

INTRODUCCION

Por qué definir competencias laborales en la Administración Pública

Los constantes cambios globales y tiempos de crisis, hacen que el compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del cliente ciudadano, se enfrente en el día a día a numerosos y complejos desafíos.

Es necesario responder con humanidad y eficiencia, aún con presupuestos disminuidos y menores recursos, o más bien, justamente por esto, resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que nos permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos.

Cada organismo público debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, única, que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras, públicas o privadas. En otros términos, cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.

El Plan estratégico y los objetivos marcarán la dirección; las competencias, todo el conjunto de saberes en acción –de la organización y del individuo-, necesarios para alcanzarla.

QUÉ SON LAS COMPETENCIAS LABORALES

Diferentes definiciones de competencia laboral

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”. (México).

“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”. (España).

Las competencias se observan en el desempeño de los comportamientos observables, en el ejercicio de un puesto de trabajo que conduce al éxito profesional en ese puesto.

Diferentes dimensiones de las competencias laborales

- **Identificación de competencias**

Es el método que se sigue para definir cuáles son las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente una actividad de trabajo. Existen diferentes metodologías, el análisis funcional por ejemplo que analiza cuáles son las competencias correspondientes a una determinada función productiva, y otras de corte “conductista” que parten de determinar cuáles son las competencias propias de aquellos de buen desempeño y las toman como modelo a ser desarrolladas por el resto.

- **Modelo de Competencias**

“Por modelo de competencias entendemos la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto de competencias exige que este manual incluya un diccionario de las competencias identificadas y definidas mediante descriptores traducidos en conductas observables”.

- **Gestión de Competencias**

Es un modelo, una herramienta de gestión que permite:

- A) Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de tal manera de acompañar las metas de la organización. Cuando las competencias están adecuadamente descritas y se dan a conocer se “favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la auto-capacitación y la regulación de las conductas en entornos de mayor virtualidad y empowerment.”
- B) Que el área de Recursos Humanos oriente todas sus prácticas en el sentido de las competencias que la organización requiere se desarrollen en las personas.
- C) Que cada supervisor, jefe o gerente conduzca a su gente de manera de desarrollar y mantener las competencias requeridas.

¿HACIA DÓNDE VAN LOS PUESTOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?

El sector público seguramente será cada vez menos ajeno a los cambios estructurales que se producen desde hace tiempo y de manera cada vez más vertiginosa en todas las organizaciones.

Los cambios en la forma de organizar el trabajo, tanto en las estructuras como en los puestos mismos, así como lo que se espera de los individuos y de las organizaciones, es influido por grandes cambios tecnológicos y de mercado.

En nuestros días, la competitividad y su consecuente necesidad de bajar costos, como efecto de la transnacionalización de los mercados ha traído entre otras consecuencias, compactación de las estructuras, reducción de recursos, subcontratación, puestos pensados más bien como roles polivalentes que como “puestos oficio” o super-especializados.

Replanteo y mejora constante de procesos, con la mirada puesta siempre en la demanda del cliente, desaparición de puestos ocupados por “tecnología”, organizaciones concentradas en sus “core competences”, es decir en aquello que saben hacer mejor y puede diferenciarlas de la competencia.

¿Cómo repercute esto en las organizaciones públicas?

- ✓ Un cliente ciudadano cada vez más exigente espera recibir productos y servicios de nuestros organismos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado.
- ✓ La sociedad no parece estar dispuesta a pagar los “costos excesivos” del gasto público, aunque también es cierto que parece querer recibir más a cambio de sus impuestos.

Necesariamente todo esto llevará también a la administración pública a la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma en que organiza el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o del contexto.

Diseño de los puestos de trabajo y competencias

Las organizaciones públicas, cada vez más atentas a las necesidades del cliente ciudadano deberán plantearse, ¿Qué espera la sociedad de ellas?, ¿cuáles son sus metas?, ¿qué resultados deberán obtener? y en función de esto, rediseñar sus estructuras organizativas de manera que estas respondan de manera ágil y eficiente. La incorporación de tecnología y la informatización de los trámites, el establecimiento de modelos de gestión por resultados, requieren de un diseño del trabajo que facilite estas modalidades.

Estructuras más horizontales, equipos trabajando por “proyectos”, visión horizontal de los procesos, requieren de puestos más flexibles, en los cuales será muy importante la definición de las competencias laborales que los ocupantes del

puesto deben poseer para poder pasar de un proyecto a otro o de un área de trabajo a otra.

Las competencias, -ese conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, que una persona puede efectivamente poner en juego en su ámbito laboral a la hora de desempeñar una serie de tareas o resolver problemas- **no pueden ser adquiridas en el simple paso por el sistema educativo formal, requieren de la práctica y experiencia laboral.**

Por eso, a la hora de diseñar los puestos de trabajo es preciso definir las tareas necesarias para llevar a cabo los procesos e identificar las competencias que cada puesto o grupo de puestos similares deben poseer para desarrollar con éxito estas tareas y para desarrollar las competencias específicas de la organización.

