

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Liliana Rodríguez Beltrame

1. Introducción.

A fin de avanzar en un primer nivel de aplicación en las organizaciones del enfoque de Competencias Laborales, en el presente capítulo abordaremos el Modelo de Competencias integrado a las distintos sistemas de Gestión de Recursos Humanos; retomando las principales tendencias que se han venido aplicando en el país para la administración de personal, así como también las características más sobresalientes que hoy definen el perfil de las empresas nacionales.

En el Uruguay, el enfoque de Competencias Laborales sigue siendo “poco conocido y complejo” para las empresas, por lo tanto no está aun internalizado en la conciencia de los niveles gerenciales. En general, las organizaciones que lo han incorporado responden a políticas de su casa matriz, si bien hay que reconocer que los procesos de Certificación ISO 9000, están funcionando como los principales disparadores de los indicios puntuales y recientes de la implementación de este modelo en la Gestión de los Recursos Humanos. Esta dinámica deja cada vez más en evidencia que la satisfacción del cliente, como patrón de medida de la calidad de la prestación, depende de la motivación, la posición y la conciencia que tengan los colaboradores de la empresa.

2. Razones que justifican la aplicación del Modelo de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos.

El cambio vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos.

En una organización del trabajo de conformación más horizontal y que prioriza el valor estratégico del conocimiento, las relaciones jerárquicas tienden a ser sustituidas por grupos de trabajos con mayor responsabilidad y poder. Parece evidente que las organizaciones del futuro facilitarán mayor y mejor información, así como también se apoyarán más en las personas y menos en los puestos de trabajo. Por lo pronto, las decisiones estratégicas que se puedan adoptar desde una empresa en tal sentido, necesariamente están vinculadas con la reestructura de sus programas de gestión de Recursos Humanos. Es en este contexto que el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que

conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc).

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Recursos Humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

En la literatura clásica de Administración de Recursos Humanos, autores como Lucía y Lepsinger ¹, identificaron, entre otros, los siguientes beneficios derivados de una gestión de Recursos Humanos por competencias:

- facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización.
- Contribuye a maximizar la productividad
- Facilita la flexibilidad para el cambio
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.

3. ¿Que es una competencia?.

Según Spencer y Spencer ²**competencia** “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad.

En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo”.

En esta línea de pensamiento, los autores plantean que se pueden identificar cinco tipo de características:

¹ De Lucía, Anntoinette y Lepsinger, Richard. The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass Pfeiffer, EEUU,1999.

² Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile&Sons, Inc, USA,1993.

- *Las motivaciones:* constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras. Ejemplo: las personas motivadas para obtener logros, constantemente se fijan metas desafiantes, toman responsabilidades para cumplirlas y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
- *Los rasgos:* son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información. Ejemplo: “el tiempo de reacción” y “la buena visión” s tipo rasgos físico para los pilotos de combate.
- *El concepto de sí mismo:* se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
- *Los conocimientos:* constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas. Ejemplo: el conocimiento de un cirujano de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
- *Las destrezas:* conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad física de un odontólogo es trabajar la pieza sin dañar el nervio.

Existen muchas otras definiciones de competencias, y aunque las mismas pueden introducir pequeños matices en general refieren a estos conceptos: Conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores.

