



COMPETENCIAS LABORALES: La Potencialidad Humana de las Empresas.

Lic. Sergio A. Bastar G.

IDEA: Investigación, Desarrollo y Asesoría

www.imagenidea.com.mx

mensaje@imagenidea.com.mx

La competitividad no es un fenómeno que esté o no esté en un individuo u organización, es decir no se trata de un fenómeno tipo todo-nada, más bien se trata de un aspecto que se presenta en todo individuo u organización, lo distintivo entre unos y otros casos es el grado o la calidad de dicha competitividad.

En primer lugar la competitividad es un valor, tanto para individuos como para organizaciones, que no siempre es compartido por el entorno, es decir, no todos los demás individuos y organizaciones lo valoran de igual forma, de tal manera que personas u organizaciones que muestran cierto grado de competitividad, digamos suficientemente satisfactorio para producir buenos resultados, no siempre son reconocidas y mucho menos premiadas por dicha competitividad, a tal grado que en ocasiones dicha competitividad es hasta castigada y reprimida, a fin de no evidenciar grados más bajos de competitividad en los demás.

Por otro lado, las competencias laborales se refieren a habilidades y conocimientos que poseen las personas. Sin importar el origen de dichos conocimientos y habilidades, que pudieron ser adquiridos por una educación formal o bien por experiencias informales dentro de diversos ámbitos tales como experiencias de trabajo, estudios autodidactas, etc., dichas competencias los habilitan para realizar actividades y resolver situaciones relacionadas a diversos ambientes pero que tienen en común el dominio suficiente y necesario de conceptos y procedimientos.

Las competencias laborales entonces representan la potencialidad de un individuo para resolver problemas y realizar actividades que generen resultados que representen cierto valor para una organización, así vistas las competencias laborales en realidad son la potencialidad en el ámbito de los recursos humanos, y su conocimiento, medición e incremento representan acciones estratégicas para toda empresa, toda vez que sus procesos de transformación dependen de dichas competencias de las personas.

¿CUÁLES SON LAS BUENAS COMPETENCIAS?

www.imagenidea.com.mx

mensaje@imagenidea.com.mx

Tradicionalmente se han valorado a los recursos humanos de las organizaciones con base en los grados académicos que alcanzan en instituciones de enseñanza, donde el tipo de institución (pública o privada), el “prestigio” social de la misma y hasta la clase social a la que pertenecen sus egresados, se toman como indicadores del nivel de competitividad profesional de los mismos. Sin embargo, e independientemente de que dichos indicadores guarden estrecha o lejana relación con el nivel académico del egresado, las competencias laborales deben valorarse en relación con los requerimientos de los procesos y actividades dentro de la organización específica donde el individuo presta sus servicios, en otras palabras, las buenas o mejores competencias son aquellas que posee el individuo y que requiere la organización. La problemática resulta doble al darnos cuenta de que:

- 1.- Los individuos no están acostumbrados a ser evaluados con base en competencias laborales y,
- 2.- Las empresas no cuentan con el suficiente conocimiento de si mismas que les permita conocer en forma precisa y profesional las competencias que requieren cubrir sus recursos humanos.

Debido a los dos hechos anteriores resulta imprescindible la adopción de políticas y el inicio de actividades que permitan subsanar ambas deficiencias. En realidad, tanto las competencias necesarias para la organización como las poseídas por los individuos, existen de hecho, pero no se encuentran documentadas y, por lo tanto no se les conoce en el sentido profundo de la palabra conocer, pues solamente se tiene un acercamiento casi anecdótico hacia el cómo se realizan las actividades (procedimientos), qué se requiere por parte de los individuos (perfiles de puestos) o las formas de medir y evaluar lo anterior (medición del desempeño y la productividad). Con ello, a pesar de que las competencias sí existen en la vida cotidiana de la empresa, no son conocidas ni existe como práctica común su medición y evaluación. Dado lo anterior, aunque existen competencias no podemos en realidad contestar si son o no buenas, ya que se ignora cuáles son aquellos conocimientos y habilidades específicas que se requieren para realizar los procesos y las actividades dentro de la empresa.

