

EL PROGRESO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Silvia A. González H., Juan F. Santaella G

Universidad de la Sabana

## Resumen

La gestión por competencias es una tendencia comúnmente utilizada por compañías a nivel nacional e internacional, que se ha venido desarrollando desde los años 70's con David McClelland centrándose no sólo en conocimientos (competencias del saber) y habilidades innatas (competencias del saber hacer) sino en las competencias del ser, que abarcan competencias actitudinales y comportamentales. Se busca con su aplicación, la optimización de los procesos de gestión humana como el reclutamiento, la selección y el análisis de cargos; alineando el talento humano con el horizonte estratégico de la organización. Para esto es indispensable la implementación de los diferentes modelos creados para desarrollar la gestión por competencias como los es el modelo HayMacher y los aportes de los diferentes países en el tema.

Palabras clave: gestión, competencias, habilidades, conocimientos, selección, reclutamiento.

### Abstract

The management by competences is a tendency commonly used by companies at national and international level, that has come developing from 70's with David McClelland, being focused not only in knowledge (knowledge competences- skills) and innate abilities (know how competences) but in personality characteristic competences, which they include attitudes and behaviour. One looks for with his application, the optimization of the processes of human management like the recruitment, selection and job analysis; aligning the human talent with the organization strategic objectives. For this, the implementation of the different models is vital to develop the management by competitions as it is them the HayMacher model and the contributions of the different countries in the subject.

Key words: management, competences, abilities, knowledge, personnel recruitment, personnel selection.

## El Progreso de la Gestión por Competencias

Actualmente en el mundo empresarial se pueden observar varias alternativas que contemplan diferentes aspectos para desarrollar tanto a la persona como a la empresa. De esta forma, empresas como Sony, Bavaria, Bayer, General Electric, y muchas más, para no quedarse atrás en su desarrollo eficaz y eficiente dentro del medio en que se mueven, han venido implementando a través de los años diferentes estrategias para optimizar sus procesos y ser más competitivos, enfocándose en el capital intelectual de sus empresas.

En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

Es importante saber qué puede aportar la gestión por competencias a una empresa y para esto se desarrollará en el artículo una visión objetiva de la gestión a través de la comprensión y el estudio de sus orígenes, fundamentación teórica y conceptual y el análisis de los diferentes enfoques de su desarrollo; para así facilitar el sentido y la aplicabilidad del modelo.

Habría que empezar por decir, que con los cambios en el mercado, la implementación de la tecnología, y los grandes competidores, las empresas han tenido que incrementar su fuerza de trabajo. Es por eso que muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América, han incorporado la gestión de recursos humanos basada en la competencia laboral, como una herramienta para mejorar la productividad y mantenimiento del clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos, se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del

conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Y es debido a esta tendencia, que una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano, la gestión por competencias, hace la diferencia entre lo que es un simple curso de capacitación, y lo que es una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia, elementos necesarios de definir para los requerimientos de un cargo o para identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de “atraer” a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo integral de la gestión por competencias, es el de impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y trabajando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, incluyendo a todos los trabajadores, fundamentalmente a través del auto desarrollo (Ulrich 2004).

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RRHH con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Una de las razones por la cual los modelos de competencias son importantes, es porque identifican y comunican las competencias requeridas, muestran la importancia del cómo en el logro del qué, incorporan el desarrollo de las personas en

el proceso de negocios, alinean los procesos claves de gestión de recursos humanos para asegurar y fortalecer los comportamientos deseados en la organización. Al hablar del modelo integral de la gestión por competencias, éste interviene en la dirección estratégica de recursos humanos, es decir que hace parte de los procesos de gestión humana como son: análisis y perfil de puestos, atracción, selección, incorporación, inducción, desarrollo y planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño y remuneración y beneficios.

Las ventajas competitivas que se logran con el modelo de Gestión por Competencias abarcan a toda la organización y a cada individuo, lo empoderan para estar alineados con la estrategia y los objetivos de la misma. El modelo de gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta: Además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuye a crear ventajas competitivas de la organización. Su aplicabilidad abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, diseño de cargos, reclutamiento, gestión del desempeño, remuneración, capacitación, evaluación y promoción, lo que favorece al desarrollo del personal y permite que se obtenga una contribución al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.

