



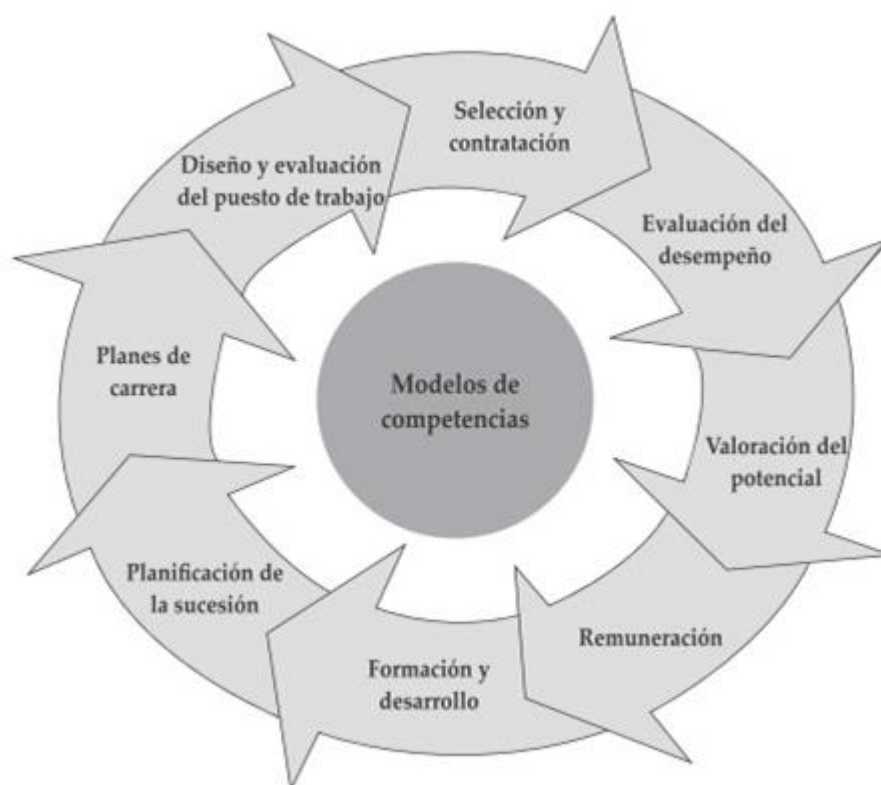
1. La dirección por competencias

Como exponente de «mejor práctica» para lograr dicha adecuación de la dirección de personas o de una buena administración del capital humano de la empresa, es el momento de mencionar el enfoque de «dirección por competencias», que ha venido arraigándose en las empresas excelentes en las dos últimas décadas.

Alrededor de los modelos de competencias se tienen en cuenta unos elementos que hacen comprensible su alcance, profundidad y versatilidad. En el ámbito de aplicación de la gestión integral de recursos humanos o dirección de personas, estos elementos son los que aparecen en la figura 1. Las competencias nos ayudan a disponer de criterios que, al ser consensuados y validados por la organización, permiten valorar a las personas con más objetividad y en condiciones de igualdad.

Figura 1

Fuente: Mulder – Hay Group (1996).





¿Por qué establecer un sistema basado en competencias?

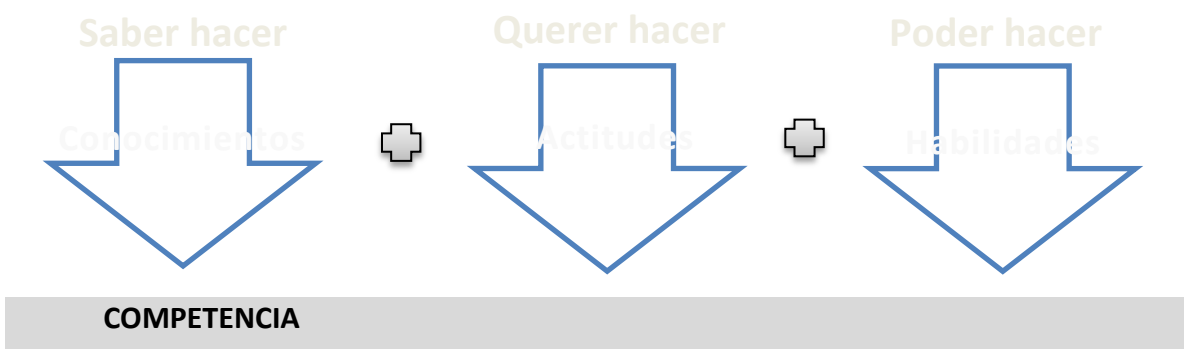
Las organizaciones tienden cada vez más a crearse en torno a las personas. En el futuro se dará menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales y se empezará a poner mayor énfasis en las competencias de las personas, es decir, si las personas son el elemento esencial de las organizaciones, éstas las formaremos en torno a «lo que las personas nos aportan», o lo que es igual, a sus competencias.

