

CONEXIONES COMPETENCIAS-EVALUACIÓN-CAPACITACIÓN: UN MODELO PRÁCTICO

Lic. Daniel Sanabria, MIK

Departamento de Adquisiciones y Administración del Conocimiento de la Dirección de Biblioteca del Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey. sanabria@itesm.mx

Resumen.

La determinación de competencias en bibliotecas universitarias es un verdadero desafío, pues a menudo hay que tomar en cuenta las competencias que la institución pide se desarrollen de manera distintiva en sus empleados, y poder articularlas de manera adecuada con competencias funcionales y específicas. Una vez definidas las competencias para puestos específicos, es necesario realizar una evaluación de las personas que los ocupan, para luego poder determinar las necesidades de capacitación que se requieren, con el objeto de cumplir con dichas competencias. De allí en más, la evaluación del desempeño basada en la ponderación de competencias requeridas, se vuelve en un imperativo que permite revisar tanto el diseño del puesto como la capacitación brindada. El presente trabajo presenta un caso de esta articulación en un modelo propuesto en la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, explicando las dificultades encontradas y los ajustes a su aplicación.

CONTEXTO.

En 2005, el Tecnológico de Monterrey decidió asumir la llamada Misión 2015, luego de realizar numerosas consultas a empleados, maestros, estudiantes, empleadores y referentes de la vida cultural, social y económica del país.

Esta Misión se define así:

“Es misión del Tecnológico de Monterrey formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.

A través de sus programas educativos y de investigación y desarrollo el Tecnológico de Monterrey forma personas y transfiere el conocimiento para:

- ° Promover la competitividad internacional de las empresas con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y el desarrollo sostenible.
- ° Desarrollar modelos de gestión de empresas para competir en una economía globalizada.

- ° Crear, implantar y transferir modelos y redes de incubadoras para contribuir a la generación de empresas.
- ° Colaborar en la profesionalización de la administración pública; y analizar y plantear políticas públicas para el desarrollo del país.
- ° Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad con modelos y sistemas innovadores para mejorarla en lo educativo, social, económico y político.

Con esta misión, el Tecnológico de Monterrey y la comunidad que en torno a él se forma se comprometen a contribuir al desarrollo de la sociedad.” (<http://www.itesm.mx/2015/mision.html>)

Para el cumplimiento de esta Misión, la organización ha determinado perfilar sus puestos de trabajo de acuerdo a una serie de competencias que el personal debe de cumplir para poder desarrollar sus actividades y tareas en armonía con la misma.

Las Bibliotecas del Tecnológico de Monterrey no han sido ajenas a este proceso, y por ello han trabajado para poder concretar en sus puestos estos requerimientos institucionales, sin perder de vista su misión peculiar como servicio de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, a la extensión y a la investigación.

Eso ha llevado a un interesante proceso interno que ha culminado con la construcción de un modelo de perfiles de puesto en articulación con el desempeño a evaluar en cada empleado y la capacitación que se tendrá que tener en cuenta para potenciar la misma. Los resultados de este proceso es lo que más adelante describiremos.

ANTECEDENTES.

Desde 2004 se viene manejando en la Dirección de Biblioteca del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, así como en toda la Dirección Académica, DA (a la que corresponde la propia Biblioteca), la evaluación de 360 grados.

Esta evaluación tiene el fin de retroalimentar el desempeño de los empleados una vez conocidos sus resultados, así como estimular al 10% mejor puntuado tanto por él mismo como por sus compañeros (o sea, quienes tuvieran las líneas de convergencia más cercanas entre su autoevaluación y la evaluación de quienes les rodean, ya fueran colaterales, jefes o subordinados). Este estímulo consistía en un bono por excelente desempeño, que ya no se otorgó en 2007.

En la Dirección de Biblioteca, en el marco del Sistema de Administración de la Calidad, se decidió sumar estos resultados a los de la evaluación directa de los jefes inmediatos, de manera de obtener un resultado combinado. ¿Por qué esta combinación? Entre otros motivos porque se han visualizado fuertes sesgos en la evaluación de 360 grados, que no han podido ser evitados ni siquiera explicando claramente que para ser válida la evaluación se debían de evitar determinadas subjetividades manifiestas.