Las competencias laborales específicas para cada puesto, rol o posición deberán ser consistentes con las que la propia organización espera que la caractericen.

Competencias diferenciales para la Administración Pública...

Transparencia, Orientación a Resultados, Orientación al Cliente Ciudadano pueden ser algunas de las competencias diferenciales, características y propias de los organismos públicos y de quienes trabajan en ellos.

Los diferentes tipos de “saberes” que se han esperado de los trabajadores en distintos modelos de organización del trabajo, explican el por qué de las actuales tendencias:

<p>De saberes parciales, segmentados y especializados, generados, acreditados y garantizados casi de por vida por el sistema educativo formal, es decir “por la oferta”</p>	<p>A saberes flexibles, ágiles, amplios, que deben ser “puestos a prueba”, acreditados con regularidad en el propio ámbito de trabajo, es decir generados “por la demanda”</p>
--	---

El foco de atención se ha desplazado así de las calificaciones a las competencias, es decir al conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas del trabajo.

Las Competencias son un conjunto de propiedades en permanente modificación, que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmisible, algunos autores lo llaman conocimiento indefinible y es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real.

Nos preguntaremos ahora cómo las tendencias que afectan el particular modo de organizar el trabajo influirán en el presente y futuro de la Administración Pública y de quiénes trabajamos en ella y cuáles son en líneas generales las *competencias* que organizaciones e individuos de la Administración Pública deberemos desarrollar.

¿Con qué deberemos contar organismos e individuos para enfrentar los desafíos y cambios? ¿Qué capacidades o competencias nos permitirán definir un rumbo a nuestras acciones, renovarnos, permanecer y desarrollarnos en un contexto en el cual, día a día, tantos, organizaciones e individuos, sucumben o son excluidos? ¿Contamos con los recursos, saberes, técnicas, disposición, es decir, con las competencias necesarias? Para tratar de dar respuesta a estos interrogantes, pensemos, en primer término, en la dirección hacia la cual se orienta la Administración Pública.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO PRESTADORA DE SERVICIOS

“La reconversión de la administración en una entidad prestadora de servicios, donde el sujeto receptor de estos servicios, generalmente el ciudadano, es considerado como cliente, obliga, en primer lugar, a incorporar y definir los conceptos de servicio y cliente y, en segundo lugar, a determinar la estrategia organizativa que se deriva de ellos y que ha de permitir la transformación de la Administración en una organización eficiente en la prestación de servicios”.

Para llegar a definir cuáles son las competencias que debe desarrollar la Administración Pública partiremos de su caracterización como prestadora de servicios lo cual trae como consecuencia una serie de efectos:

Servicio, cliente y orientación a resultados

- ✓ Se abandona el foco puesto en los procedimientos normativos, y centra su objetivo en el suministro de un bien o servicio, es decir, se orienta hacia el resultado final de su actividad.
- ✓ Se concibe a los ciudadanos como clientes que esperan un servicio.
- ✓ Al proponerse como meta la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, la actividad de la Administración Pública se centra en los resultados.

- ✓ Se hace necesario un nuevo modelo de gestión que permita el cumplimiento de esta nueva misión. Hay que pasar de un modelo jerárquico, basado en normas a otro horizontal y flexible.
- ✓ Son necesarias organizaciones más flexibles, horizontales y dinámicas, administradas “por procesos”.
- ✓ Se necesitan empleados con competencias para trabajar en equipos polifuncionales.

El siguiente cuadro muestra, una síntesis de las características del modelo tradicional de organización vertical que representa el pasado de la Administración Pública y las características de la organización horizontal hacia la cual se pretende llegar.

Organización vertical	Organización horizontal
Excesiva separación entre conducción y operación	Conducción estratégica y apoyo a las áreas sustantivas
Reducida interacción/comunicación	Gerencia de servicios/responsabilidad Unívoca
Baja identificación con objetivos centrales y desmotivación	Equipos polifuncionales, multidisciplinarios y autoadministrados
Decisiones lentas	Recursos Humanos con iniciativa, creatividad, capacidad de negociación y compromiso
Dilución de responsabilidades	Operación por procesos integrados con alto grado de valor agregado
Fragmentación de procesos	Visión y operación orientadas al cliente
Objetivos sectoriales sobre objetivos de la organización	
Operación “hacia adentro” y visión introspectiva	

A partir del reconocimiento de la misión y visión de la Administración Pública como prestadora de servicios, orientada a las necesidades del cliente/ciudadano, desde un modelo de gestión; flexible, por procesos, de estructuras organizativas más planas y flexibles, orientado al trabajo en equipo, consideramos fundamentales las siguientes competencias clave:

Competencias laborales institucionales para el Sector Público

1. Orientación al logro/ orientación a resultados
2. Orientación al cliente (orientación a ayudar y servir al ciudadano)
3. Flexibilidad

4. Compromiso con la Organización

5. Transparencia

Estas son las competencias más generales, cuyo desarrollo a nivel organizacional e individual permitirían a la Administración Pública, cumplir y gestionar su misión de prestadora de servicios al ciudadano, con la flexibilidad necesaria para enfrentar los desafíos y escenarios cambiantes. Sólo si somos capaces de ver con claridad las amenazas, estando atentos a las señales que nos las muestran, podemos transformarlas en oportunidades de crecer como organización y como individuos.

