

PERFILES Y COMPETENCIAS PROFESIONALES

El Perfil



Concepto

El perfil es una herramienta administrativa que se construye con base en las características necesarias o deseadas para un cargo, permitiendo filtrar adecuadamente así solo aquellos candidatos ideales para un trabajo determinado y constituir, de este modo, equipos de talento humano sin mayores dispersiones. Las características se refieren a edad, conocimientos específicos, experiencia, nivel de educación y habilidades, entre otras.

El perfil es un aspecto tan personal de la organización, como la marca misma, por eso no existen fórmulas para la constitución de éste. En este sentido, debe diseñarse un perfil y plasmar en él las pretensiones o aspiraciones sobre los diferentes tópicos requeridos y deseados.

A continuación se describen algunas de las características que deben ser tenidas en cuenta para el diseño de un perfil.

El género

Una de las primeras características que todo perfil debe considerar es el género. Muchos de los cargos en una organización tienen la posibilidad de ser ocupados por hombres o mujeres indistintamente, sin embargo hay labores que por experiencia son mejor desempeñadas por mujeres, mientras que hay otras en cuya elección es mejor decidirse por hombres.

La Edad

Otro punto importante del perfil es la edad. Este rasgo hace referencia al rango de edad al que deben pertenecer las personas que pueden ser vinculadas a la organización.



Ejemplo

Considérese el ejemplo que para el personal de oficinas de una empresa se requiere que el rango de edad sea entre 22 y 30 años. Si con el tiempo, las personas permanecen en la organización y superan los 30 años, no quiere decir que deban ser reemplazadas es simplemente tener en cuenta la edad para la vinculación.

Frente a la edad, no se tienen mayores recomendaciones que hacer en la mayoría de las áreas de una organización, sin embargo en el área de atención al público, el rango de edad debería estar en función de las características de los clientes.



Ejemplo

Si se desea atender público joven (por las características del bien o servicio), sería mejor que las personas que atiendan a estos clientes no sean de mucha edad. Posiblemente un rango entre 18 y 25 años sería lo adecuado.

Existe una tendencia a no contratar personas de mayor edad, pero hay que tener en cuenta que las personas mayores son más estables, controlan mejor sus emociones, valoran más sus empleos y usualmente ya tienen buena parte de sus problemas resueltos (hijos trabajando, casa propia, pronta jubilación, etc.). Por tanto cada vez se observa más la tendencia de tenerlos en cuenta para algunos cargos de trabajo.

El Parentesco

El parentesco también debe incluirse en el diseño de un determinado perfil. Hay organizaciones en las cuales no se aceptan colaboradores que sean familiares en primer grado de consanguinidad y hasta en segundo. Si esa es la inclinación en la organización, se debe establecer esta característica en el perfil.

No obstante, hay aspectos positivos que se pueden considerar cuando existe parentesco entre los miembros de una organización y es que se refuerza la economía familiar, se cuida y se da apoyo entre ellos y como ha habido un entrenamiento en el hogar la cultura organizacional se la asimila más fácilmente.

La presentación personal

Muy importante en la atención al público es la presentación personal, sobre todo del equipo de ventas de una organización. Cuando una persona le habla directamente a un cliente su discurso debe ser creíble. Debe combinar el buen gusto y elegancia, con un determinado grado de sobriedad. Una persona a quien le luzca natural el discurso se le ve supremamente bien, le hace lucir seria y tendrá resultados maravillosos en la atención de los clientes.

Es importante entender que para cada posición en la empresa, los requerimientos son diferentes.



Ejemplo

La expresión verbal o corporal es definitiva en la atención de público pero puede no ser determinante en un trabajo de oficina: Si se tiene un candidato que habla mucho, posiblemente puede generar inconvenientes en una oficina, pero puede ser que su desempeño en ventas sea mejor.

Otros aspectos a considerar son:

- Nivel de educación. Obviamente se aspira a que el personal tenga un adecuado nivel educativo con relación al cargo.
- Experiencia laboral. Es importante consignar en el perfil las aspiraciones en este aspecto. Hay organizaciones que gustan de la experiencia, pero hay otras que confían en tener un buen sistema de entrenamiento.
- En el perfil también se puede consignar lo que tiene que ver con conocimientos específicos.



Método

Para cada uno de los rasgos o elementos del perfil, se puede calificar con categorías como: "Deseable", "Importante" e "Indispensable", lo que de alguna forma consigna la posibilidad de hacer excepciones en algunas de las características deseadas.