¿Qué es una competencia? (véase figura 2):

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Richard Boyatzis, 1982). Es una combinación de conocimientos, experiencia, aptitudes y rasgos de personalidad que permiten al individuo un desempeño eficaz o superior de su trabajo.

Competencias son aquellas características que se pueden mejorar y desarrollar, dado que se pueden medir de un modo fiable.

Figura: 2



Ejemplo: Competencia, impacto e influencia

Se trata de la capacidad de persuadir, convencer o influir en los demás con objeto de que contribuyan a alcanzar los objetivos propuestos para el desarrollo de la compañía. Materialización del deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.



Saber	Conocer los estándares establecidos.
Poder	Habilidad para contrastar objetivamente el comportamiento actual y el deseado, y capacidad para superarlo.
Querer	Tener disposición para superarse día a día.
Saber	Conocer los estándares establecidos.

Las competencias se encuentran graduadas según el nivel requerido para el puesto. Para una misma competencia se requerirá un nivel de exigencia diferente en función de cada uno de los puestos.

A continuación, incluimos una breve explicación de cada uno de los niveles definidos para cada competencia:

Nivel 1: nivel mínimo. No presenta evidencias positivas de la competencia, o las presenta en su nivel menor.

Nivel 2: nivel bajo. Presenta muy pocas evidencias positivas de la competencia en aspectos no importantes o no valorados.

Nivel 3: nivel medio. Presenta algunas evidencias positivas de la competencia.

Nivel 4: nivel alto. Presenta la mayoría de las evidencias de la competencia, sobre todo en las más significativas e importantes.

Nivel 5: nivel máximo. Presenta todas las evidencias más significativas e importantes de la competencia.



A modo de ejemplo se puede ver en la figura 3 la definición de una competencia y las evidencias que ayudan a detectar los distintos niveles de consecución de dicha competencia.

Figura 3. Capacidad de análisis y de síntesis

Se trata de la capacidad de entender una o varias situaciones, desagregándolas en pequeñas partes, o identificando sus implicaciones. Organización de las partes de un problema o situación de manera sistemática, realización de comparaciones entre distintos elementos o aspectos, estableciendo prioridades de forma racional.

Nivel 1

- A veces, absorbe nuevos conocimientos derivados de las situaciones vividas.
- Muestra interés por efectuar un trabajo organizado y estructurado.

Nivel 2

- Es capaz de observar y extraer información relevante relacionada con su área de trabajo.
- Identifica las causas de un problema complejo o global.
- Muestra interés por resolver los problemas que se le presentan, encontrando ocasionalmente posibles soluciones.

Nivel 3

- Es capaz de priorizar las tareas según su relevancia para el objetivo global del trabajo.
- Posee iniciativa a la hora de proponer soluciones idóneas a los problemas detectados.
- Es capaz de realizar un análisis lógico de cualquier circunstancia.

Nivel 4

- Aporta conclusiones útiles a partir del análisis y valoración de la información de la que dispone.
- Demuestra una elevada capacidad de observación y deducción de lo esencial.
- Es capaz de gestionar diferentes fuentes de información, identificando con rapidez aquella más útil.

Nivel 5

- Detecta la relación causa-efecto.
- Es capaz de extraer conclusiones que no resultan obvias y ver su aplicabilidad y repercusión en cualquier ámbito.
- Solventa problemas difíciles evaluando las diferentes alternativas y optando por soluciones de acción.
- Muestra capacidad para realizar planes o análisis complejos.
- Posee habilidad para separar las causas principales de las secundarias.