Repetir la gastada frase de que “los recursos más valiosos de la empresa son sus recursos humanos” resulta ser una frase vacía ya que la valía de dichos recursos está en proporción directa al grado de precisión con que se tengan definidos los procedimientos de trabajo y los perfiles de los puestos. Sin ello, el individuo más calificado según los grados académicos otorgados por instituciones de educación, no es sujeto de evaluación en cuanto a su valía para con la empresa, es decir, en sentido estricto, la empresa no puede decir si es o no valioso para ella, pues no conoce en forma específica las competencias necesarias para un adecuado desempeño por parte del individuo dentro de los procesos de la empresa.

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

En demasiadas ocasiones artículos como el presente parecieran haber sido concebidos con la idea de angustiar al empresario sin brindarle otra cosa que reflexiones y amenazas ante la dramática situación prevaleciente en su empresa. Esto lo deseamos cambiar y poderle proporcionar algunos elementos que le permitan empezar su andar por el camino de mejora, sin embargo tampoco es posible, en aras de resolver las situaciones, prometer y hasta seducirlo con alternativas cortas, cómodas y sencillas, cuando en realidad el problema es

complejo y con elementos altamente resistentes al cambio. Así, las siguientes sugerencias o ideas deben verse como ayudas iniciales que le permitan solamente arrancar, más adelante en este camino observará que deberá de realizar otras tareas más complejas y difíciles, sin embargo lo que se debe de mantener es el espíritu, así como el inquebrantable compromiso personal de mejorar la empresa.

1.- Identifique sus principales procedimientos de trabajo:

Sin necesidad de embarcarse en una aventura técnica altamente sofisticada que lo lleve a elaborar manuales completos de todos los procedimientos comience por un pequeño ejercicio. Note usted que este apartado le he denominado “Identifique sus principales procedimientos de trabajo”, lo cual significa solamente identificarlos, es decir, ponerles un nombre. Un ejemplo para una pastelería sería: “Procedimiento para la elaboración de pasteles de un solo piso” y “Procedimiento para la elaboración de pasteles de más de un piso”. Los “principales procedimientos” son aquellos en los que descansa la fuerza de transformación de su empresa, es decir, son los de producción. Sin menospreciar los procedimientos administrativos, son los productivos los que generar el valor agregado de los productos que se fabrican, y es en estos procedimientos donde más nos interesa intervenir en su mejora.

2.- Defina las actividades generales que conforman a cada Procedimiento:

Un procedimiento es la secuencia de actividades que puede incluir algunas decisiones que se toman a lo largo del procedimiento mismo. El procedimiento debe de representarse en el papel mediante un diagrama de flujo que muestre las actividades que se realizan, el orden en que se realizan y las decisiones (si las hubiera) que se deben de tomar, así como las actividades que se realizarán como consecuencia de dichas decisiones.

3.- Determine las unidades que servirán para medir la cantidad de cada una de las actividades que se realizan en el Procedimiento:

Una actividad puede medirse a través de la cantidad de actos realizados o bien mediante la cantidad de producto generado, aunque no sea el producto final, por ejemplo: “Pasteles decorados” para la actividad de “Decorar pastel”, o “Kilos de masa” para la actividad de “Elaborar masa para pastel”.

4.- Defina, para cada actividad, los conocimientos y habilidades que necesitan poseer las personas que intervienen en su realización:

Los conocimientos son actividades de pensamiento que procesan información y producen resultados que demuestran que un individuo posee dicho conocimiento. Para definir un conocimiento que se requiere en cierta actividad debemos de pensar en aquello que la persona debe de resolver, por ejemplo, “sumar datos”, “determinar la cantidad de harina a utilizar para un pastel dado”, “diseñar formas originales de pasteles”, etc. .

Por otro lado, las habilidades son actos que una persona debe de realizar y que implican la transformación de materiales y/o la manipulación de objetos, es decir siempre tienen que ver con la realización de acciones observables, por ejemplo: “vaciar moldes de pastel”, “cernir la harina”, “elaborar crema para decorar”, “escribir a máquina a una velocidad de x golpes por minuto”, etc. .

