

## **PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR MATRICES DE COMPETENCIAS**

**MsC. Odalys Falcón Acosta<sup>1</sup>, DrC. Ilena Sarmentero Bonn, MSc Sonia Benavides García<sup>3</sup>,  
DrC Maritza Petersson Roldán<sup>4</sup>.**

*1,2,3,4 Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía  
Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*

## **Resumen.**

Los sistemas gerenciales más modernos en su afán de transformar la gestión de capital humano recurren a nuevos enfoques como el denominado perfil de competencias que tiene como principales aportes: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la empresa, el diseño de los cargos partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño y una compensación justa con base al aporte individual.

Los directivos que asumen la gestión por competencias han experimentado una mayor productividad, ya que están orientados a la excelencia en el puesto de trabajo; pero además este enfoque reporta mayores facilidades para la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garanticen los resultados y el gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con responsabilidades de observación directa.

Este trabajo propone un procedimiento para la elaboración de matrices de competencia el cual ha sido validado en varias instalaciones de servicios a clientes, pero consideramos que tiene un carácter flexible y se puede adecuar a empresas de producción; propone además la factibilidad de definir un Índice para evaluar la formación de las competencias, teniendo en cuenta, que para la implementación de las matrices de competencias es necesario previamente diagnosticar el estado de la formación de las competencias en los puestos de trabajo, priorizándose la de aquellos que se vinculan directamente con el cliente.

*Palabras claves: matrices de competencia, gestión de recursos humanos.*

---

## **Introducción.**

El nuevo entorno de los negocios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional e internacional, ha traído como consecuencia que muchas empresas consideren como imprescindible reenfocar al factor humano, el cual es considerado como el activo fundamental de una entidad y principal fuente de ventaja competitiva y productividad.

En este orden, el sistema de gestión debe evolucionar de esquemas tradicionales hacia los sistemas gerenciales más modernos que integren las nuevas corrientes en cuanto a la gestión de capital humano que impliquen transformaciones profundas en el pensamiento, las acciones y en las tecnologías que deben utilizarse. En este entorno los empleados deben ser capaces de ver a su entidad, como aquella que le brinda la capacidad de ampliar sus conocimientos, desarrollarse y ascender en su profesión, de estimular en ellos ideas que los identifique plenamente con su organización, sintiéndose orgullosos de pertenecer a la misma y a su vez altamente comprometidos.

La gestión por competencias puede dar respuesta inmediata a este problema si se tiene en cuenta que en este enfoque el perfil de competencias configura el nuevo centro de la gestión del capital humano, que tradicionalmente lo ocupaban las descripciones de cargos. Se ha demostrado en la práctica que en estos perfiles de cargos se absolutiza el enfoque de funciones y tareas; que en la mayoría de los casos no están en concordancia con la estrategia de la empresa, por otra parte, se trata de especificaciones muy generales que luego no pueden ser utilizadas eficazmente por los encargados de llevar a cabo las actividades relativas a la gestión de recursos humanos.

En sustitución a estas descripciones de cargos surgen los perfiles de competencias que tienen como principales aportes: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la empresa, el diseño de los cargos partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño y una compensación justa con base al aporte individual.

Las competencias organizacionales se definen como: “un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional”.

Es responsabilidad de los directivos de los recursos humanos proporcionar a la empresa de producción o servicio el conjunto de competencias que les asegure su competitividad, se tendrá en cuenta que la capacitación y aprendizaje continuo en las personas garantizan alcanzar el fin propuesto: un desarrollo integral de los profesionales que garantice crecimiento en las capacidades humanas, un desempeño eficiente y responsable y propicie el incremento de las posibilidades de realización personal y social.

En tal sentido, muchos directivos establecen un conjunto de competencias específicas para los puestos de trabajo en su organización distribuyéndose los cargos a diseñar entre ellos, sin embargo, la experiencia ha demostrado que es más conveniente que estas sean agrupadas en competencias generales, que faciliten el procesos de formación y evaluación por competencias. Surge entonces la necesidad de un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias de los cargos de dichas actividades, importante para el desarrollo de los requisitos de idoneidad demostrada que hacen competentes al capital humano de la organización.

Pero, ¿será conveniente para un directivo disponer de un procedimiento que le permita elaborar las matrices de competencias? ¿Podrá este directivo valorar en qué estado se encuentra la formación de las competencia en los puestos?

El presente trabajo propone un procedimiento para la confección de matrices de competencias que puede servirle al directivo para diseñar la política de formación de las competencias específicas por puesto de trabajo en correspondencia con la competencia general a fomentar.

Propone además cuantificar la formación de competencias mediante un índice que sirve de referencia para definir un conjunto de acciones que contribuyan a mejorar la formación de los trabajadores, priorizándose los de aquellos puestos que se vinculan directamente con el cliente.