Esto mina severamente asunciones sobre el potencial de esta técnica, que parte de la base que el comportamiento del empleado puede más fuertemente ser influenciado al cambio por una acción no-organizacional que por una organizacional (Edwards y Ewen, 1996).

Por otro lado, se ha notado que el estímulo económico ha generado confrontación y resentimiento, con cuestionamientos sobre el por qué son premiados unos y no otros que- a sus ojos- lo merecen antes que ellos.

Esta situación ha generado un desgaste que culmina con la construcción de un nuevo modelo, el que a continuación explicamos.

PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS.

Desde ya hace varias décadas (Fletcher, 2000), pero con mayor fuerza en los últimos años, las tendencias de la administración se van dirigiendo al enfoque por competencias. Este enfoque, implica, a la hora de diseñar perfiles de puesto, ya no quedarse solamente con el enunciado de las funciones, actividades y tareas que debe de cumplir una persona en un puesto de trabajo, sino que se extiende más allá: Se indican los conocimientos, las habilidades, la formación y la experiencia (todo lo anterior es igual a competencias) que debe de poseer la persona para poder ocupar ese puesto de trabajo.

Eso conlleva a plantearse cuáles son las competencias que se van a exigir a una persona para poder ocupar un puesto de trabajo determinado, en el contexto arriba indicado.

LAS COMPETENCIAS INSTITUCIONALES.

La determinación de estas competencias está en relación directa con la Misión 2015, que en definitiva expresa los objetivos institucionales a alcanzar al final del período.



Figura 1: Competencias institucionales. Tomada parcialmente de **Tecnológico de Monterrey, Dirección de Bibliotecas del Sistema y Dirección de Recursos Humanos del Sistema (2007). Construcción de perfiles de puesto por competencias.** (Presentación PPT)

Para poder saber qué definición implica cada concepto, se confeccionó un Diccionario de datos, el que posee: El nombre y la definición de cada competencia, y 7 niveles de dominio descritos para cada una de ellas.

Esta descripción consiste en la determinación de la conducta del individuo por cada nivel de desarrollo, partiendo de un nivel mínimo (1) de dominio, y un nivel máximo de dominio (7) de la competencia.

De más está indicar que estas competencias deben de ser dominadas por todos los miembros de la organización.

LAS COMPETENCIAS FUNCIONALES.

La aplicación o no de estas competencias depende del puesto, por lo que algunas pueden ser tomadas en cuenta en algunos puestos, y otras sencillamente no.