Podríamos considerar la Teoría Y (1960), de Douglas McGregor, como el origen de los cambios culturales todavía en curso en muchas empresas. El autor dibujaba entonces una imagen de trabajador comprometido que hoy resulta natural,

aunque en su momento suscitó no pocas controversias. Pero a esta notable evolución cultural en las relaciones empresa-empleados, hay que sumar el implacable avance tecnológico y también la globalización y otros fenómenos que caracterizan la actividad económica en nuestros días. Seguramente, lo más visible de los cambios en curso en las empresas son las nuevas relaciones jefes-colaboradores. No es que todavía se hallen, en general, en el punto deseado; pero al menos se viene coincidiendo en la tendencia del reparto de poderes y responsabilidades. Como ya hemos comentado, todo apunta al liderazgo y al empoderamiento como principios reguladores de las relaciones jerárquicas en las empresas. Son principios reconocidos como saludables, pero que en su materialización han de sortear obstáculos de diferente naturaleza. No todos los jefes y colaboradores están todavía preparados y dispuestos para asumir sus nuevos roles, aunque el cambio parezca irreversible. Sin embargo, ser más competentes es un objetivo y una necesidad inexorable en los tiempos que corren, así como el hecho de poder ser seres humanos más completos, en cuerpo, mente y alma.

Haciendo referencia a los trabajadores, entre el colectivo de ellos, queríamos detenernos en los denominados "trabajadores del conocimiento". Hace más de treinta años, algunos pensadores comenzaron a destacar la importancia del conocimiento dentro de las empresas. Peter Drucker fue quien acuñó la expresión "knowledge worker", pero también economistas de prestigio como Kenneth Arrow o Friedrich Von Hayek insistieron en ello. Sin duda, el perfil del trabajador ha evolucionado muy sensiblemente desde los tiempos de Taylor y Gilbreth: cada día tenemos que saber más y, a la vez, obtener el mejor provecho colectivo de nuestros conocimientos.

En su desarrollo profesional en este siglo, las personas más preparadas tienen dos opciones básicas que deseamos apuntar: llegar a ser un directivo-líder o ser un

knowledge worker en permanente aprendizaje. No decimos nada nuevo, pero sí queremos insistir en el valor de los trabajadores expertos. Y atención: uno es valioso para la empresa no solamente por lo mucho que sabe, sino también por lo que hace fluir sus conocimientos. La empresa necesita que los conocimientos no sean individuales sino colectivos, por ello tendríamos que estar siempre aprendiendo y además poniendo nuestro saber a disposición de los demás. (Obviamente, en el escenario empresarial hay también corrupción y clientelismo y los trabajadores bien intencionados pueden resultar ingenuos, o ser vistos como tales: el flujo del saber precisa de catalizadores).

En ese orden de ideas, quizá no haga falta decirlo pero, al hablar del saber, no nos referimos únicamente a los conocimientos explícitos que se adquieren mediante cursos u otros medios similares de transmisión de los mismos. También cabe considerar aquellos otros implícitos, fruto de la observación o de las vivencias propias: lo que llamamos, en general, experiencia. La experiencia no solo nos sirve para hacer las cosas mejor, sino para distinguir mejor el nivel de calidad de lo hecho. En algún caso, la falta de experiencia podría conducir a una especie de panfilismo: a dar por bueno lo que no lo es. El mejor knowledge worker reúne saber explícito y saber implícito o tácito: tiene experiencia; además tiene potencial y sólida disposición para seguir aprendiendo. Y no deberíamos olvidar la intuición, que, aunque de doble filo, es otra herramienta útil (Herrero 1999).

En 1973 el "competency movement" fue impulsado por David McClelland, autor del artículo "Testing for Competence rather than for Intelligence", que sigue siendo un referente histórico en la gestión por competencias. McClelland apuntó no sólo a aspectos tales como los conocimientos y habilidades, sino también a otros que pueden augurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio de un puesto de



trabajo (sentimientos, creencias, valores, actitudes y comportamientos). Actualmente la selección, la gestión y la formación por competencias son ya prácticas extendidas entre algunas grandes empresas, aunque los resultados no sean siempre tan satisfactorios como se desea. (Herrero, De la Vega 1999)

La evolución histórica de este modelo, inició con David McClelland en el mismo año de su artículo anteriormente nombrado, con un estudio orientado a mejorar la selección de personal en el Departamento de Estado norteamericano. El estudio estuvo orientado a indagar ciertos aspectos dentro de los cuales se pueden identificar las características presentes de las personas por seleccionar, tomando en cuenta cuales podrían predecir el éxito de su desempeño laboral, teniendo como variables el desempeño en el cargo de un grupo considerado como excelente, para que después de un largo periodo se comprobara que la efectividad en el puesto de trabajo estaba más ligado a esas características propias de la persona que a otra cosa (Herrero, De la Vega 1999).

