

# El modelo de gestión por competencias

Victoria Schvartzman

<<http://www.mujeremprendedora.com>>

## ¿QUE ENTENDEMOS POR COMPETENCIAS?

David McClelland (profesor de la Universidad de Harvard), ha sido uno de los primeros autores que nos describió y acercó al concepto "*competencias*" y lo definió como **"las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional"**.

Las competencias se definen como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área profesional.

Las competencias hacen referencia tanto al conocimiento de los requisitos técnicos del trabajo, y su puesta en práctica, como a las actitudes o rasgos psicológicos necesarios para un adecuado rendimiento.

En su opinión, las aptitudes académicas tradicionales (como las calificaciones y títulos) no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. En su lugar, propone que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas hay que buscarlos en competencias tales como la empatía, flexibilidad, iniciativa, etc.

En sus investigaciones utilizó la entrevista de incidentes críticos (de Flanagan) donde se pide a los sujetos que piensen en situaciones importantes que se han producido en su trabajo que cristalizaron en un éxito o fracaso, y describan las conductas que llevaron a cabo con todo detalle; de esta forma se puede discriminar de forma objetiva qué comportamientos habían sido exitosos y cuales no.

Identificó muestras representativas de sujetos que habían triunfado en su trabajo con otras que habían fracasado y valoraba las características personales (competencias) asociadas con las actuaciones exitosas. Así llegó a distinguir las competencias diferenciadoras (características que distinguen a un trabajador con una actuación superior de otro con una actuación inferior) de las competencias umbral (características mínimas que se precisan para lograr una actuación adecuada).

## **LAS COMPETENCIAS:**

Aluden a dimensiones que permiten caracterizar a las personas y, por tanto, a conceptos que se prestan a la evaluación. q Permiten, a través de su evaluación, conocer las características de las personas para discriminar y determinar diferencias individuales, y a partir, de ahí analizar el grado de adecuación de una persona con unas competencias concretas, a un puesto específico dentro de una estructura organizacional, también específica.

Establecen un vínculo entre las tareas a realizar y los comportamientos manifestados para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria por otra.

Existe una condición previa a la evaluación: ***El análisis del puesto***

En esta fase se debe confeccionar una lista de las exigencias que requiere el puesto, porque esta labor nos ayudará bastante a la hora de interpretar los resultados, comparando las exigencias que demanda el puesto, con las competencias que de hecho tiene el sujeto evaluado.

Lo que David McClelland llamó características subyacentes supone en realidad un concepto muy ambicioso al englobar en él todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento laboral.

Las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus:

- Capacidades cognoscitivas: **APTITUDES**
- Rasgos de **PERSONALIDAD**.
- Tendencias de conducta: **ACTITUDES**.
- **CONOCIMIENTOS** adquiridos (teóricos y experienciales).

**APTITUD.-** Hace referencia a las posibles variaciones entre individuos en los niveles liminares de dificultad de la tarea (o en medidas derivadas que se basan en tales niveles liminares) en los que, enfrentados en una clase de tareas, éstos rinden con éxito en cualquier ocasión dada en la que las condiciones sean favorables.

Las tareas implicadas en la definición son aquellas en las que un correcto o apropiado procesamiento de la información mental resulta crítico para el éxito del rendimiento.

Son características que existen en el individuo en estado latente y potencial, sin aprendizaje. Con el ejercicio se transforman en capacidad.

Las aptitudes no nos informan de los comportamientos que las personas desarrollan en sus puestos de trabajo, sino de sus capacidades intelectuales.

**PERSONALIDAD.-** Conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada. Implica un grado de estabilidad temporal y transituacional moderado, así como una contribución temperamental/genética que interactúa con la situación ambiental.

Los rasgos de personalidad son tendencias determinantes generalizadas y personalizadas, modos consistentes y estables de la adaptación de un sujeto a su ambiente. De esta manera, son distintos de los estados y actividades que describen aquellos aspectos de la personalidad que son temporales, breves y provocados por circunstancias externas.

Muchas veces los rasgos se estimulan en una situación y no en otra. Un rasgo expresa lo que una persona por lo general hace en la mayoría de las situaciones, no lo que hará en alguna situación. El concepto de rasgo es necesario para explicar la consistencia de la conducta, mientras que reconocer la importancia de la situación es necesaria para explicar la variabilidad de la conducta.

La base en la medición y el desarrollo de una clasificación de rasgos es la técnica estadística de análisis factorial. El análisis factorial es, de este modo, un recurso estadístico para determinar cuáles conductas están relacionadas pero no dependen de otras y, determinar por tanto, las unidades o elementos básicos en la estructura de la personalidad.

El concepto rasgo supone que la conducta conserva algún patrón y regularidad con el paso del tiempo y a través de las situaciones.

Distinguimos 5 tipos de rasgos:

**Rasgos de capacidad.-** Se relacionan con las habilidades y capacidades que permiten al sujeto funcionar de manera efectiva. La inteligencia es un ejemplo de rasgo de capacidad.

**Rasgos de temperamento.-** Se relacionan con la vida emocional de la persona y la cualidad estilística de la conducta. Si uno tiende a trabajar de manera rápida o lenta, a ser por lo general tranquilo o visceral, o a actuar después de reflexionar o de manera impulsiva, todo tiene que ver con cualidades de temperamento que varían de un sujeto a otro.

