

Plan de carrera basado en el modelo de competencias

The Career Plan Based on the Competence Model

*Sahily Molero de Faría**

Resumen

Este trabajo pretende ofrecer una reflexión en torno a considerar las competencias, no sólo técnicas u operativas, sino también psicológicas y afectivas al momento de planificar la carrera de la fuerza laboral en cualquier organización. En este sentido, este artículo se fundamenta en los criterios de los autores Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga, quienes sugieren un trabajador con un perfil psicológico conocido, y contratar por la motivación y rasgos fundamentalmente, para luego desarrollar en cada persona los conocimientos y habilidades por medio de un adiestramiento específico para ello.

Palabras clave: Plan de carrera, competencias, habilidades, perfil psicológico, características intrínsecas.

Abstract

This article offers some thoughts on the consideration of competence, not only technical or operative, but also psychological and affective, at the moment of career planning within the labor force of any organization. In this vein, the article is based on the criteria of the following authors: Mitrani, Dalziel and Suarez de Puga, who suggest hiring a workers with a known psychological profile and based on motivation and fundamental characteristics, in order to later develop in each person the necessary knowledge and skills through specific training plans.

Key words: Career planning, competence, ability, psychological profile, intrinsic characteristics.

* Directora de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría. URBE.
E-mail: sahily@urbe.edu.

El proceso administrativo comprende una serie de etapas sub-secuentes, que se relacionan entre sí para configurar el proceso básico e integral de la administración. Dentro de estas etapas, la planificación, según lo expresa Koontz y Weihrich (1994) incluye “seleccionar objetivos y las acciones para alcanzarlos”.

Por su parte según lo expuesto por Guvenc Alpander (1985) la planificación es una herramienta que garantiza que las actividades seleccionadas sean las correctas, y que los trabajadores ejecutarán sus funciones de la forma mas eficiente. Al contar con este rol preventivo la empresa podrá minimizar los niveles de incertidumbre, disponiéndose de un instrumento que pueda coadyuvar a solventar cualquier contingencia que se presente en el futuro.

Una organización puede operar con total eficiencia cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos o servicios de alta calidad. Es importante entonces, que la empresa cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno.

Asimismo, las organizaciones, según lo afirma Alpander (1985) deben continuamente evaluar sus necesidades en materia de recursos humanos. Si tienen exceso de personal, deben hacer recortes. No obstante, la gerencia suele buscar otras maneras de reducir costos. Un medio frecuente es el abstenerse de elevar sueldos, pero esto puede perjudicar aún más a la empresa por su repercusión inmediata sobre la calidad del desempeño de los empleados.

El mismo autor señala que “la planificación ha venido adquiriendo mayor importancia debido a la inflexibilidad en el manejo de personal.

Es difícil para las empresas ajustar sus recursos humanos de acuerdo con las fluctuaciones del ciclo comercial”.

Siguiendo el punto de vista presentado por el autor, se identifican dos tipos de planeación: estratégica y operacional.

Alpander (1985), define la planeación estratégica como un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra a las decisiones de políticas, tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en sus medios de operación. La información esencial que apoya las decisiones estratégicas de la alta gerencia se comunica a toda la organización.

Las decisiones estratégicas tienen que ver ante todo, con los problemas de la organización, con su afán por restaurar los recursos, de manera que generen un potencial de desempeño máximo.

Por otra parte, las decisiones operacionales optimizan la eficiencia de las actividades cotidianas. Una división clara entre la planeación estratégica y la operacional, es apenas, académica. Los objetivos a largo plazo, y las inquietudes actuales obviamente tendrán influencia sobre el rumbo futuro de la empresa.

Alpander (1985), plantea que las decisiones estratégicas a largo plazo de temas significativos, deben diferenciarse de actividades cotidianas y rutinarias de la planeación a corto plazo, es decir, los planes de recursos humanos que se emplean

en la planeación estratégica deben abarcar un lapso de un año o más, mientras que para contratar empleados se utilizaría la planeación ocupacional.

Además los planes de recursos humanos, representan los objetivos a largo plazo en términos amplios y generales, mientras que los planes operacionales expresan metas específicas.

Dentro de las corrientes de la filosofía fenomenológica existencial y de la filosofía humanista nace la planeación de vida y carrera, como una actitud, arte o disciplina de conocernos a nosotros mismos, detectar nuestras fuerzas y debilidades, y autodirigir nuestro destino hacia un funcionamiento pleno de capacidades, motivación y objetivos que animan nuestra vida personal, familiar, laboral y social.

Esta actividad vital no se limita a eventos de reflexión, sino a un proceso permanente y acumulativo de autoconocimiento, autoeducación, evaluación y planeación, siendo de esta manera una toma de conciencia experimental ante la vida personal y de trabajo.

La finalidad de la planeación de vida y carrera es que las personas crezcan junto con la organización, y no a pesar, en contra o al lado de ella.

El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros.

El objetivo general de la planeación de vida y carrera es determinar y encauzar el potencial humano, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria y con sus motivos personales y laborales, en concordancia con los objetivos organizacionales.

Lo que realmente se pretende es que una vez descubierto y evaluado el potencial humano, encauzarlo hacia la elaboración de un plan operativo de vida y carrera que tenga como meta el que la persona encuentre en su puesto actual, otro en el que debe buscar una ocasión de enriquecimiento personal, grupal y organizacional.

Atendiendo a estas consideraciones, una de las vías para desarrollar la planificación de carrera del recurso humano, es tomar en cuenta sus competencias, las mismas, son características que subyacen en la persona. Estas características están relacionadas con la actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Para Boyatzis (1982), existen competencias diferenciadoras que distinguen a un trabajador con una actuación superior, de un trabajador con actuación mediana. Igualmente, el mismo autor señala que existen competencias esenciales, las cuales son necesarias para lograr actuación mediana o mínimamente adecuada.

Ambas competencias (diferenciados y esenciales), provocan un patrón y norma de un determinado puesto de trabajo para la planificación de carrera, evaluación de la actuación y desarrollo personal.

Para "Hay Group", las competencias consisten en habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, rasgos y motivos, definidos por Novoa y Suá-

rez (1995) de la siguiente manera, a) Habilidad: capacidad intelectual o normal para ejecutar una labor, b) Conocimiento: posesión de información útil que el individuo tiene en un área en particular, c) Rol Social: patrón de conducta de una persona que es reforzada por un grupo social u organización, d) Rasgos de sí mismo: percepción que las personas tienen de sí mismo, su identidad, personalidad y valía, e) Motivo: deseo o inquietud (logro, poder, afiliación) que impulsa y dirige la conducta del individuo.

Para Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (1991), las competencias en sus diferentes niveles son como un iceberg. Las habilidades y conocimientos son el pico del iceberg, que se observan a nivel conductual o exterior; el rol social y la imagen son menos visibles, ubicados en un nivel intermedio; y los motivos y rasgos constituyen la esencia de la persona y se representa en la parte más profunda del iceberg.

En este sentido, el contenido del conocimiento y habilidades son más fáciles de enseñar. Modificar las actitudes y valores resulta difícil, aunque cambien los motivos y rasgos de carácter, pero el proceso para lograrlo resulta largo, complicado y costoso, por lo tanto, desde el punto de vista de costo-eficiencia, la norma será “Contratar por la motivación y rasgos de carácter fundamentalmente y luego desarrollar en cada persona los conocimientos y habilidades”, por medio de un adiestramiento específico para ello.

Es notable resaltar que la mayoría de las organizaciones, actúan a la inversa: contratan sobre la base de acreditación académica, suponiendo que los candidatos aportarán y se les podría indicar, las motivaciones y rasgos adecuados.

En otro orden de ideas, las competencias pueden ser observadas directamente o inferidas a través de un análisis conductual detallado.

En este sentido Mitrani et al (1991), afirman, que las competencias pueden relacionarse con el desempeño en un modelo de flujo causal, que indica que los motivos, los rasgos de sí mismo, y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir un desempeño correcto.

Las conductas antes mencionadas conllevan a una mejora constante de la calidad, la productividad, las ventas y otros resultados económicos, así como a la innovación en el desarrollo de nuevos y mejores productos y servicios.