En 1981 en Inglaterra se aplicaban las técnicas de análisis como la entrevista de incidentes críticos, la cual está orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personaje de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. Con el propósito de inferir los subyacentes motivacionales a través de la identificación de las conductas relacionadas con el éxito.

El aporte al tema por parte de Richard Boyatzis (1982) lo hace definiendo la competencia como una característica subyacente de un empleado es decir, un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de la imagen de sí mismo, un rol social, o un conocimiento; que resulta de una actuación eficaz y/ o superior en un trabajo específico.

En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo inglés, diseñan un modelo específico para las empresas españolas utilizando técnicas activas (simulaciones) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos. En el mismo año se crea el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) con el objeto de reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra e Irlanda del Norte.

En la misma línea, Dubois, (1993) identifica la competencia diciendo que ella es una capacidad del empleado para alcanzar (o exceder) los requisitos de un trabajo mediante un nivel esperado de calidad, dentro de los límites del ambiente de la organización (Becker, Huselid, Ulrich 2001).

En 1996 Leonardo Mertens economista Holandés, presentó una versión original del libro Competencia Laboral, donde asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la de gestión de recursos humanos. Posterior a esto en Colombia el Sena en 1997 con las mesas sectoriales, identificó las ocupaciones laborales en los sectores económicos y los requisitos que deberían cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, capacidades, aptitudes y destrezas). Esas mesas sectoriales seleccionaban los organismos certificadores y se definían los programas educativos que debían impartir las instituciones educativas.

Simpson (2002) menciona otra investigación realizada en Estados Unidos, (Boyatzis 1983). Bajo su óptica se clasificaron las competencias en motivos, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos, percepción de uno mismo y el rol social que el individuo desempeña en su medio.

Años más tarde Richard Boyatzis fue retomado por Spencer & Spencer (1993), quienes definieron modelos genéricos para profesionales del área de ventas,

gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencias como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y / o a un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993) Estos autores explican que una característica subyacente es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de causalmente relacionada, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como estándar de efectividad, se entiende que la competencia predice quién hace algo y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

La estructura de las competencias se basa en un modelo de Iceberg (Spencer y Spencer, 1993) y consta en que la punta saliente del mismo son conocimientos, los cuales son los contenidos aprendidos tanto académicos como de la experiencia, y las habilidades que son las fortalezas aptitudinales que facilitan el desempeño de una actividad. Las características en la superficie (habilidades y conocimientos), son fácilmente observables, pero no predicen ni determinan el desempeño sobresaliente. De la estructura no visible hace parte la motivación, que son los intereses que una persona desea consistentemente; de esta forma dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y objetivos y lo alejan de otros. El concepto de uno mismo son las actitudes, valores o imagen propia de una persona, lo cual constituye la parte inconsciente y consciente que es más difícil de identificar.

Existen diversas clasificaciones que se le pueden dar a las competencias, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño: el saber, saber hacer y ser. Las competencias relacionadas con el saber implican los conocimientos técnicos y de gestión, es decir lo que el cargo exige en cuanto a aspectos cognoscitivos. Así

mismo las competencias del saber hacer, son las habilidades innatas o fruto de las experiencias y el aprendizaje. Por último las competencias del ser son aquellas aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad, valores, entre otros. (Herrero, A. Y R. de la Vega (1999)).

El INEM (España) dice que 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. (Buck Consultants 1998).

POLFORM/OIT dice que la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Acorde con la Provincia de Quebec afirma que una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas,

psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

El Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina) entiende por competencias a un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

La competencia para el entorno de Australia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

En Alemania la competencia profesional que dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) en el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que

permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

Desde otro punto de vista, también se han clasificado las competencias como primarias si estas se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad.) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias competencias. (capacidad para negociar).

Otra clase de categorización de las competencias son: las diferenciadoras que son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso. De esta forma vale decir, que es una cualidad particular lo que hace que una persona en las mismas circunstancias que otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. Las competencias de umbral son las que permiten un desempeño normal o adecuado dentro del cargo que esta persona realice. Otras son las específicas, propias y exclusivas (depende del entorno) de un cargo determinado en una empresa específica; y tipo o genéricas a cargos genéricos (universales o roles específicos).