1.2 Impacto de las competencias en las políticas de la empresa

El diseño de perfiles basados en competencias para los diferentes puestos de la empresa puede ser de gran utilidad para llevar a cabo diversas acciones dentro de la organización, así como para unificar criterios en cuanto a políticas y estrategias de la empresa.

1.2.1. Selección

Un proceso de selección deberá cumplir una serie de requisitos si pretende ser eficaz. Éstos pasan, por lo tanto, por las siguientes características:

- La identificación adecuada, de entre todos los solicitantes, del candidato que mejor se adapta al puesto, ofreciendo la capacidad necesaria para el óptimo desempeño y consecución de los objetivos de la empresa.
- Una realización sin prejuicios.
- Una buena relación coste/eficacia.

Estas características se pueden conseguir fácilmente mediante un sistema de selección basado en competencias. En primer lugar, se investigan las competencias necesarias para la obtención de buenos resultados en el puesto (evitando, de esta forma, una selección basada en características como religión, raza y sexo).

Por otra parte, puesto que la selección se habrá llevado a cabo eligiendo a aquellos candidatos con las competencias requeridas, a fin de obtener buenos resultados en el puesto, la relación coste/eficiencia será más que satisfactoria.



1.2.2. Planes de carrera

El plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados, a fin de proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El plan de carrera implica la relación de una serie de adecuaciones puesto-persona que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valía que necesita para alcanzar sus objetivos.

1.2.3. Evaluación del desempeño, desarrollo y evaluación del potencial

Todas las organizaciones deben tomar decisiones en cuanto a contratación, promoción, desarrollo o desvinculación de sus profesionales. Con el fin de poder tomar estas decisiones es necesario establecer un sistema de evaluación que básicamente se dividirá en dos partes:

- Apreciación/evaluación del desempeño.
- Determinación del potencial futuro.

Para ello será necesario diseñar los perfiles para cada puesto, según las competencias requeridas para un óptimo desempeño y, posteriormente, mediante diferentes herramientas, evaluar a los profesionales de referencia, comparando las competencias requeridas y aquellas que realmente deberían tener.



1.2.4. Retribución y formación

Una vez detectadas las diferencias entre el nivel óptimo de cada una de las competencias propias de cada puesto y el nivel real desarrollado por el profesional, se pueden establecer las acciones que corrijan desviaciones. Estas acciones podrán estar encaminadas hacia la promoción, si el profesional presenta una desviación positiva frente a su perfil competencial o de formación, apoyo y acompañamiento.

Por otra parte, y también íntimamente relacionado con la evaluación del desempeño, así como con los objetivos fijados en las misma, se podrá establecer un sistema de retribución que premie el desarrollo de las competencias definidas para el puesto y por tanto una mejora en el rendimiento del individuo.

1.3 Metodología de competencias en el proceso de selección

Si bien para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema, será importante, en el momento de recolectar información sobre la selección a realizar, identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección. A esta identificación la denominamos definición de las competencias dominantes.

Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que desean evaluarse son comportamientos, deben seguirse algunas pautas precisas.

Como es más fácil evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas. Si la empresa trabaja con competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas.



Si una organización no ha definido su modelo de competencias será una buena idea hacerlo, considerando, además, que no es un método de trabajo privativo de las grandes organizaciones. Contamos con experiencia concreta al respecto. Hemos trabajado con organizaciones de veinte mil personas y, en las antípodas, con otras de poco más de veinte integrantes. Cualquier organización, sin importar su tamaño, puede tener su modelo de competencias.

1.3.1 Perfil de puestos por competencias

¿Qué es un perfil del puesto por competencias? Como ya se dijo, es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario, no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son las más importantes con respecto, específicamente, al proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS	
INICIATIVA Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.



B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan, o bien, actuar para materializarlas o enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Nota: En este rango, el Grado D, no indica ausencia de competencias, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo

Usualmente las competencias se abren en cuatro niveles o grados, como se muestra en el gráfico “Ejemplo de una competencia y sus grados”. La apertura en cuatro grados o niveles se estima suficiente; nosotros los denominamos A, B, C y D, siendo el nivel o **grado A**, el superior o superlativo, el **grado o nivel D**, el mínimo de la competencia, y los B y C, intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto.