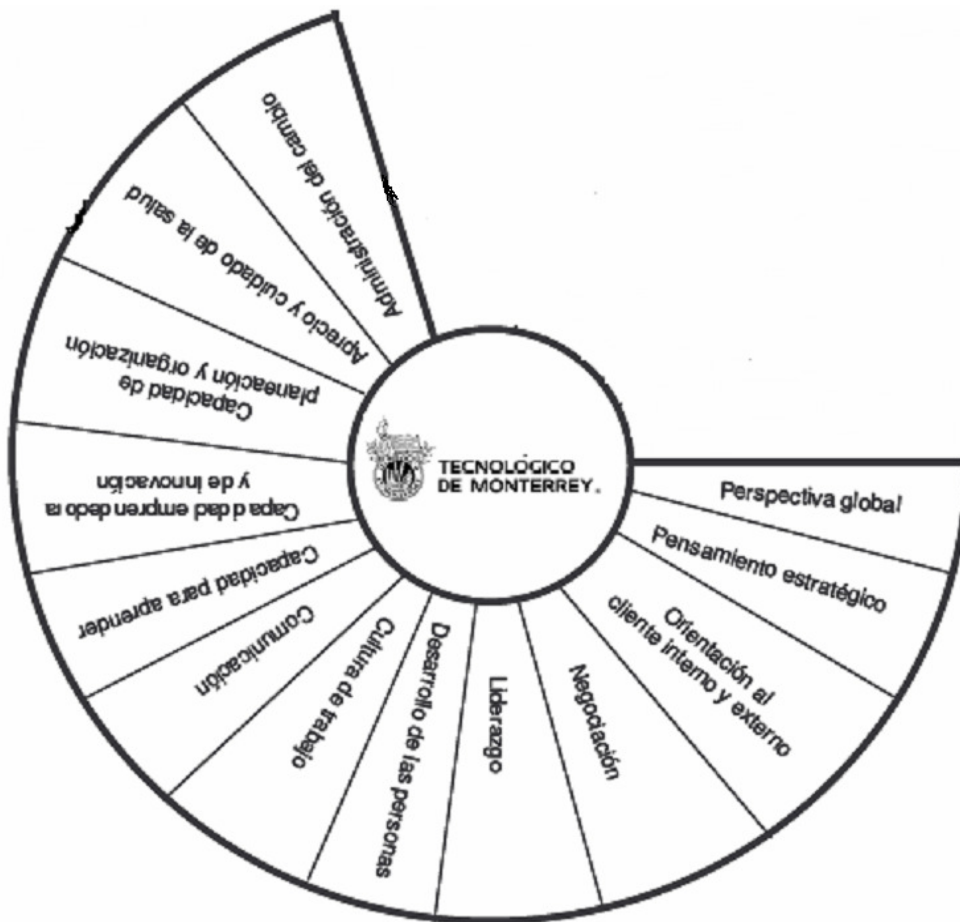


Figura 2: Competencias funcionales. Tomada parcialmente de **Tecnológico de Monterrey, Dirección de Bibliotecas del Sistema y Dirección de Recursos Humanos del Sistema (2007). Construcción de perfiles de puesto por competencias.** (Presentación PPT)

Los nombres, definición y niveles de dominio de estas competencias, se encuentran también en el Diccionario de datos indicado.

EL DISEÑO PARA LAS BIBLIOTECAS DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY.

El perfil de puesto por competencias, tiene algunos elementos influyentes:

- a. La reafirmación de la acreditación ante la SACS, en la que se viene trabajando en el Tecnológico de Monterrey para la visita que recibirá del Comité correspondiente en el año 2008.
- b. Profundizando en lo anterior, se estableció un Comité que estudió las medidas necesarias a tomar a fin de cumplir en su totalidad con el estándar 3.8.3 de SACS:

The institution provides a sufficient number of qualified staff--with appropriate education or experiences in library and/or other learning/information resources--to accomplish the mission of the institution.

- c. También existe una serie de compromisos asumidos ante el resto de las Bibliotecas del Tecnológico de Monterrey, que derivan de la operación de las mismas como Red. Eso implica una planeación, una determinación de las áreas de oportunidad en el personal, en lo referente a las competencias que debe dominar, entre otras cosas.

También se optó por una verdadera administración del desempeño, que implica una serie de acciones que vamos a ver en profundidad más adelante.

LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS.

Éstas han sido el punto de debate en la comunidad bibliotecaria, pues la Dirección de Recursos Humanos del sistema ha contemplado el robustecimiento de las mismas, pasando de ser simples conocimientos a verdaderos factores vitales para poder cumplir con las actividades del puesto.

Si bien se reconocen como “Competencias técnicas”, se rotulan en el formato de descripción de puestos vigente para las Bibliotecas del Tecnológico de Monterrey, como “Conocimientos requeridos por el puesto”, con 5 niveles de dominio y una importancia del 1 al 3. Se recomienda seleccionar hasta 10 “conocimientos”, para ser rotulados 4 - como máximo- como “Indispensables” (nivel de importancia 1), 3 como “Muy importantes”, y 3 como “Importantes”.

Si bien es un avance para los planteos iniciales, ciertamente la evaluación del desempeño de un catalogador, por explicar un caso típico, no puede estar asentada sobre el dominio de 8 competencias institucionales, varias de las 13 funcionales, pero ninguna de las específicas, cuando la mayor parte de su tiempo debe de ejercitar competencias típicamente vinculadas al procesamiento técnico de la información.

UN CAMINO DE SOLUCIÓN.