## **Desarrollo.**

El procedimiento propuesto para elaborar matrices de competencia es el siguiente:

Etapas 1: Selección de los puestos de trabajo.

En esta etapa se priorizarán aquellos puestos de trabajo cuyo contenido sea esencial para la organización, es decir, aquellos vinculados a las actividades directamente relacionados con los clientes. Para tomar tal decisión debe revisarse la misión, visión y estructura clave.

Etapas 2: Determinación de competencias específicas. Conformación de las competencias generales.

Se analizarán los profesiogramas de los puestos de trabajo para luego determinar los requisitos de los puestos y las competencias específicas.

Se recomienda al directivo sumo cuidado en la selección de las competencias específicas a partir de los profesiogramas, debe tener en cuenta que no deben repetirse muchas de ellas entre los distintos puestos de trabajo pues equivale a no establecer bien las diferencias entre ellos. Es importante además que no confunda competencias específicas con cualidades o valores.

Teniendo en cuenta los problemas detectados en los profesiogramas se confeccionará un nuevo listado de competencias específicas para cada puesto si es necesario.

Estas competencias definidas por puestos de trabajo tributan en cierta medida a competencias generales de la organización, ¿pero a cuáles?

Para conformar el listado de competencias generales a los que tributa cada puesto seleccionado el directivo puede auxiliarse de un grupo de expertos y de técnicas de trabajo grupal.

La Tabla 1 ejemplifica los resultados finales del proceso de votaciones para una de las entidades de servicio analizadas.

Puestos de Trabajo	Competencias Generales			
Encargado de información y atención al cliente	Profesionalidad	Comunicación	Orientación al cliente	Excelencia
Agente de ventas - servicios de pasaje y carga	Profesionalidad	Comunicación	Orientación al cliente	Mejora Continua
Coordinador de atención a delegaciones	Profesionalidad	Comunicación	Orientación al cliente	Excelencia

Tabla 1. Competencias generales de la organización por puesto analizado.

Etapa 3: Elaboración de las matrices de competencia.

Para conformar la matriz de competencia se deben ubicar las competencias específicas en uno de los cinco niveles de la matriz, esto se hará con la ayuda de un equipo de especialistas conocedores de los puestos de trabajos seleccionados.

A los expertos se les debe aplicar un cuestionario, con el objetivo de evaluar las semejanzas existentes entre cada competencia específica y las competencias generales. Se utilizó una escala Likert, con valores de uno a cinco, donde uno representa una relación muy débil y cinco una relación fuerte. Con estas puntuaciones se creó una matriz de distancia que indica la similitud o disimilitud de una competencia específica con respecto a las competencias generales.

A partir de esta matriz se formaron clúster, es decir, grupos de competencias específicas con característica similares.

La confección de matrices según este procedimiento puede servirle al directivo para diseñar la política de formación de las competencias específicas por puesto de trabajo en correspondencia con la competencia general a fomentar.

La figura 1 muestra los resultados obtenidos para el caso de estudio tratado, puede apreciarse como tributan las competencias específicas por niveles de un puesto de trabajo a las competencias generales de la organización. Por ejemplo para el puesto analizado, si se desea alcanzar la Excelencia, es necesario fomentar el 14 % de las competencias específicas del nivel 2, el 35 % del nivel 3, el 29 % del nivel 4 y el 22 % del nivel 5.

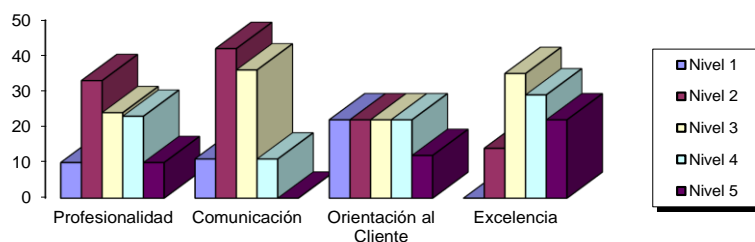


Figura 1. Distribución de competencias por niveles. Fuente elaboración propia.

Se recomienda además confeccionar a partir de la información recopilada en las matrices de competencias tablas de frecuencia acumuladas como la que se muestra a continuación:

Nivel 3 Competencias alcanzadas	Puestos de trabajo		
	Puesto 1	Puesto 2	Puesto 3
Profesionalidad	67 %	72 %	69 %
Comunicación	88 %	75 %	77 %
Orientación al cliente	68 %	100 %	36 %
Excelencia	55 %		63 %
Mejora Continua		60 %	

Tabla 2. Competencias alcanzadas (%) para el Nivel 3.

Del análisis de la tabla anterior puede deducirse que el trabajador del puesto 1, ya en el nivel 3 alcanza la formación de aproximadamente el 70 % o más de las competencias requeridas, exceptuando la Excelencia que no alcanza valores similares hasta el nivel 4.