Pueden utilizarse otras nomenclaturas, también usuales, entre ellas, el lector podrá encontrar la numérica (tanto 1, 2, 3, y 4, como en el sentido inverso: 4, 3, 2 y 1).

Como ya se dijo, en todos los casos las competencias se definen a través de una frase, al igual que los grados o niveles. Sin estas descripciones detalladas y sus grados no se estará trabajando sobre la base de un modelo de competencias. Se trata de un requisito excluyente de la metodología.



Con este método, se tendrá una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil que seleccionar. En este artículo se incluye un formulario para una mejor recolección de información, que incorpora el concepto de perfil por competencias. Si una organización no ha implementado un modelo de gestión por competencias podrá usar esta parte del formulario para señalar las características de personalidad deseadas.

Cliente (interno o externo):
Puesto:
Perfil o puesto a cubrir:
Objetivo básico de la posición (misión o síntesis del puesto)
Descripción del puesto: Dependencia Sectores a cargo Principales funciones
Requisitos del puesto: Experiencia Educación Otros conocimiento: PC, idiomas, etcétera Otros requisitos: edad, sexo, domicilio, etcétera Personalidad/ competencias conductuales dominantes
Remuneración Fecha de incorporación:

Las competencias detalladas en el formulario se relacionan con nuestro diccionario de competencias, y representan las más usuales para niveles iniciales o gerencias intermedias. No hemos incluido en ese listado las correspondientes a altos ejecutivos.

Cada organización podrá confeccionar su propio formulario de perfil indicando las competencias según el modelo establecido. En el momento de definir un perfil se marcarán sólo las más importantes para ese puesto en particular y el grado requerido para cada una de ellas.

1.3.2 Puntos para no olvidar al definir un perfil

Los puntos clave y de más difícil definición estarán dados por las competencias conductuales o características de personalidad, y las relaciones dentro de la organización.



Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el esquema organizativo, y definir correctamente de quién depende la posición, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes y qué incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición.

Una tarea muy importante que se recomienda dejar para el final es, idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato a seleccionar.

Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido. Si el perfil es de aquellos que a priori se consideran “difíciles”, hay que tratar de obtener un segundo perfil, por ejemplo, al ochenta por ciento del ideal fijado, cuya búsqueda pueda asignársele una posibilidad de éxito mayor.

Por último, y si bien no es un dato del perfil, será de mucha utilidad para el especialista en Recursos Humanos analizar con el cliente interno en qué tipo de empresas podría estar hoy trabajando una persona con el perfil buscado.

1.3.3 Definición del perfil

- Antiperfil: cuando se define el perfil partiendo de la descripción de una persona y no de un puesto de trabajo.



- Cuando se realiza la recolección de información para definir el perfil de la persona a seleccionar, deberá preguntarse al cliente interno cuál es su mínimo aceptable en materia de requerimientos –conocimientos, experiencia y competencia- en relación con los eventuales postulantes.
- Descriptivo del puesto y perfil no son lo mismo. Aun si la organización posee una descripción de puestos actualizada, deberá realizarse la recolección de datos sobre el perfil a seleccionar.
- El especialista de Recursos Humanos o Selección, usualmente, debe llevar a cabo un delicado papel al imponer un cierto equilibrio entre los requerimientos que la línea o cliente interno fija o determina como necesarios, y las reales posibilidades de conseguir ese perfil en el mercado.
- El responsable de la selección deberá desempeñar varios roles simultáneos para realizar bien su tarea: ser un asesor del cliente interno, conocer el negocio y las tareas de las otras áreas. Además, deberá, sobre todo, generar confianza.
- En el relevamiento del perfil deben definirse los requisitos excluyentes y no excluyentes y las competencias dominantes.
- El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo y puede tener diferentes características en empresas o mercados distintos.



- Las competencias en los descriptivos de puestos se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado diccionario o catálogo de competencias, confeccionado a la medida de cada organización.
- En función del mencionado diccionario de competencias se definen, luego, ejemplos de comportamientos, que se registran en un documento denominado diccionario de comportamientos, que también se prepara a la medida de cada organización.
- En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otra información, estarán consignadas las diferentes competencias requeridas y los niveles o grados indicados para cada una de ellas.
- Un aspecto muy importante que se recomienda dejar para el final es, idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato a seleccionar.
- Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido.