

COMPETENCIAS EN LOS SISTEMAS DE HSE-Q

Artículo publicado por la Revista Empresarial Laboral.
Colombia, Octubre / noviembre 2005

Por: Fabiola Ma. Betancur Gómez

Introducción

Los sistemas de gestión en salud, seguridad, cuidado ambiental y calidad (HSE-Q) puede influenciar favorablemente el comportamiento de las personas y la cultura deseada, en la medida que las competencias estén claras en cada rol según sea su nivel de autoridad y responsabilidad. Esto significa que la descripción de las mismas debe hacerse para el rol gerencial, el táctico y el operativo, al igual que su evaluación y seguimiento.

Tradicionalmente hemos puesto la mayor atención en el rol operacional en relación con los procedimientos o instrucciones que especifican las mejores prácticas para controlar los factores de riesgo presentes en los procesos o puestos de trabajo. Sin embargo, la atención a los elementos que impulsan la cultura de prevención, muchas veces se pasan por alto, porque no hemos desarrollado las competencias de la alta dirección y de los jefes de área. Por otra parte el énfasis ha sido en las competencias técnicas con poca o sin ninguna articulación con las relacionales.

El análisis de las competencias técnicas generalmente se representa en matrices que definen de manera meticulosa lo que se espera que haga cada persona para controlar los riesgos inherentes al proceso, o que explican, por ejemplo, la educación y la experiencia que requiere el personal que trabaja en tareas de alto riesgo. Esta descripción es importante de acuerdo con las responsabilidades que tienen las personas dentro del sistema. Pero si no se abordan otras competencias del ámbito cultural, relacionadas con el trabajo en equipo y la colaboración, la comunicación efectiva, la retroalimentación, el liderazgo visible en EHS-Q, entre otras, es muy probable que las mejores prácticas se queden en el papel o el esfuerzo por hacerlas cumplir raye con la frustración tanto para los diseñadores del sistema como para los usuarios del mismo.

¿Qué hay en las descripciones de los cargos?

Para responder a las necesidades de los sistemas de gestión en relación con el tema de competencias, muchas empresas se han dedicado a revisar y ajustar las descripciones de los cargos con el propósito de armonizarlas con estos nuevos requerimientos. Sin embargo, sin desconocer la importancia de este proceso, si no hay claridad con relación a cuatro preguntas básicas del diseño de los puestos², este trabajo no deja de ser un interesante ejercicio académico para el equipo que lo construyó. Estas preguntas son:

- ¿Qué recursos controlo para garantizar los objetivos de HSE-Q en mi área o proceso?
- ¿Qué indicadores debo calcular para evaluar el desempeño de mi área?
- ¿Con quién debo interactuar y a quién debo influir para lograr las metas?
- ¿Cuánto apoyo puedo esperar cuando pido ayuda a otros?

Cuando a un jefe de área se le responsabiliza por los indicadores de HSE-Q, esta persona debe tener un grado de influencia acorde a la magnitud de los riesgos que necesita gestionar. El grado de influencia el indica a quién le debe reportar, con quien debe interactuar para alcanzar las metas y que apoyo debe esperar de un equipo staff, sus pares y colaboradores.

Esta reflexión es importante hacerla antes de entrar a describir algunos de los elementos básicos que hay que tener en cuenta para la definición de competencias en los sistemas de gestión porque la cultura es un factor crítico a considerar cuando vamos a emprender cambios. Es decir, el inventario de competencias hay que hacerlo desde el dominio operacional pero teniendo en cuenta otros elementos como por ejemplo, la manera como coordinan acciones y se comprometen, se comunican, estimulan la participación, entre otras competencias que son transversales a la organización.

Pasos para el establecimiento de competencias

En el marco de las anteriores consideraciones, me detengo en lo que resta del artículo a describir algunos elementos que han sido reconocidos, por la literatura especializada, para la definición de las competencias que requiere una empresa cuando tiene un sincero deseo de hacer una gestión efectiva de sus sistemas.

1. Levantar un inventario básico de competencias

Teniendo en cuenta la política de HSE-Q y los objetivos del programa, se levanta el inventario básico de competencias que son necesarias desarrollar para conseguir las metas propuestas de acuerdo con el escenario futuro que visualizan.