Calidad del talento humano



Concepto

Por calidad del talento humano se entiende esa parte del perfil general que debe cumplir un individuo, en cuanto a sus calidades humanas, para pertenecer a una organización.

Las características para cumplir con ese perfil general son:

- **Habilidades:** Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes habilidades:
 - Capacidad para aprender: Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque captan y asimilan con facilidad conceptos e información, realizan algún tipo de estudio regularmente, tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo y el conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.
 - Adaptación al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios, responden al cambio con flexibilidad, e incluso lo promueven.
 - Creatividad e innovación: Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivas, son innovadoras, son prácticas, buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.
 - Trabajo en equipo: Es la capacidad para trabajar con otras personas y conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente los objetivos del grupo, orientan

su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros y anteponen los intereses colectivos a los personales.

- Visión de futuro: Es la capacidad para visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque conocen claramente las tendencias del entorno, se adecuan a él, tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.
- **Valores:** Corresponden a los principios de conducta que deben tener los funcionarios de la organización. Los aspirantes deben poseer, al menos, los siguientes valores:
 - Ética: Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, el de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para actuar consecuentemente con éstas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque demuestran una intachable reputación y antecedentes, son correctas en sus actuaciones y tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.
 - Responsabilidad: Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos y se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.
 - Lealtad y sentido de pertenencia: Se refiere a la actitud para defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde se labora como si

fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosas de formar parte de una organización en particular.

- Adhesión a normas y políticas: Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.
- Orientación al servicio: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque poseen un trato cordial y amable, se interesan por el cliente como persona, se preocupan por entender sus necesidades y por dar solución a sus problemas.
- **Actitudes:** Es la disposición para actuar, sentir y/o pensar en torno a una realidad particular. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes actitudes:
 - Entusiasmo: Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor en particular. Es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque quieren lo que hacen y se sienten impulsadas a lograr lo que se proponen.
 - Positivismo y optimismo: Es el conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque ven

siempre el aspecto favorable de las situaciones, enfrentan todos los eventos con realismo y no se dan por vencidas fácilmente.

- **Persistencia:** Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque insisten, persisten, no desisten hasta lograr lo que se proponen y están altamente motivadas por aspectos internos.
- **Flexibilidad:** Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque no son obstinadas, ni rígidas en su forma de pensar o actuar. Identifican claramente cuando es necesario cambiar, así lo hacen y adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.
- **Búsqueda de la excelencia.** Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo, no están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas, no aceptan la mediocridad.

Competencias profesionales

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una función laboral, respecto a los niveles requeridos en el trabajo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto engloba además de las capacidades, un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de la información, entre otros, todos ellos necesarios para el pleno desempeño de la función laboral.



Concepto

Una competencia profesional es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se aplican en el desempeño de una ocupación o cargo para la adecuada resolución de las funciones requeridas.

Es importante establecer qué y para qué son las competencias y cómo se determinan, a partir de los perfiles profesionales de cada cargo.

Las organizaciones desarrollan diferentes procesos de gestión que permiten mantener la idoneidad del talento humano para que esté en capacidad de asegurar la satisfacción de los objetivos, las estrategias, necesidades y expectativas de la empresa.



Mensaje

Por consiguiente, la valoración y el diseño de los cargos constituye uno de los principales pasos para estimar la efectividad de los procesos fundamentales de un sistema de gestión del talento humano, como parte de la organización del trabajo.

La valoración de los cargos contiene técnicas y procedimientos que se utilizan como método para el estudio y análisis funcional de cada rol y función. Este estudio permite determinar las funciones (competencias profesionales) y tareas (unidades de competencias), a partir de los perfiles ocupacionales y profesionales, que describe el desempeño del talento humano.



Concepto

Un cargo es la zona de la actividad laboral de profesionales equipados con los medios necesarios para el cumplimiento de las funciones asignadas, y constituye el vínculo entre los colaboradores como talento humano y la organización.

El diseño de los cargos es la descripción de las funciones y valores que deben caracterizar al talento humano para un eficaz desempeño profesional, es decir, ser idóneo y competente en la vida laboral y personal.

La valoración y diseño de los cargos por competencias profesionales se estructura, según se establece por la Organización Internacional del Trabajo, mediante un "Mapa Funcional".