MODELO DE COMPETENCIAS: SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El modelo de Competencias

Como mencionamos anteriormente, por modelo de competencias entendemos la documentación formal, de cuáles son las competencias de una organización y su definición mediante descriptores traducidos en conductas observables”

Tipos de competencias

- Las Competencias Institucionales, Genéricas o *Core Competence*.
- Las competencias específicas por nivel.
- Las competencias particulares por área o familia de puestos.
- Las competencias distintivas de un puesto.

Pasos a seguir para trabajar con un esquema por competencias

1. A partir del planeamiento estratégico consensuar la misión y visión de la organización
2. A partir de la misma definir las competencias institucionales o claves
3. Diseñar el diccionario de competencias

Para implantar el sistema es necesario

- ✓ Describir las tareas de los puestos requeridos
- ✓ Identificar las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas
- ✓ Asignar el grado o nivel de cada competencia, requerido para cada puesto
- ✓ Diseñar los perfiles profesionales
- ✓ Comparar/evaluar las competencias existentes con las deseadas

Diccionario de competencias

Se identifican, caracterizan y enuncian indicadores observables para estas competencias institucionales y también para las competencias gerenciales y las correspondientes a personal sin gente a cargo.

Competencias institucionales

➤ Orientación al logro/ orientación a resultados

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. Los estándares pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o lograr aquello que nadie antes consiguió (innovación).

➤ Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

➤ Flexibilidad

Es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.

➤ Compromiso con la Organización

Es la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

➤ Transparencia

Incluye conductas de integridad y ética profesional

Competencias gerenciales

➤ Desarrollo de los Recursos Humanos

Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados.

➤ **Planificación y Gestión**

Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.

➤ **Construcción de relaciones**

Actuar para construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.

➤ **Comprensión del entorno organizacional**

Se refiere a la habilidad individual para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras (clientes, proveedores, etc.), con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización.

Incluye las habilidades para identificar quiénes son los reales decisores y los individuos que influyen en ellas; y predecir cómo nuevos eventos y situaciones afectarán individuos y grupos dentro de la organización, o la posición de la organización en el contexto.

➤ **Liderazgo de equipos**

Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica un deseo de guiar a otros. Liderazgo de equipos, generalmente, pero no siempre, se muestra como una posición de autoridad formal.

Competencias del personal sin gente a cargo

➤ **Iniciativa**

Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. El planeamiento de rutina (hacer un planeamiento estratégico o presupuesto) no está incluido en Iniciativa. La anticipación mencionada en la escala de esta competencia se refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos.

➤ **Trabajo en equipo y cooperación**

Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.

➤ **Compromiso con el aprendizaje**

Es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Competencias técnicas

➤ Pensamiento analítico

Es la capacidad de entender una situación desglosándola en partes e identificando las relaciones causa-efecto.

➤ Expertise técnico profesional

Significa la posesión de un conjunto de conocimientos (técnicos, profesionales y gerenciales) y al mismo tiempo el deseo de transferirlos a su entorno laboral.

Gestión por competencias

“La administración del desempeño es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial”

Elementos fundamentales de un programa de administración del desempeño

Objetivos: En función del planeamiento estratégico de la organización, existirán una serie de objetivos a ser alcanzados. Si se aplicara un sistema de administración por objetivos se estarían midiendo los resultados alcanzados y no las actividades realizadas.

Competencias: Indican cuáles son los comportamientos requeridos por la organización, en función de los valores de la misma, definen la forma, “el cómo” estos objetivos serán alcanzados, mediante qué comportamientos, y en el caso de la existencia de desvíos, permiten identificar cuáles son las capacidades que es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos propuestos.

Indicadores de gestión: El sistema de administración por objetivos señala cuáles son los indicadores a los que debemos atender (el qué), el sistema de gestión por competencias la forma en que debemos alcanzarlos (el cómo).

La pregunta que deja abierta la aplicación del concepto de competencia a la gestión de la Administración pública así como de las organizaciones es: **¿Cuáles son las características que debe tener el personal de una institución para sostener el éxito de la misma?** Mucho dependerá del desarrollo y fortalecimiento de las competencias del servidor público y de la nueva Visión y Misión del próximo gobierno.