Se recomienda que la descripción de la competencia se haga en un nivel intermedio de especificidad para hacer más fácil su actualización e integración con todos los sistemas. La descripción detallada de cada uno de los comportamientos que se esperan de las personas con respecto a su rol se sugiere hacerla en los procedimientos o instrucciones de trabajo que forman parte de los sistemas.

2. Describir los niveles y criterios de desempeño para cada competencia

Después de definir las competencias básicas se hace el análisis funcional para cada una de ellas³. Este consiste en describir los comportamientos esperados para cada rol de la organización: directivas, mandos medios, especialistas y operarios. Por ejemplo, una competencia básica es la investigación de los eventos (lesiones, desperdicios, defectos). Sin embargo, el nivel de desempeño que se espera para un jefe de área es diferente al que se espera para un operario.

3. Validar el inventario y el análisis funcional de las competencias

El inventario de competencias y criterios de desempeño, se revisan y validan por medio de diferentes técnicas: entrevistas o cuestionarios con directivas, supervisores y empleados; observaciones directas del trabajo; grupos de discusión y sugerencias de especialistas, entre otros.

4. Establecer las brechas

Una vez revisado y validado el análisis funcional de las competencias se procede mediante cuestionarios, entrevistas u observaciones directas, a evaluar la competencia actual para establecer las brechas existentes con respecto al estado deseado. Estas brechas pueden estar en el contexto (procedimientos, tecnología, cultura) o en las personas (conocimiento, habilidad o motivación)⁴. Generalmente lo que se encuentra es una combinación de factores que se influyen mutuamente.

5. Definir los planes de formación para cada rol

Los planes de formación se diseñan para cerrar las brechas identificadas en las personas. Estos planes deben ser validados por los jefes de áreas y se sugiere una estructura modular para garantizar la secuencia lógica de contenidos y un método didáctico que permita combinar la teoría con la práctica. Es de anotar que, al tiempo que se definen los planes, se deben gestionar los planes de acción para cerrar las brechas de contexto.

6. Divulgar y realizar el plan de formación

Se recomienda divulgar los planes al comité de gerencia para su aprobación y para conseguir el compromiso relacionado con garantizar el tiempo que cada uno de los grupos necesita para la formación. Una vez se cumple este paso se procede a divulgar el plan a los supervisores o jefes de área y luego al personal operativo. El desarrollo del plan de formación puede ser un momento propicio para validar muchos de los nuevos procedimientos o revisar los existentes. Lo anterior asegura mayor aceptación y compromiso frente al aprendizaje.

7. Evaluar la transferencia de la competencia

Una condición importante para evaluar si las personas están aplicando los conocimientos a las situaciones de trabajo e identificar obstáculos que estén limitando lo anterior, es tener claridad sobre la efectividad del aprendizaje alcanzado durante el proceso de la acción de formación.

De no contar con esta información, será muy difícil concluir si las dificultades encontradas para la transferencia de las competencias se deben a deficiencias en el logro de los objetivos de aprendizaje o a problemas del contexto⁵, tales como poca claridad en las responsabilidades, estilos de liderazgo que no apoyan los planes de acción, incongruencias en los procedimientos, falta de recursos, entre otros.

Referencias bibliográficas

² Estos elementos fueron adaptados de: Robert Simons. Diseñar cargos de alto desempeño. En: Harvard Business Review. Impact media, Julio 2005

³ Fernando Vargas Z. ¿Por qué competencias laborales?. Elementos clave a considerar. CINTERFOR. En: Seminario Gestión de competencias en el ámbito laboral, Consejo Colombiano de Seguridad, XIV Jornadas Latinoamericanas de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Jolaseht, Bogotá, 2003

⁴ Ver al respecto: Fabiola María Betancur G. Diseño de procesos de formación y aprendizaje organizacional. FBG consultoría, Medellín, 2012 (disponible en e-book)

⁵ Ver al respecto: Donal L, Kirkpatrick. Evaluación de acciones formativas. Los 4 niveles. Gestión 2000, Barcelona, 2000.