Podemos encontrar tres dimensiones de las competencias: Las Estratégicas están relacionadas con la visión integral de la organización, generando resultados económicos y valor agregado al negocio, como por ejemplo: la negociación, la orientación al cliente, la gestión los recursos, entre otras.

Las intratélicas según Córdoba y Chinchilla (1998), son las que permiten el desarrollo de los empleados y el grado de compromiso con la empresa, como por ejemplo: la comunicación, coaching, trabajo en equipo, empowerment, etc.

Las de eficacia personal según Pérez y López (1993), concierne la relación efectiva con su entorno (Steven Covey 1993); por ejemplo, la iniciativa, la creatividad, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la intuición, entre otros.

Se conocen igualmente las competencias claves, también conocidas como competencias esenciales (Core-Competences), definidas como aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por tanto, al no concentrarse en un reducido foco de aplicación, permiten mayor adaptabilidad y flexibilidad al profesional dentro de distintos contextos.

Las diferentes clasificaciones de las competencias pueden reunirse en un mismo propósito, como lo es la aplicabilidad en los procesos de gestión humana para optimizar y dar mayor valor agregado a la organización. Esto le concierne a la administración del recurso humano, siendo su función principal el ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto es posible mediante procesos tales como la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación, promoción, y ascenso de los individuos que forman parte de la misma. (Koontz y Weihrich, 2002).

Después de haber mencionado las diferentes clasificaciones de las competencias según diferentes autores, sería importante mencionar que estas también se agrupan o toman parte en diferentes modelos los cuales han surgido en varios lugares del mundo. Modelos que en las empresas de competencia son una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas, permitiendo un mejor manejo de los procesos mencionados y asegurando que éstos sean consistentes. Además el desarrollo de un modelo permite tener una visión más

estratégica y de conjunto de la organización y sus operaciones. (Cheng-Herrera, Enz y Lankau, 2003)

Entre los modelos de competencias mas importantes de la actualidad se pueden encontrar: el de HayMacber (Hay Group/McBer) la consultora fundada por David McClelland, el cual tiene como características principales: el flujo causal de las competencias, la intención - acción - resultado, las competencias diferenciadoras - umbral, y el análisis de los diferentes niveles de puestos en un a organización para determinar los requerimientos en cuanto a las tareas y competencias.

Según este modelo, se aplican los procesos de gestión humana como selección y ajuste de la persona a cargo, entrenamiento y desarrollo, planes de carrera, administración del desempeño, compensación. Aquí, para obtener el perfil de competencias es necesario hacer un panel de expertos, el cual se centra en identificar las competencias requeridas para un proceso de gestión determinado, hacer un muestreo, realizar entrevistas de eventos conductuales ( 360°, assessment center,) análisis de datos, validación, manual de competencias, y planificación de aplicaciones.

Este modelo tiene como fortalezas las medidas de desempeño basadas en resultados, herramientas de desarrollo, selección objetiva, incremento de productividad y desempeño, estándares claros de promoción y desarrollo, reducción de la rotación, entre otros. Mientras que sus debilidades se centran en que son especialmente útiles para entornos y mercados estables, y en ocasiones se requiere una alta inversión para el proceso.

Se pueden encontrar otros modelos como el SAI, (Schoonover Associates Incorporation) el cual se aplica en momentos críticos de la empresa o para lograr un objetivo específico actual o futuro de la misma. El Modelo IMPA (Internacional



Personnel Management Association), (que se homologa al de la OIT), en relación con las competencias técnicas y laborales. Éste parte del análisis del trabajo el cual proporciona tres tipos de información para la descripción y clasificación de una labor: Análisis de Cluster de especialización ( el grupo objetivo, hacia donde va dirigido), Lista de tareas del trabajo (deberes), Las competencias ( habilidades y destrezas) unidas a las tareas. Las fortalezas de este modelo son: relaciona las normas de competencia laboral y las normas ISO, refuerza el aporte humano en el éxito organizacional. Este modelo tiene la dificultad para identificar competencias laborales para cargos, roles gerenciales, para definir grados de desarrollo entre competencias, y para adaptar el enfoque a las exigencias del entorno.

El modelo PSC ( Public service commission de Canada) se fundamenta en el enfoque holístico de competencias ( The Wholistic Competency profile WCP) el cual integra y relaciona atributos y tareas tomando en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Este modelo tiene una visión integral del individuo y su comportamiento adaptable a diferentes empresas publicas o privadas y tiene un enfoque situacional del comportamiento del individuo. Al mismo tiempo presenta dificultad en la medición del impacto del modelo en los resultados globales, ya que puede identificar innumerables competencias para un individuo o una posición determinada.

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las "competencias requeridas" encontramos, el Panel de Expertos, las Entrevistas, y las Entrevistas Focalizadas.

El Panel de Expertos es uno de los objetivos de esta técnica, y consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de

conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo. En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto y también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior

Las entrevistas se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros). No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz.

Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna

La Entrevista Focalizada fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del hematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación. Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

De manera general, estas entrevistas focalizadas proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Ahora, resulta clave por una parte determinar cuales son las "competencias requeridas", por la otra, estas no cobrarían un sentido si no conocemos a través de la evaluación, cómo las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando de

esta manera necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. Y es debido a ello, que se hace necesario conceptuar la gestión humana desde una perspectiva estratégica, puesto que esta concepción es la que le da sentido y la que permite a la teoría de las competencias agregar valor a los procesos de gestión humanan en la organización y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con las diferentes versiones que se encuentran en un modelo de competencias laborales es conveniente identificar sus dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

1. Identificación de competencias
2. Normalización de competencias
3. Formación basada en competencias
4. Certificación de competencias (Kochanski. *J 1998*)

Se conoce la aplicación del enfoque conductista de competencia laboral, según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y

se convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características de este enfoque:

El énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al diente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias claves para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores: Esto no resulta suficiente. Hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

Según las dimensiones del modelo de competencias, se puede traer a colación la panorámica del corte conductista en la cual la identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías

para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

La dimensión de normalización de competencias se inicia una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

La formación basada en competencias se da una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir

una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos, no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente, muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

La certificación de competencias alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada, se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa, y a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello (Kochanski. J.1998)

Cabe señalar, que dentro de las condiciones propicias para que se pueda desarrollar el modelo de gestión por competencias, se debe tener en cuenta la claridad acerca de la visión y misión organizacional todo enfocado hacia el

desarrollo humano, es decir haciendo mayor énfasis en los “roles” de las personas y menos en los puestos de trabajo. La información de todo este concepto se debe comunicar en todos los niveles de la empresa, con el fin de mantener informados a los empleados de lo que está sucediendo en el lugar donde ellos trabajan. Todo esto suponiendo que la cultura y el clima de la misma se conserven adecuados y armoniosos.

Algunos de los errores que se comenten generalmente, es que muchas organizaciones seleccionan al personal con base en conocimientos y habilidades (ej: masters en administración de empresas de las mejores universidades) y asumen que estos nuevos empleados poseen la motivación y las características necesarias para desempeñar el cargo; o que estas competencias se pueden desarrollar a través de un buen management. Probablemente resultaría más provechoso y más económico si las organizaciones seleccionaran con base en competencias de motivación y características necesarias y entrenaran para desarrollar el conocimiento y habilidades que se requieren para los cargos específicos.

Hace algunos años, Peter Senge ha venido insistiendo en la necesidad del pensamiento sistémico en las empresas: su libro "La quinta disciplina" es sin duda, una de las mejores contribuciones a la literatura del management en las últimas décadas. En definitiva, insiste en que se debe ser más conscientes de cómo las partes contribuyen al todo y también de las consecuencias, a corto y largo plazo, de nuestras decisiones. Cómo encaramos un problema, y tras identificarlo con rigor, han de emerger las circunstancias y causas subyacentes, y hemos de adoptar soluciones eficaces que no generen nuevos problemas. He aquí, en el pensamiento sistémico, una habilidad cognitiva de incuestionable necesidad, quizá especialmente en directivos de alto nivel.



*Procesos de Gestión Humana por Competencias*

Dentro de los muchos procesos que se pueden encontrar para trabajar la gestión por competencias, en este artículo se ha querido centrar solamente en algunos como el análisis y perfil de puestos, el cual consiste en definir claramente las competencias, buscando las características personales o factores claves de éxito para el óptimo desempeño del cargo, y teniendo en cuenta que ese análisis depende de los diferentes tipos de empresa y dentro de la misma, varían por áreas y puestos. El objetivo de examinar esas competencias requeridas y el nivel de las mismas, es que permita una clasificación en cuatro niveles como son: a) por el nivel de impacto en los resultados generales de su gestión (ya sea alto o bajo). b) por jerarquía como la alta dirección, gerencias, puestos medios, puestos iniciales, entre otros. c) por los recursos humanos que manejan. d) por la formación requerida. (Vásquez 2004)

Para poder entender estos niveles es necesario comprender que ellos buscan representar la evolución y grado de maestría, que debe tener una persona para lograrla. Esto debe hacerse de modo incluyente, lo que significa que un nivel tiene los comportamientos propios más los comportamientos del nivel que le preceden.