Para ello, se ha diseñado en el Campus Monterrey una manera de poder acercarse de manera más adecuada a la realidad de los puestos de biblioteca descritos en 17 puestos genéricos, más el de Director de Biblioteca.

Esto ha implicado recorrer la bibliografía y las experiencias existentes en el área, y se determinó utilizar, como base para la definición y descripción de competencias específicas, las estipuladas por el European Council of Information Associations (ECIA, 2004), y que se han homologado en Unión Europea para los Profesionales de la Información y Documentación.

Estas competencias (33 en total) se clasifican en 5 grupos (ver Anexo 1):

Grupo I – Información (12 competencias)
Grupo T – Tecnologías (5 competencias)
Grupo C – Comunicación (7 competencias)
Grupo G – Gestión (8 competencias)
Grupo S – Otros saberes (1 competencia).

Se describen con ejemplos 4 niveles de dominio para cada competencia, los cuales son así definidos:

“Nivel 1: profesional que hace uso de las herramientas que se ponen a su disposición y que tiene unas nociones básicas del campo (conocimiento de la terminología elemental, capacidad para llevar a cabo algunas tareas sin complejidad).

Nivel 2: profesional que domina las herramientas básicas, realizando tareas específicas o repetitivas, capaz de colaborar con especialistas del contenido con el que se está trabajando, utilizando competencias profesionales prácticas. Este profesional dispone de un instrumento de lectura y expresión de las necesidades que va encontrando, el cual le permite proponer posibles desarrollos e idear nuevos servicios.

Nivel 3: profesional que conoce todas las técnicas de la ocupación, sabe exponerlas y emplearlas. Puede interpretar una situación, emitir un juicio que implique una adaptación a la tarea, o crear una herramienta.

Nivel 4: profesional que domina la metodología, lo que le permite inventar sistemas nuevos, hacer auditorias, gestionar la información en su empresa o en una red.” (ECIA, 2004)

A esto se agrega un inventario de 20 aptitudes principales a desarrollar en el profesional de la información:

A - RELACIONES	B - BÚSQUEDA	C - ANÁLISIS
1 – Autonomía.	1 - Curiosidad intelectual	1 - (Espíritu de) Análisis
2 - (Capacidad de) Comunicación		2 - (Espíritu) Crítico
3 - Disponibilidad		3 - (Espíritu de) Síntesis
4 - Empatía		
5 - (Espíritu de) Equipo		
6 - (Aptitud de) Negociación		
7 - (Sentido) Pedagógico		
D - COMUNICACIÓN	E - GESTIÓN	F - ORGANIZACIÓN
1 - Discreción	1 - Perseverancia	1-(Capacidad de) Adaptación
2 – Capacidad de (respuesta rápida)	2 - Rigor	2-(Sentido de la)Anticipación
		3 - (Espíritu de) Decisión
		4 - (Espíritu de) Iniciativa
		5-(Sentido de la) Organización

Figura 3: Aptitudes a desarrollar por el profesional de la información según ECIA (2004)

Al estar prevista una ponderación en la importancia de los factores que serán evaluados en el desempeño del personal de biblioteca, entonces es posible incluir las competencias que apliquen a cada puesto en el formato vigente y determinar un nivel de importancia de éstas con respecto a las institucionales y funcionales.

COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO.

En el modelo propuesto, una vez perfilados los puestos, se determinará el nivel de competencia deseado con respecto al actual por cada empleado y de allí surgirán las llamadas brechas de competencias, las que deben de ser superadas para que el bibliotecario (en nuestro caso) pueda lograr un desempeño acorde a lo requerido por su puesto.

Por otro lado, éste desempeño debe de ser evaluado en función de la ponderación que se otorgue en el sistema automatizado de RRHH a las diversas competencias en relación a cada puesto, de modo que las competencias específicas pueden tener un peso mayor que las funcionales o viceversa, dependiendo de las funciones y actividades del puesto

desempeñado dentro de la Biblioteca. Así, las competencias impulsarán una verdadera administración del desempeño.

¿En qué consistirá esa administración del desempeño? Básicamente en la negociación entre jefe y subalterno acerca los objetivos a lograr en su puesto por la persona en un período determinado de tiempo. En este modelo se propone que el empleado sea quién diga adonde llegar, y de acuerdo a una meta negociada, se puede generar una compensación por el esfuerzo realizado para alcanzar los objetivos trazados al final del período (Fernández López, 2005).

Así se traslada la responsabilidad de la superación del desempeño a los propios empleados, quitando la presión a los jefes y llevándola a un modo autogestionado, si se puede hablar de este modo. Claro, el empleado no estará solo en esto, sino orientado por un plan de aprendizaje que la organización le dotará y que le ayudará justamente en su tarea de superación.

El enfoque establece -aclaramos- que esto se debe de realizar a todos los niveles jerárquicos, en toda la cadena de mando; no puede quedar aislado a un nivel puramente operativo o de staff.

La evaluación de desempeño, entonces, será en función de lo que la persona se comprometió a cumplir con su jefe inmediato en un determinado período, y se realizará de acuerdo a los resultados obtenidos. Para lograrlo, los objetivos y metas negociados deben ser claros, alineados a la organización, retadores y medibles en productos y entregables.

La evaluación del desempeño, no tendrá un fin puramente evaluatorio en sí mismo, sino que trascenderá a niveles de compensación y corrección, dependiendo los resultados previstos alcanzados y/o no alcanzados. La compensación estará basada en las competencias, y el plan de carrera que se pretenda instrumentar estará vinculado al sistema en su conjunto. La corrección podrá ser no solo referida a la actuación desplegada por el bibliotecario, sino que permitirá revisar su puesto, y si el diseño del mismo tiene discrepancias con la realidad, pues simplemente se podrá revisar el diseño para adecuarlo a la misma.

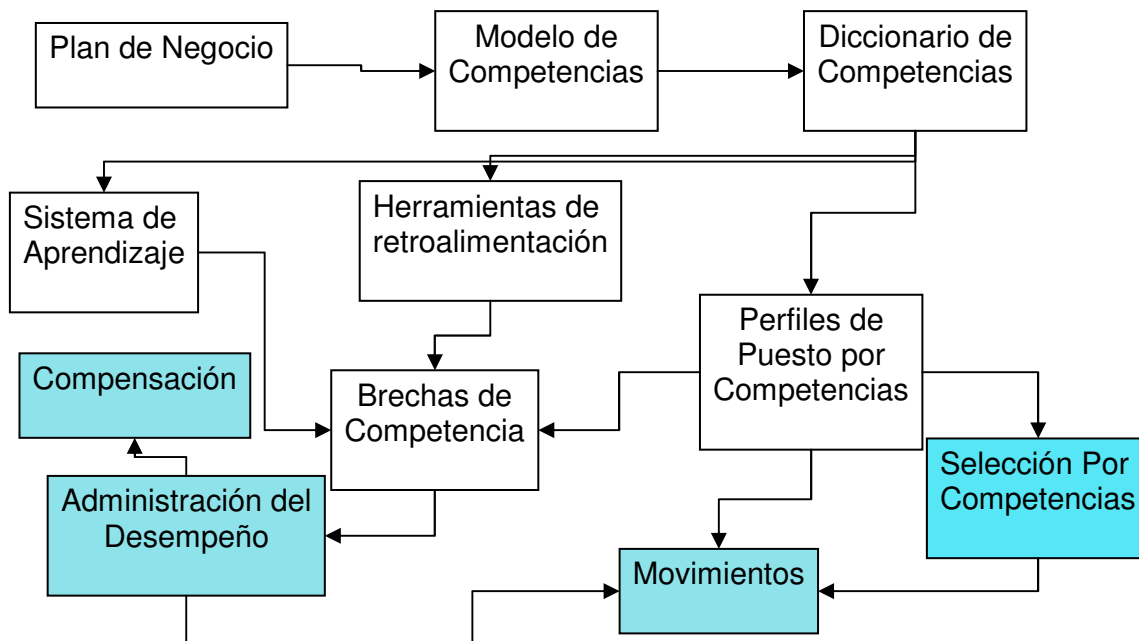


Figura 4: Desarrollo de RH por Competencias. Tomado de Tecnológico de Monterrey, Dirección de Bibliotecas del Sistema y Dirección de Recursos Humanos del Sistema (2007). Construcción de perfiles de puesto por competencias. (Presentación PPT)

COMPETENCIAS Y CAPACITACIÓN.