Ejemplo

Un buen ejemplo de aplicación del análisis funcional es el realizado para el área de desempeño de la Dirigencia en Coomeva que ha servido de base para definir también el Programa de formación y capacitación.

Las diferentes etapas que se han implementado en este proceso constituyen un método que puede ser aplicado a otras áreas de desempeño.

Técnica y procedimiento para determinar competencias profesionales

Las Competencias Profesionales (Funciones y Valores) se determinan a partir de la respuesta a la pregunta siguiente:



Pregunta

¿Qué es lo fundamental que debe el talento humano saber, saber hacer y saber ser (comportamiento) para su desempeño profesional eficaz y para lograr eficiencia en su labor?

Lo anterior permite considerar que no todas las funciones son competencias profesionales, sino, sólo aquellas que son fundamentales en el ejercicio de una determinada labor.

Las Unidades de Competencias (tareas) se definen por la respuesta a la pregunta siguiente:



Pregunta

¿Cómo se logra describir cada una de las competencias profesionales?

Se logra al definir sus unidades de competencias (tareas) y sus elementos (Elementos de Competencias).



Recuerde

El método o procedimiento consta de un sistema de acciones, como el descrito en la unidad de aprendizaje del módulo introductorio que estudió el análisis funcional del área de desempeño de la Dirigencia.

Estas acciones son entre otras:

- La identificación del objeto social de la organización (propósito fundamental o misión).
- La identificación del objeto profesional del área, así como las condiciones necesarias para el cumplimiento de las funciones, priorizando los cargos claves (función principal).
- Constitución de los grupos de trabajo para la determinación de las competencias profesionales de los cargos (comité de competencias).
- Elaboración, aplicación y evaluación de los instrumentos para la determinación de las competencias profesionales del perfil.
- Determinación de las unidades y elementos de las competencias profesionales, mediante la valoración funcional y de la conducta.
- Elaboración de los perfiles por competencias en un orden lógico y jerárquico, según los grados de desarrollo del conocimiento, de su conducta, sus habilidades y reglas, mediante la metodología confeccionada por la organización.



Recuerde

El método que se aplicó para definir el "Perfil del Dirigente" con base en el mapa funcional.

El éxito de esta técnica y este procedimiento se logra si las competencias profesionales cumplen las reglas siguientes:

- Deben tener un orden jerárquico y lógico, deben reflejarse primero las de saber, después las de saber-hacer y luego las de saber-ser, referidas a los conocimientos y a las conductas.



Mensaje

El diseño de este perfil por competencias muestra los requerimientos técnico-profesionales (conocimientos y habilidades), político-ideológicos (normas de conducta) para lograr y mantener el personal idóneo que satisfaga los intereses de la organización.

Es importante valorar que como los elementos de competencia forman parte de cada unidad de competencia, éstos deben corresponderse con su nivel de asimilación.

Algunas competencias generales se enuncian a continuación:

Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Competencias genéricas	Competencias de logro y acción	Motivación por el logro Interés por el orden y la calidad Iniciativa Espíritu emprendedor Integridad personal
	Competencias de ayuda y flexibilidad	Normas de seguridad Comunicación efectiva Flexibilidad
	Competencias de influencia	Sensibilidad interpersonal Capacidad para la autoevaluación Disciplina
	Competencias cognitivas	Conocimiento organizativo Aprendizaje continuo Búsqueda de información
	Competencias de eficacia personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Compromiso con la organización Trabajo en equipo Respeto a las personas Responsabilidad

Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Competencias Técnicas	Competencias técnico profesionales	Formación para el trabajo Habilidad para introducir cambios Capacidad para redactar informes Capacidad para evaluar opciones
	Competencias para la ejecución de estrategias	Capacidad para optimizar recursos Sentido de urgencia Habilidad para medidas estratégicas Capacidad para laborar bajo presión Habilidad para establecer prioridades
	Competencias operativas	Destrezas manejo de tecnología Detección fallas y deficiencias Capacidad para introducir mejoras
	Competencias diferenciadoras	Conocimiento especializado Habilidad para resolver problemas Habilidad para incrementar productividad Orientación para la excelencia Habilidad para la innovación Capacidad seleccionar estrategias

Si se tiene estructurado el perfil, se está en la posibilidad de buscar de manera efectiva el personal para cada uno de los cargos requeridos. Cuando se ha definido un perfil apropiado se está en condiciones para iniciar y desarrollar un proceso de selección.