En líneas generales se puede decir que las competencias representan el deseo de causar repercusión en los demás y la capacidad de afectar a otras personas, mediante estrategias de persuasión e influencias. Esto incluye, el cálculo anticipado de la posible repercusión de las palabras y acciones con más probabilidades de producir el efecto deseado, elegir cuidadosamente el momento en que se emprenden las acciones, a fin de maximizar su eficiencia y presentan un caso o argumento lógico y atrayente.

Cuando se habla de planes de carrera en base a competencias, generalmente posterior a una evaluación de desempeño los gerentes deben definir nuevas metas para los trabajadores.

Esta definición se realiza en base a dos factores determinantes; el primero de ellos se refiere al descubrimiento que puede hacerse de las potencialidades que tenga el trabajador en áreas específicas; el segundo se refiere a las brechas que se pueden detectar en el desempeño real del trabajador, lo cual implica fallas en la labor realizada.

Sin embargo, este proceso no necesariamente puede ser unidireccional, desde el gerente hacia el trabajador, sino que puede partir de la integración de los intereses de este último con los de la organización, por consiguiente tal cual lo plantea Gary Dessler (1991), la visión sería integrar las carreras de los individuos y de la organización, con el fin de que ambos salgan beneficiados.

En este sentido, considera Dessler (1991), que para el empleado la satisfacción, el desarrollo personal y la calidad de vida en el trabajo son los beneficios mas claros. Para la organización los niveles mas altos de productividad, la creatividad y la eficacia a largo plazo podría ser el resultado, ya que la organización contará con un equipo de colaboradores altamente comprometidos, que están cuidadosamente capacitados y desarrollados para sus puestos.

Dentro de esa perspectiva, la planificación de carrera puede utilizarse para satisfacer la necesidad tanto de la empresa como la de los trabajadores que en ella laboran, de tal forma que ambos obtengan beneficios, por un lado la organización obtendría una fuerza laboral más dedicada y por otro lado los individuos obtendrían una carrera más rica y llena de retos.

Esto sería el resultado de una planificación donde se establecen los requerimientos de capacitación y desarrollo que debe cumplir cada trabajador para cubrir sus posiciones.

Por consiguiente, la planificación de carrera puede definirse, tomando en cuenta lo afirmado por Mitrani et al, como un método de desarrollo de las futuras aptitudes de los trabajadores, lo cual se realiza a través de la ubicación de las personas en cargos cuidadosamente analizados con el fin de brindarle la oportunidad de que sus competencias evolucionen hasta ascender a puestos más altos.

La elaboración de un plan de carrera implica el establecimiento de una relación entre el puesto y la persona, que partiendo de las exigencias del cargo ayudan a los individuos a rotar hacia niveles superiores de responsabilidad, asignando a la empresa la cantidad de personal necesario para eventualidades futuras.

Las organizaciones de hoy en día involucran cada vez mas en sus decisiones, el potencial de su personal, lo cual les permite valorar los recursos con los que cuentan. Las competencias se convierten de esta forma en un indicador clave al momento de planificar el desarrollo de carrera del recurso humano, con el fin de optimizar el cumplimiento de los objetivos trazados en un tiempo y espacio determinado. Apoyado en los criterios de Mitrani et al, los principales pasos para desarrollar un plan de carrera en base a competencia son:

1. Reunir un Panel de Expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos. Este Panel especificará los criterios de desempeño esperados en el puesto.
2. Generar mediante el Panel de Expertos una relación de tareas y características, consultante a los ocupantes del puesto, para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto en cuestión.
3. Identificar a los ocupantes del puesto objetivo con el mejor desempeño y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el Panel de Expertos.
4. Elaborar un Modelo de Competencias de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que mas contribuyen a obtener un desempeño excelente.
5. Analizar los planes de carrera, combinando los resultados obtenidos en la encuesta y la entrevista, para el puesto objetivo y los puestos procedentes.

El producto resultante de un Sistema de Planes de Carrera basado en competencias incluye:

Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos, que pueden venir clasificados por las familias de puestos de trabajo.

Un Modelo de Competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.

Una descripción de comportamientos para competencia del modelo.

Unos indicadores de desempeño (comportamientos), que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.