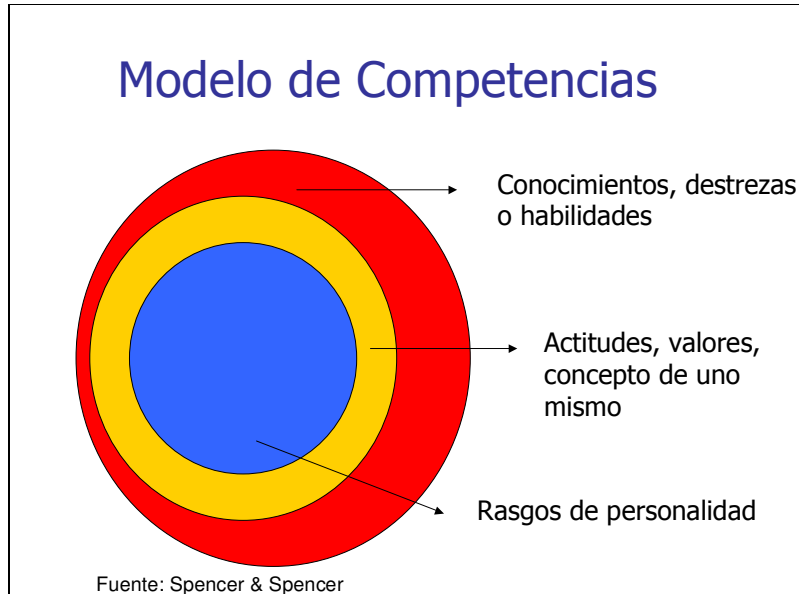
Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requieren estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Muchos autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Para Spencer & Spencer ³, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería mas rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las

³ Obra citada

habilidades que se requieran para realizar un trabajo específicos. “ Se le puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar una ardilla”.



Las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización, ej. orientación al cliente, trabajo en equipo. Estas son las capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar la estrategia definida y para ello se requiere de un trabajo previo de la Alta Gerencia para definir su “modelo de éxito”.

Las competencias específicas parten de los procesos y sub-procesos de la organización, ej. Gestión de RR HH, marketing.

Creemos oportuno realizar una aclaración en relación a las competencias vinculadas a los conocimientos. Estas deben vincularse exclusivamente con los conocimientos específicos, no con la formación formal. Los requerimientos de conocimientos formales (ej. Título universitario), es un requisito del cargo, excluyente o preferente, según el caso, pero se aconseja no concebirlo como una competencia, ya que la misma no es desarrollable por la organización.

4. Modelo de Competencias: ¿Qué es?

El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo,

convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada.

En resumen: Es una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo en el trabajo, no una lista de características.

El modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas. Generalmente incluye el Diccionario de Competencias y el Perfil de Competencias para cada cargo. El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente.

En la identificación y definición de las competencias es imprescindible la participación de la máxima línea de conducción, no puede dejarse en manos de un menor nivel aunque sean expertos. Aún cuando este trabajo se realice por parte de una consultora externa ésta deberá indefectiblemente contar con la alta gerencia para la definición de las competencias. La nómina de competencias posibles es infinita, por lo tanto es la propia empresa, a través de su principal nivel de dirección quien deberá definir sus propias competencias o factores claves para el éxito.

En este sentido, la autora Martha Alles⁴, expresa que “a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. En este sentido, agrega que “así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan”. Por esta razón, además de definir las competencias, es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos para cada competencia, debemos proceder a asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia (Perfil de competencias del cargo).

Parece claro que no se requiere el mismo grado de competencia de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador.

⁴ Alles, M.A. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Granica, Argentina, 2000.

Modelo de Competencias
Proceso global de descripción de perfiles
Fijación de niveles de requerimiento

Nivel 1: La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo

Nivel 2: La competencia es requerida con UN grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada

Nivel 3: La competencia es requerida con UN grado de destreza avanzado.

Nivel 4: La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es muy perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada.

Nivel 5: La competencia es requerida con el mas alto grado de destreza, de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor

5. ¿Que es un Directorio de Competencias?.-

También conocido como diccionario de competencias, se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos.

La incorporación de una competencia en el directorio requiere de una definición conceptual de la misma, y de la apertura en los distintos niveles de requerimientos.

El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido así como de la incorporación de “las competencias del futuro” que permitan implantar la estrategia del mañana.

6. Implementación del modelo de competencias.-

Desarrollaremos a continuación las distintas etapas que se deberán abordar en cualquier proceso de implementación del modelo.

Es deseable, que la implementación del modelo se realice a nivel de toda la organización. Esto ayudará en la obtención de mejores resultados, ya que los beneficios se extenderán a todas las áreas.

Antes de pasar al desarrollo de las distintas etapas, nos detendremos en mencionar algunas condiciones necesarias para el éxito del modelo:

- En primer lugar, como ya lo expresamos, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo. Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo, sin el apoyo real de la alta gerencia, en nuestra opinión, carece de todo sentido; sencillamente, recomendamos abstenerse.
- Complementariamente, es necesario que exista un fuerte apoyo institucional en materia de : comunicación, contención y apoyo logístico.

- Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.
- Determinación del equipo de trabajo. La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.

7. Etapas para la implementación del modelo.

Sintéticamente, podemos definir las siguientes etapas para implantar un modelo de competencias:

- a) Identificación de los factores clave de la organización.
- b) Definición del Directorio de Competencias
- c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo tipo
- d) Evaluación de las competencias personales
- e) Identificación de la brecha existente
- f) Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada.

a) Identificación de los factores clave de la organización.

Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. Las habilidades, conocimientos y destrezas que la organización necesita para implementar la misma, se debería traducir, a nivel individual, en las competencias requeridas para cada cargo.

Para Spencer y Spencer ⁵, el proceso de definición de la estrategia organizacional se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos, las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados. De esta forma vincularemos las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales.

El éxito del modelo depende fuertemente de una adecuada definición de la estrategia, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados esperados, y logre realmente alinear los desempeños organizacionales individuales con los objetivos estratégicos.

b) Definición del directorio de competencias.

Como lo señalamos anteriormente, el diccionario de competencias, se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los

⁵ Obra citada

objetivos estratégicos de la organización. Comprende tanto las competencias genéricas u organizacionales como las específicas.

Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).

Mientras que las competencias organizacionales en general responden al grupo de las habilidades (ej. liderazgo, planificación, trabajo en equipo), las específicas, dado que surgen de los procesos y subprocesos de gestión, en general corresponden al grupo de los conocimientos y también al de las habilidades.

Destacamos que las competencias vinculadas a las características personales , aquellas que se representaban en la parte no visible del iceberg, y que por lo tanto eran las mas difíciles de desarrollar, en general no se eligen como competencia en esta instancia, justamente por su carácter de “ no desarrollable”. En estos casos aconsejamos definir las como requisitos excluyentes para la selección del personal ya que es deseable que se seleccionen en base a las mismas.

c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.

En esta instancia, se asignará a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida.

Cabe recordar, que las competencias que deben requerirse para un puesto de trabajo son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.

d) Evaluación de las competencias personales.

Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más conocidas son: evaluaciones del superior jerárquico, evaluación 360°, assesment center y pruebas teórico-prácticas. En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique a partir de su aplicación en la práctica, por la experiencia, y por eso los métodos asociados a la evaluación del desempeño son los mas recomendables para la validación de las mismas.

e) Identificación de la brecha de competencias.

El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos

fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.

f) Elaboración de planes de acción.

A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias) a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. A partir de analizar la brecha la empresa sabrá que hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar en el futuro a su personal.

Hasta aquí la definición del modelo. A continuación veremos como se implementan los distintos sistemas de gestión de Recursos Humanos bajo el enfoque de gestión por competencias. Es a ellos que debemos recurrir de ahora en más a efectos de reducir la brecha de competencias.

8. Aplicación del modelo a los distintos sub-sistemas de gestión de Recursos Humanos.-

Los modelos de competencias, juegan un rol vital en cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias. Identificando las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo, una organización puede focalizar sus sistemas de selección, capacitación y desarrollo. evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, planificación de carrera y remuneración entre otros. Es así que los modelos de competencias conforman un núcleo en torno al cual, se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionados. Para esto los distintos procesos deben ajustarse al modelo sustituyendo las tradicionales lista de características requeridas en los perfiles por las competencias definidas por la alta dirección de la empresa.

En consecuencia, luego de desarrollar el modelo, el desafío será integrarlo a los sistemas de gestión de recursos humanos. Para lograr una integración exitosa, es importante que la organización tenga claro cuáles serán las eventuales aplicaciones del modelo, antes de comenzar su desarrollo.