5.- No se exija demasiado al principio:

Tal vez sus procedimientos son solo uno o dos, las actividades de cada uno de ellos también no son más de tres o cuatro y las unidades de medida son también una o dos, sin embargo esto es ya un principio que le permitirá hacer una medida inicial de las actividades, así como de los conocimientos y habilidades necesarias. Los conocimientos y habilidades trate de definirlos de la forma más precisa posible, sin que esto sea un obstáculo que le impida continuar con los siguientes pasos, pero no caiga en la tentación de definir los conocimientos en términos ambiguos y demasiado generales, ya que esto le impedirá definir más adelante las competencias necesarias. Por ejemplo, no defina los conocimientos en términos de grados o niveles académicos tales como “conocimientos básicos de inglés” o “secundaria terminada”, esfuércese por definir el conocimiento específico necesario para cada actividad.

Estos primeros pasos le van a permitir, al menos, contar con lo siguiente:

- 1.- Un catálogo general de sus principales Procedimientos.
- 2.- Diagramas generales de cada uno de los procedimientos con unidades de medición para cada actividad.
- 3.- Un listado de los conocimientos y las habilidades necesarias para la realización de las actividades.

Con estos tres primeros resultados, consecuencia de la inversión de tiempo y conocimiento dentro de su empresa, ya es posible empezar a medir y evaluar sus procedimientos. Sin embargo, se deberá de seguir realizando esfuerzos y tareas que permitan un mayor grado de precisión en los procedimientos, las actividades, las unidades de medición y las habilidades y conocimientos requeridos.

LO SEGUNDO:

Los conocimientos y las habilidades que en su empresa se requieren para realizar adecuadamente las actividades de los procedimientos representan las llamadas competencias laborales de la misma. Aunque pueda parecer poco importante por lo simple que ha sido hasta ahora, en realidad usted está empezando a aumentar el valor de su empresa ya que le está agregando un conocimiento que no existía, o al menos no lo tenía en una forma sistematizada como en este momento. ¿Qué hacer con este conocimiento incipiente?, pues sacarle provecho inmediatamente, es altamente sencillo, solamente tiene que comparar dichas competencias que acaba de definir con los conocimientos y habilidades de los colaboradores que realizan las actividades de producción, la cercanía o lejanía que resulte de dicha comparación le indicará el primer camino por recorrer en términos de capacitación y adiestramiento del personal para que este cuente con el nivel de competencia que acaba de definir. Para ello puede seguir los siguientes pasos:

- 1.- Elabore una encuesta (no le llame “examen” porque con ello generará una respuesta de alta resistencia) que le permita conocer si existen o no los conocimientos y habilidades en las personas. Esto también lo puede lograr organizando una “Feria del Conocimiento”, en la cual a través de juegos y concursos se pueda determinar el grado de dominio de conocimientos y

habilidades en las personas, otorgando un premio a la persona o equipo (si se decide participar por equipos, lo cual genera un ambiente de mayor colaboración) ganador.

2.- Determine el grado de cercanía o lejanía (califique) entre los resultados de la encuesta o del evento y las habilidades y conocimientos determinados como necesarios en el paso 4 de los puntos anteriores. Esta calificación no debe de utilizarse para ser aplicada a las personas y generar competencia o diferencias que produzcan crítica dentro de la empresa, más bien los resultados deben de servir para determinar aquellas actividades para las cuales se requiere dar más y mejor capacitación y así mejorar las competencias laborales de las personas en relación al puesto que desempeñan y las actividades específicas.

3.- Inicie actividades encaminadas a elevar las competencias de los individuos, ya sean de conocimiento o de habilidad. En un principio pueden ir desde actividades de capacitación y adiestramiento muy sencillas, de breve duración, en el mismo escenario laboral, en la actividad misma, pero teniendo como criterio las habilidades mismas definidas con anterioridad. Más adelante tal vez la empresa se podrá dar el lujo de organizar y planear cursos completos y detallados acerca de estos tópicos, por el momento es necesario partir de lo que se tiene y desde el nivel en que se encuentra la empresa.

FINALMENTE:

La potencialidad humana de las empresas, además de considerar las actitudes, valores y cultura organizacional en lo general, está fundamentada en los conocimientos y habilidades que las personas tienen para desarrollar adecuadamente las actividades dentro de la empresa. Comenzar por tener definidos con claridad los procedimientos, las actividades, los conocimientos y las habilidades necesarias es el primer paso para la mejora de su empresa. De aquí en adelante podrá estudiar y detallar más finamente estos elementos y, en ese proceso, irá sofisticando los procedimientos y el grado de precisión para su medición, definición y grado de competencias laborales requeridas.