*Etapas 4: Diagnóstico de posibilidades de formación de las competencias de los puestos seleccionados.*

Para la implementación de las matrices de competencias es necesario previamente diagnosticar el estado de la formación de las competencias en los puestos de trabajo.

Para realizar el diagnóstico, el directivo puede auxiliarse de un cuestionario que será aplicado a un grupo de expertos seleccionados, integrado por jefes de departamentos y trabajadores de experiencia. El cuestionario debe contener variables que midan la formación de las competencias generales pero también otras variables que sean de control. La tabla 3 muestra las variables medidas en el cuestionario aplicado al caso de estudio.

Nombre de la variable	Atributo del trabajador que mide.	Escala de medición
V1	Conocimientos establecidos en el profesiograma	Ordinal
V2	Formación del profesional recibida- Profesionalidad	Ordinal
V3	Formación del profesional recibida- Comunicación	Ordinal

V4	Formación del profesional recibida- Orientación al cliente	Ordinal
V5	Formación del profesional recibida- Excelencia	Ordinal
V6	Conocimientos y habilidades desarrollados	Ordinal
V7	Comportamientos desarrollados	Ordinal
V8	Motivación e implicación	Ordinal
V9	Cultura y ética	Ordinal
V10	Evaluación de la formación anterior	Ordinal
V11	Formas empleadas en el proceso de formación	Nominal

Tabla 3 Variables de la encuesta y su clasificación según la escala de medición.

Los estadísticos de las variables observadas son valores cuantitativos que le permitirá al directivo diagnosticar el estado de formación de cada una de las competencias.

Se propone además para tener una valoración integral de la formación de las competencias de un puesto de trabajo calcular un indicador que llamamos Índice de formación de las competencias (IFC), el cual puede ser calculado mediante la siguiente expresión:

$$IFC = \sum_{i=1}^n W_{jk} * X_{jk} \quad , \quad \text{donde:}$$

IFC: índice de formación de las competencias.

W<sub>jk</sub>: es el peso de cada variable obtenidos mediante la Matriz de Saaty (Técnica Multiatributo)

X<sub>jk</sub>: Valor medio de cada variable.

Se consideraron solo las variables V2,...V5 pues son las que miden el constructo Formación.

Los índices de formación de competencias calculados para el ejemplo desarrollado se muestran en la tabla 4

Cargo que ocupa	IFC
Encargado de información a pasajeros	3.77
Agente de Ventas - servicio de pasaje	3.54
Coordinador de atención a delegaciones	4.00

Tabla 4 Cálculo del IFC. Fuente elaboración propia.

## Conclusiones.

El procedimiento propuesto para la confección de matrices de competencias laborales es un instrumento que puede ser de gran utilidad para la gerencia de una entidad. Al incorporar el empleo de técnicas estadísticas para el procesamiento de la información como son las tablas y gráficos de frecuencias, al directivo se le facilita el análisis del proceso de formación de las competencias en cada uno de los niveles y a partir del mismo el diseño de la política de formación de las competencias específicas por puesto de trabajo en correspondencia con la competencia de la organización que se desee fomentar.

El índice de formación de las competencias (IFC) resulta útil pues el gerente puede identificar los puestos menos competentes; dichos resultados pueden inducirlo a la reflexión y a la realización de un conjunto acciones que contribuya a elevar la formación por competencias en los puestos claves.

## Bibliografía.

- 1- Drucker Peter. F. *Managing Oneself*, *Harvard Business Review*, March-April 1999

- 2- González Y. (2007) *Propuesta de matrices de competencias laborales para los puestos asociados con los procesos claves de la Empresa Eléctrica Matanzas*. Tesis en Opción al Grado de Master.
- 3- Herranz, A. y R.D.L. Vega. *Las competencias: pasado y presente*. Revista Capital Humano, 1999. No123: pp 58-66. (1999).
- 4- Mejías S. *Los perfiles de competencias: un instrumento clave para el diseño de Sistemas de Formación por Competencias*. Revista Cubana de Investigaciones Turísticas "Retos Turísticos", 2005. No1.Vol.6.
- 5- Mertens L. *La gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional* Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). 2000. (versión digital). (Consultado 12-10-10). Disponible en: (<http://www.fsai.es/Madrid/GpC/GpC.htm>).

### **Observaciones:**

- 1) En  $IFC = \sum_{i=1}^n W_{jk} * X_{jk}$  .se define  $X_{jk}$  como el valor medio de cada variable. En el ejemplo previo una de las variables (V11- Formas empleadas en el proceso de formación) es de tipo Nominal, para la cual carece de sentido el cálculo de un valor medio
- 2) ¿Cuál es la novedad?, ¿no existen otros métodos para la elaboración de matrices de competencia e índices de formación de competencias similares?, si existen , ¿cuáles son las ventajas de los que se propone?