Dentro de la descripción del puesto se pueden encontrar los siguientes puntos: Información general, Contribución / Misión, Resumen del Trabajo, Reporte, Nivel de Autoridad / Impacto de Decisiones, Relaciones, Educación, Experiencia Laboral, Competencias, Requerimientos Específicos para la Posición, Áreas Claves de Resultado / Indicadores de Medición/ Actividades Clave., Autorizaciones, entre otras, ya que dependen de cada compañía. (Vásquez 2004)

Es indispensable el análisis y perfil de puestos por competencias ya que su aplicación optimiza otros procesos de gestión humana, los cuales son muy dispendiosos en el momento de hacer una selección de personal.

*¿En qué forma apoyan las competencias a la selección de recursos humanos?*

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia, facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas (conductismo). (Vásquez 2004)

Las competencias facilitan un marco de criterios sobre los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso. Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda, de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Otro proceso importante es el de Selección e Incorporación. Este proceso consta de atraer el mejor personal que se pueda involucrar a la compañía. Factores como la imagen de la empresa, la calidad de los productos, son los que al final contribuyen en la atracción, aunque es obligatorio en la actualidad saber que un talento busca otros elementos adicionales más allá de eso, como por ejemplo una opción que le proponga oportunidades de progreso y desarrollo. Para que esto se pueda desenvolver de manera adecuada, la organización comparte con el candidato

no sólo lo que se espera de él con respecto a su gestión, sino que plantea el alcance del cargo y la proyección en la organización, facilitando la toma de la decisión de selección. Las fuentes de reclutamiento que más se pueden encontrar en el mercado actual son: el Interno (promociones, invitaciones abiertas para aplicar al puesto, planes de sucesión), Externos (a través de referidos del personal), Externo (a través de las fuentes de la empresa), Agencias de colocación similares, y por medio de consultoras o Head Hunters.

La planificación de un proceso de búsqueda se fundamenta en tres importantes aspectos:

- 1) Es necesario la planificación del proceso de búsqueda, ya que esta no siempre tienen el mismo grado de dificultad y cada una requeriría una estrategia diferente.
- 2) En la mayoría de procesos de este estilo es más difícil la búsqueda que la selección posteriormente hecha.
- 3) Es importante tener un muy buen reclutamiento para que después la selección sea más sencilla.

Los pasos a seguir son: el perfil definido, los canales, la entrevista las evaluaciones, los finalistas.

Es trascendental dentro de este proceso de reclutamiento, saber qué nos puede servir para obtener información de las competencias de la persona que se quiere llegar a seleccionar. Debido a esto, los puntos a destacar , ya que son los que permiten obtener esa información serían: la entrevista por incidentes críticos o de eventos conductuales, el assessment center, juego de roles, las entrevistas situacionales, pruebas de trabajo, test de aptitudes, test de personalidad, datos biográficos, referencias, entrevistas tradicionales, dinámicas de grupo, entre otras.

Siendo la entrevista uno de los puntos más importantes del proceso de reclutamiento y selección, es de suma relevancia poder revisar el perfil, la hoja de vida y la solicitud del postulante; así como hacer alguna lectura de otra información del mismo que sea necesaria. Tener una lista de preguntas básicas, recibirlo a la hora que se le citó, preparar el ambiente adecuado para la misma, buscando que el solicitante y el entrevistador se sientan cómodos; todo esto con el fin de tener recopilados todos los antecedentes y condiciones de los aspirantes antes de ser recibidos personalmente.