**Rasgos dinámicos.-** Se relacionan con las búsquedas y la vida motivacional del sujeto, los tipos de metas que son importantes para la persona.

Estos tres tipos de rasgos constituyen elementos estables de la personalidad.

**Rasgos superficiales.-** Expresan conductas, que en un nivel superficial pueden parecer unidas, pero en realidad no siempre aparecen y desaparecen (varían) juntas y no necesariamente tienen una causa común.

**Rasgos fuente.**- Expresa una asociación entre conductas que varían juntas para formar una dimensión unitaria, independiente de la personalidad. Representan los bloques constructores de la personalidad y se requieren procedimientos estadísticos de análisis factorial para descubrirlos.

**ACTITUD.**- Disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado.

El conjunto de valores (personales e interpersonales) que posee el sujeto determinará en gran medida sus actitudes.

**CONOCIMIENTO.**- Representaciones de hechos (incluidas generalizaciones y solución de problemas) y conceptos organizados para uso futuro. El conocimiento incluye las destrezas de saber cómo hacer uso efectivo de hechos. Cuando se organiza de manera apropiada, nos permite transferir la experiencia del pasado al futuro, predecir y controlar los acontecimientos e inventar nuevos futuros.

Hay que distinguir dos tipos de conocimientos:

**1)** El adquirido en la formación tradicional: CONOCIMIENTO TEÓRICO

**2)** El adquirido por la experiencia profesional: CONOCIMIENTO PRÁCTICO

La técnica adecuada para evaluar los conocimientos es a través de un análisis exhaustivo de:

- La formación del sujeto
- Su experiencia profesional
- Herramientas de evaluación.

## **¿QUÉ ES LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS?**

La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

Un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento operativo deberá permitir:

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.

- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor, en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Para ello, un modelo de gestión integrada de las personas basado en competencias debe tener en cuenta que los objetivos y la planificación de los recursos humanos deben ser elaborados a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

La función de gestión de los recursos humanos debe estar alineada con el resto de las funciones de la empresa. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

De ahí que un proceso adecuadamente orientado de gestión de talentos humanos basado en competencias, parta de la revisión de los elementos estratégicos otorgándole así un enfoque proactivo.

### **La gestión de los talentos humanos alineados**

La alineación de la función de los recursos humanos desde un enfoque estratégico, implica que la gestión por competencias (Gestionar la información y el conocimiento: Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas; etc. que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad. El conocimiento es lo que un individuo debe saber para vivir productivamente una experiencia concreta existente en una organización) no es un asunto que deba ser entendido como de responsabilidad exclusiva de esta función.

Deberá incorporar desde a la alta dirección al personal de línea.

Los procesos de gestión de las competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles.

El modelo de competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa.

En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Una adecuada gestión de las competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización.

## **¿CÓMO SE IMPLEMENTA EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?**

Los pasos que generalmente se siguen en la implementación del modelo de gestión son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
- Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo
- Elaborar su modelo de competencias
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la gestión del talento humano

## **¿CÓMO SE DESCRIBEN LAS COMPETENCIAS?**

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas.

Al efecto las empresas disponen de un abanico de posibilidades, existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias; hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos a elección de las directivas empresariales.

### **El modelo de gestión por competencias llega hasta la definición de niveles y de indicadores de conductas esperadas.**

En estos casos se elabora un marco de referencia, también llamado "perfil" o "modelo" que se desarrolla a partir de un núcleo de competencias.

Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o específico; estas sub-competencias se suelen expresar en diferentes niveles de posesión de la Competencia por parte del individuo, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta.

Usualmente se define una competencia por ejemplo:

**"Trabajar con información"** a la cual se asocian varios indicadores de comportamiento; de la forma:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados

Los niveles pretenden describir el grado de desarrollo de la Competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Por ejemplo para el indicador "Obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados" se podrían considerar varios

### *INDICADORES:*

INDICADOR 1: Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas

INDICADOR 2: Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas.

INDICADOR 3: Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado.

INDICADOR 4: Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

## **DIRECTORIO DE COMPETENCIAS**

El Directorio de competencias aporta una serie de ventajas en la implantación este sistema de gestión:

- Reduce tiempo y esfuerzo en el proceso de implementación de la gestión por competencias.
- Trabaja sobre situaciones reales evitando especulaciones y discusiones metodológicas.
- Favorece un enfoque proactivo.

El propio directorio provoca el proceso de reflexión de cual sería el diseño de los puestos en términos de competencias para dar respuesta a los objetivos planteados por la organización.

Esta actividad permite planificar cuidadosamente la formación de modo que cumpla

dos propósitos. Uno, hacer el nexo entre las competencias requeridas y las competencias disponibles en el presente.

Otro, anticipar acciones de formación que cubran las competencias requeridas a futuro e incluso el reclutamiento y/o desvinculación que permitan a las organizaciones disponer de tales competencias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. McClelland, David C., Human Motivation.
2. Levy-Leboyer, Claude, Gestión por competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 1997.
3. Pain, Abraham, Como evaluar acciones de capacitación, Ediciones Granica, Barcelona, España, 1993.