La determinación de las brechas de competencias se realizará mediante la utilización de herramientas de diagnóstico aplicables a los empleados de la Biblioteca, lo que tendrá consecuencias para el sistema de aprendizaje (que se basa en capacitación) de la organización.

Las brechas afectarán la obtención de productos críticos y la realización de actividades propias del puesto. Esto lleva a tomar medidas apropiadas en el sistema de aprendizaje para que la persona pueda ir mejorando los aspectos donde presenta deficiencias.

El sistema de aprendizaje deberá de estar enfocado a tener un impacto en el desempeño de la persona (Siliceo, 2001), de manera que será necesario generar un plan individual de aprendizaje para cada empleado, que en algunos aspectos coincidirá con el plan de formación de otros empleados, tanto de la Biblioteca como de otras unidades organizacionales (dependiendo de si la capacitación apunta a una competencia técnica o funcional, o institucional).

En este sentido, el sistema de aprendizaje para la biblioteca ya se ve auxiliado por la formación en la Licenciatura en Bibliotecología que algunos de sus miembros llevan adelante, así como en la Maestría en Ciencias de la Información y Administración del

Conocimiento, que se ajusta a la preceptiva de SACS para sus reafirmaciones de reacreditación.

Ahora bien: El sistema de aprendizaje también se verá retroalimentado una vez recurrido por el empleado, de modo que puede revisarse en la medida en que se necesite

a) su rediseño o,

b) simplemente la revisión de su proceso de realización, a efectos de posibilitar el logro de las metas establecidas.

De no necesitar ninguno de los 2 ajustes, se podrá considerar exitoso el diseño y el proceso adoptados.