Pero qué es la entrevista por competencias? Es investigar e ir mas allá de los conocimientos técnicos requeridos para el puesto, o sea, es buscar e identificar en la persona sus características subyacentes relacionadas con el nivel estándar de efectividad, o conocer su desempeño superior en un trabajo o situación pasada, expresando comportamientos más frecuentes que permitan verificar la compatibilidad con los valores, misión y visión de la organización a la que se está ingresando. (Vásquez 2004)

Hay que decir entonces, que los beneficios de la entrevista por competencias además de los anteriormente nombrados, pueden ser el conocer y predecir los comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo (situaciones laborales diarias basadas en hechos pasados), en situaciones de evaluación, asegurando cubrir todos los aspectos relevantes que los candidatos tienen para ocupar una posición claramente definida

La aplicación del modelo de competencias en los procesos de gestión humana, va más allá de la selección y descripción del cargo puesto que abarca el desarrollo, la evaluación y capacitación del personal para optimizar aspectos indispensables de la empresa, y poder llevar a esta a una alineación total.

## Conclusión

El enfoque en el talento humano ha permitido a las organizaciones replantear su estrategia hacia los procesos de gestión humana, teniendo que implementar nuevos aspectos hacia el reclutamiento y selección del personal así como el análisis del puesto al que ingresará el sujeto; como primera instancia para la vinculación a la entidad. La importancia que tiene el desarrollo de las personas en la vida laboral en congruencia con sus intereses particulares debe ser tomada en cuenta para un desempeño exitoso. Desempeño que estará alineado con los objetivos estratégicos tanto del individuo como de la empresa, para que los dos al mismo tiempo puedan economizar su fuerza de trabajo hacia la mejora de la producción o mejoramiento del servicio.

El impacto estratégico que tiene el modelo en el negocio es esencial para encaminarse a la optimización de procesos, y así dar cumplimiento a la visión gerencial. Por eso las competencias buscan el desempeño exitoso en un puesto determinado realizando el análisis del mismo el cual abarca todos sus aspectos necesarios para poderlo ocupar, al mismo tiempo que se enfoca en todas las dimensiones del individuo para gestar compromiso de parte del mismo y así lograr que sean uno solo y poder surgir como si una misma familia unida

Estas dimensiones del individuo se dividen en saber, saber hacer, y ser que anteriormente fueron explicadas, presentan un concepto más amplio de la persona, más allá de sólo sus conocimientos e inteligencia y se contemplan las características más importantes del mismo; como por ejemplo su personalidad. La cual por más que tenga el conocimiento de un tema a la perfección, puede que su conducta ante una situación que se le presenten no sea la más adecuada y termine retrasando los procesos que en realidad con un comportamiento diferente se hubieran podido

agilizar de una manera fructífera. Es por eso que tanto conducta, pensamiento y acción como ser bio-psico-social estén acorde con un proceder laboral. Por otro lado cuando no se tienen ciertas competencias en los diferentes estadios laborales la misma gestión por competencias ayuda a desarrollarlas para que así esa estrategia personal pueda realizar unos ajustes y pueda mejorar para bien de la misma y de la empresa.

En cuanto al avance histórico es interesante observar cómo diferentes personas y empresas de acuerdo con su cultura y necesidades han venido aportando cada día más a la gestión por competencias para que esta mejore y se pueda implementar cada vez más fácil en el ámbito organizacional. Trabajando en sus diferentes procesos, los cuales son los que se toman en cuenta para que las organizaciones tengan esa visión, en busca del mejoramiento y desarrollo armónico persona-organización.

## Referencias

- Ulrich,D. y Smallwood,N. (2004). Capitalizar las Capacidades. *Harvard Business Review*, Junio 1, 100-107.
- Becker, B, Huselid, M., y Ulrich, D. (2001). *The Human Resources Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cardona, P. y M. Chinchilla, (1998). Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. *Revista Harvard Deusto*. (89), 10.
- Boyatzis,R, (1982). *The Competent Manager*. New York:John Wiley & Sons Inc.
- Buck Consultants. (1998). *Competency Based Performance Management*.
- Mertens L. (1996) *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Montevideo CINTERFOR/OIT.
- Mertens, L. (2002) *Formación, Productividad y Competencia Laboral en las Organizaciones: Conceptos, Metodologías y Experiencias*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Herrero, M. (1999). *Cómo Desarrollar Competencias (III) Enfoque general y fases del Programa de Desarrollo*. *Capital Humano*, No.128, 10.
- Herrero, A. Y R. de la Vega (1999): *Las Competencias Pasado y Presente*. *Capital Humano*, No.123, 58.
- Kochanski. J. (1998). *Más y Mejor Competencia*, *Gestión* 1,4.
- Vásquez, C. (2004). *Diplomado en Gestión por Competencias*. *Forum*, Universidad de la Sabana.