cargo pertenece a la misma categoría. Por lo anterior, partiendo de la definición elaborada en el paso siete, es necesario que se defina cada competencia específica común en los distintos niveles en los que es requerida. Es pertinente recordar que el método propone cuatro diferentes definiciones de comportamientos asociados a la competencia genérica identificada: básica, media, superior y destacada.

En la tabla 7 se presenta un ejemplo de la forma en que deben presentarse estas definiciones.

Tabla 7. Ejemplo de conductas o comportamientos asociados a las competencias específicas comunes al puesto-tipo Jefatura de área

Empresa XYZ					
Competencias específicas comunes al puesto-tipo Jefatura de área					
Competencias específicas comunes al puesto-tipo Jefatura de área					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMUNES	DEFINICIÓN	EMPRESA XYZ			
		COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS			
		BÁSICO	MEDIO	SUPERIOR	DESTACADO
Trabajo en equipo	Disponibilidad para participar con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa.	Eventualmente trabaja con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa.	Siempre trabaja con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa.	Siempre trabaja con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa.	Siempre trabaja con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa; adicionalmente fomenta el trabajo en equipo.

9 Incorporación de las competencias específicas comunes al catálogo de competencias.

Una vez realizado lo anterior, se deben incorporar las competencias específicas comunes al catálogo de competencias de la empresa. Se recomienda que la información relativa a cada competencia se presente de la forma en que se ilustra en la tabla 8. Además, deben presentarse las competencias específicas comunes de acuerdo con el puesto-tipo al cual pertenecen.

Tabla 8. Ejemplo de presentación de competencias específicas comunes en el catálogo de competencias

Competencia específica común en el puesto tipo Jefatura de área:	
Trabajo en equipo	
Disponibilidad para participar con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa.	
Competencia genérica	Definición
Básico	Eventualmente trabaja con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa.
Medio	Frecuentemente trabaja con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa.
Superior	Siempre trabaja con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa.
Destacado	Siempre trabaja con otras personas en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y metas de la empresa; adicionalmente fomenta el trabajo en equipo.





10. Diseño del catálogo de competencias. La estructura que se propone que tenga un catálogo de competencias es la siguiente:

- Presentación. En este apartado debe explicarse cuál es el objetivo que se pretende alcanzar a través del catálogo de competencias genéricas y la forma en la que este está estructurado.

- Competencias genéricas. Lo deseable es presentar en una tabla de dos columnas la lista de competencias genéricas requeridas en la empresa y la definición de cada una de dichas competencias.

- Competencias genéricas y niveles asociados. En este apartado se propone diseñar una tabla por cada una de las competencias genéricas que integren el catálogo. La estructura propuesta para dicha tabla es la siguiente: un encabezado con la definición de la competencia genérica, y dos columnas en las que se señalen los distintos niveles en que puede ser requerida la competencia, así como la definición de cada nivel. (Véase tabla 4)

- Competencias específicas comunes a cada puesto-tipo. Lo deseable es presentar tantas tablas como puestos-tipo se hayan identificado. Las mencionadas tablas deberán ser de dos columnas: La lista de competencias específicas comunes requeridas en el puesto-tipo y la definición de cada una de dichas competencias.

- Competencias específicas comunes a cada puesto-tipo y niveles asociados. Al igual que con las competencias genéricas, en este apartado se propone diseñar una tabla por cada una de las competencias específicas comunes que integren el catálogo.

9. CONCLUSIONES

El método que se propone busca la efectividad en la gestión del capital humano. Con respecto al término efectividad, Sergio Hernández (2011, 5) explica que “es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos”.

En efecto, el empleo de catálogos de competencias

permite que en las empresas (así como en cualquier otro tipo de organización) se haga lo que se tiene que hacer en materia de recursos humanos y, además, se realice sacando el mayor provecho posible a los recursos con los que se cuenta.

El catálogo de competencias es, como se dijo inicialmente, una herramienta fundamental para la gestión de recursos humanos con un enfoque por competencias. Sirve de base para la elaboración de otra herramienta denominada perfiles de puesto por competencias, la cual será un referente obligatorio en el desarrollo de procesos de planificación, adquisición, conservación, formación y evaluación de competencias.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Galicia, Fernando (1980). Administración de recursos humanos. México, Trillas.

Buzón, (2005). La incorporación de plataformas virtuales a la enseñanza: una experiencia de formación on line basada en competencias. Revista latinoamericana de tecnología educativa. Vol. 4, núm. 1.

Certo, Samuel C. (1984). Administración moderna. México, Interamericana.

Chiavenato, Idalberto (2001). Administración de recursos humanos. Colombia, McGraw-Hill.

Fayol, Henri (1961). Administración industrial y general. México, Herrero Hermanos.

González, Rafael (2009). La administración, el medio ambiente y la competitividad. Ciencia Administrativa, número 2. México, Universidad Veracruzana.

Hernández, Sergio y Alejandro Pulido (2011). Fundamentos de gestión empresarial, enfoque basado en competencias. México, McGraw-Hill.

Hernández, Sergio (2011). Introducción a la administración. México, McGraw-Hill.

Koontz et al (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial. China, McGraw-Hill.

Mejías, Cristina (2000). Los talentos del siglo XXI. Argentina, Planeta.

Taylor, Frederick W. (1961). Principios de la administración científica. México, Herrero Hermanos.

Werther, William y Keith Davis (2001). Administración de personal y de recursos humanos. México, McGraw-Hill.

<http://blogs.saschina.org/eugene01pd2018/2010/11/01/culture-iceberg/>

OPTIMIZACIÓN DE ÁRBOLES DE ACTIVIDADES (WORK BREAKDOWN STRUCTURE), EN LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS, UTILIZANDO SIMULACIÓN DE PROCESOS EN UNA MÁQUINA PARALELA.

Dr. Carlos Arturo Vega Lebrún
Genoveva Rosano Ortega
Heberto Ferreira Medina.
José Luis Cendejas Valdez