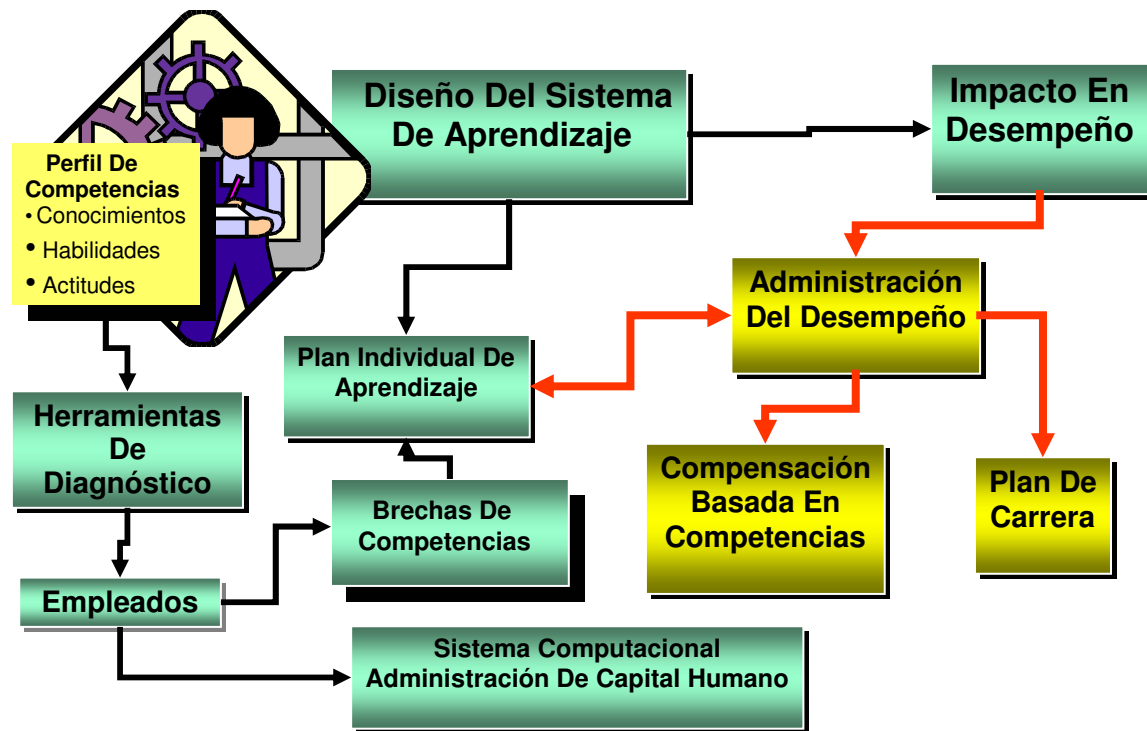


Figura 5: Sistema de aprendizaje. Tomado de: Tecnológico de Monterrey, Dirección de Bibliotecas del Sistema y Dirección de Recursos Humanos del Sistema (2007). Construcción de perfiles de puesto por competencias. (Presentación PPT)

CONCLUSIÓN.

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede concluir que las Bibliotecas del Tecnológico de Monterrey cuentan con un modelo de aplicación para la consecución del desarrollo de su personal, teniendo en cuenta su especificidad, pero sin perder de vista que pertenecen a una institución mayor con una Misión trazada hasta el año 2015.

Este modelo es sistémico, se basa en competencias, y tanto el desempeño del personal como la capacitación del mismo, se entrelazan de manera eficiente con aquellas- retroalimentándose- para obtener el mejor desarrollo de personal posible dentro de este enfoque.

REFERENCIAS.

1. Edwards, Mark R., Ewen, Ann J. (1996). *360 feedback: the powerful new model for employee assessment & performance improvement*. New York: AMACOM.
2. European Council of Information Associations (2004). *Euroreferencial en información y documentación* (Carlos Tejada Artigas, trad.) (2ª ed.). Madrid: SEDIC.
3. Fernández López, Javier (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico por la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
4. Fletcher, Shirley (2000). *Análisis de competencias laborales: herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos*. México, D.F.: Panorama Editorial.
5. Siliceo Aguilar, Alfonso (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ª ed.) México: Limusa/Noriega.
6. Tecnológico de Monterrey (2005). *Misión 2015*. Recuperado el 10 de septiembre de 2007, de <http://www.itesm.mx/2015/>
7. Tecnológico de Monterrey, Dirección de Bibliotecas del Sistema y Dirección de Recursos Humanos del Sistema (2007). *Construcción de perfiles de puesto por competencias* (Presentación en PPT).

ANEXO 1: Tabla de competencias según ECIA (2004)

Grupo I – INFORMACIÓN

- I01 – Relaciones con los usuarios y los clientes
- I02 – Comprensión del medio profesional
- I03 – Aplicación del derecho de la información
- I04 – Gestión de los contenidos y del conocimiento
- I05 – Identificación y validación de las fuentes de información
- I06 – Análisis y representación de la información
- I07 – Búsqueda de información
- I08 – Gestión de colecciones y fondos
- I09 – Enriquecimiento de las colecciones y fondos
- I10 – Tratamiento material de los documentos
- I11 – Acondicionamiento y equipamiento
- I12 – Diseño de productos y servicios

Grupo T – TECNOLOGÍAS

- T01 – Diseño informático de sistemas de información documental
- T02 – Desarrollo informático de aplicaciones
- T03 – Publicación y edición
- T04 – Tecnologías de Internet
- T05 – Tecnologías de la información y la comunicación

Grupo C – COMUNICACIÓN

- C01 – Comunicación oral
- C02 – Comunicación escrita
- C03 – Comunicación audiovisual
- C04 – Comunicación a través de la informática
- C05 – Práctica de una lengua extranjera
- C06 – Comunicación interpersonal
- C07 – Comunicación institucional

Grupo G – GESTIÓN

G01 – Gestión global de la información

G02 – Marketing

G03 – Venta y difusión

G04 – Gestión presupuestaria

G05 – Gestión de proyectos y planificación

G06 – Diagnóstico y evaluación

G07 – Gestión de los recursos humanos

G08 – Formación y acciones pedagógicas

Grupo S – OTROS SABERES

S01 – Saberes complementarios