Una tabla de perfiles de competencias para utilizarlos en la selección y contratación, tanto interna como externa.

Un mapa de carrera, que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel.

Un análisis de las lagunas de competencias, que muestre las principales diferencias en las competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los mas altos.

Por otro lado, cuando se habla de competencias no podemos dejar de lado las características intrínsecas del individuo que no son observables a simple vista. Es por ellos que Mitrani et al, evaluaron las investigaciones realizadas por David Mc Clelland que los llevaron a establecer la teoría de los tres motivos humanos.

Los tres motivos son condicionantes de la conducta humana, a partir de la orientación hacia el logro, el deseo de mantener relaciones amistosas con los otros individuos y el anhelo de ejercer el poder o de influir sobre los demás.

La revisión de estos elementos puede ayudar a construir el perfil de motivación personal, el mismo tendría que considerar tres aspectos fundamentales:

1. La orientación al logro, la cual se expresa en una persona a través de: a) la preferencia para correr riesgos razonables; b) el deseo de ser el único responsable de los resultados obtenidos por él (de modo que, no hará algo si el riesgo y la oportunidad son demasiado grandes); c) la necesidad de saber rápidamente si ha realizado un buen trabajo o no) un interés por el constante perfeccionamiento personal; e) un auténtico interés por la innovación y la eficacia (como hacer las cosas mejor, de prisa y de un modo diferente).

En este orden de ideas, un trabajador puede tener un desempeño superior sin estar motivado necesariamente por la orientación hacia el logro, así podría haber diferentes motivaciones que conducen a las personas a un resultado idéntico.

2. El deseo de cultivar relaciones con los demás.

Este elemento está referido al motivo de afiliación, en este caso los individuos se sienten inclinados por consolidar o recuperar las relaciones amistosas con los otros sujetos que componen su medio ambiente. Esto según los autores antes citados (1992) se traduce en: a) Una mayor receptividad a los factores afectivos en el trabajo; b) Aptitud para establecer y mantener relaciones amistosas y de convivencia; c) El temor de romper estas relaciones.

3. El deseo de influir en los demás.

También llamado “motivo de Poder” y está relacionado con el interés de influir positivamente sobre otras personas. Lo anteriormente expuesto se traducirá según Mitrani y otros, (1992, citando a Mc Clelland) en los siguiente: a) El deseo de causar una impresión en los demás (por medio de acciones o palabras); b) Intentos de influir en los demás: * A fin de aumentar el propio prestigio (poder personal. *Con vistas al bien general (poder socializado); c) La preocupación por la propia reputación; d) La capacidad de ofrecer espontáneamente apoyo y consejo.

Todo lo anterior refleja que estas tres formas de motivaciones orientan de manera diversa la conducta profesional.

A nivel de competencias estos motivos se expresarán en términos de fortalezas y debilidades en las mismas. Se verá entonces que en las competencias de cada una de las personas al realizar las actividades relacionadas con su cargo están interconectadas por las fuentes de motivación establecidas en el perfil de motivos.

Mitrani y otros (1992,) establecen por ejemplo que:

Si siento temor por romper mis relaciones con alguien pero estoy interesado en influir sobre los demás, en el entorno profesional utilizaré mis competencias de un cierto modo, el cual será distinto a como lo

haría otro colega., que estuviera interesado fundamentalmente en sus conocimientos y experiencias, pero no tiene temor alguno a las situaciones conflictivas.

En este sentido, el concepto de Competencias, además de incluir conocimientos generales y profesionales del individuo para desarrollar su puesto de trabajo, tiene que tomar en cuenta los condicionamientos motivacionales de la persona, así como rasgos de carácter y la imagen que tiene el individuo de sí mismo.

El observar estos elementos de manera integral y sinérgica ayudará a construir un Modelo de Competencias con el que se puedan diseñar programas de Capacitación y Desarrollo.

Referencias

- Alpander, Guvenc (1985). **Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos**. Editorial Norma. Bogotá.
- Dessler, Gary (1991). **Administración de Personal**. Editorial Prentice Hall. México.
- Mitrani, Murray y Suárez de Puga (1992). **Las Competencias Clave para una Gestión Integrada de Recursos Humanos**. Ediciones Deusto. España.