Muchas organizaciones prefieren introducir el modelo en sus sistemas de forma gradual. La aplicación del modelo a los sistemas de selección o de capacitación y desarrollo, en una primera etapa, obtendrá mas fácilmente la aprobación del personal, que si se intenta aplicar desde el principio a los sistemas de evaluación de desempeño o planificación de la sucesión.

Comentaremos brevemente su aplicación a los distintos sistemas:

- **Análisis y descripción de puestos**

El primer proceso que debe encarar una empresa que desee implementar un modelo de competencias es la descripción de puestos

por competencias. Es la piedra fundamental ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. La larga lista de características personales que suele incluirse en los perfiles de puesto tradicionales deben ser sustituidas por el perfil de competencias requeridas para el puesto. En este aspecto, debemos tener claro que los restantes componentes de la descripción de puestos por el esquema tradicional se mantienen. Es decir, la identificación y ubicación del puesto, su contenido funcional, sus interrelaciones jerárquicas, los requisitos de formación formal, experiencia, condiciones de trabajo y todo otro dato que las organizaciones consideren pertinentes relevar. En síntesis, el perfil de competencias sustituye el perfil psicolaboral y los conocimientos específicos, quedando el resto de la información de la descripción incambiada.

- **Selección basada en competencias.**

La selección es el proceso por el cual se elige, de un grupo de candidatos, aquellos que demuestren poseer las capacidades mas ajustadas a los requerimientos del cargo, la organización, el jefe y el grupo.

Como lo expresan Spencer y Spencer, cuanto mejor es el ajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias de la persona, mas alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo. Los sistemas de selección basados en competencias están orientados al logro de dicho objetivo.

A partir del perfil del puesto por competencias, en el proceso de selección se buscará detectar en los candidatos la presencia de las competencias críticas (actuales o potenciales) para el éxito del mismo en el puesto.

Los sistemas de selección basados en competencias, por lo tanto, ponen el acento en la identificación de unas pocas (de tres a cinco) competencias fundamentales que cumplan con las siguientes condiciones:

- 1- Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral
- 2- Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato y que sean difíciles de desarrollar mediante formación en la empresa o experiencia en el trabajo (ej. motivación por los logros).
- 3- Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una breve y bien centrada entrevista de incidentes (BEI).

Otros autores de Hay Group ⁶, expresan que el modelo de competencias para selección, deberá contener el menor número posible de competencias. Normalmente, un cuidadoso análisis revelará que sólo son 6 o 7 las competencias que soportan los elementos clave del desempeño en el cargo, y

⁶ Dalziel, M.; Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (Coord) Hay Group 2000. Las Competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos Bilbao

que explican la mayoría de las diferencias entre los ocupantes de alto desempeño y medio. Estas son las competencias que deben constituir el principal punto de atención del sistema de selección. El número de competencias del modelo de selección se puede mantener en un nivel manejable si se determina cuáles, del total de competencias, puede ser objeto de capacitación y desarrollo, y por lo tanto no incluirlas en el modelo de selección.

La capacitación o el desarrollo de algunas competencias lleva mas tiempo que el de otras. En consecuencia, este autor afirma que, aunque pueden obtenerse buenos resultados capacitando a las personas en competencias a nivel de motivaciones, normalmente resultará mas práctico seleccionar buscando competencias a nivel de motivaciones y rasgos de personalidad. Dicho de otra manera, las competencias de tipo motivaciones y rasgos, como la motivación por el logro o la iniciativa si bien pueden ser desarrolladas, la relación costo-beneficio será mejor, si se contrata a personas que ya tengan estas competencias. Para, Spencer y Spencer, la regla es: la selección prevalece sobre la capacitación. Por el contrario, las competencias que la organización puede enseñar fácilmente a los solicitantes, deberían ser retiradas del modelo de selección.

Métodos de selección.

Una vez que han sido identificadas las competencias para un desempeño superior, se debe determinar como se evaluará si un candidato posee las mismas o tiene el potencial para desarrollarlas. Según Spencer y Spencer, los métodos de selección pueden consistir en entrevistas, tests, o centros de evaluación (Assesment Centers) entre otros.

La técnica de Entrevista de Eventos Comportamentales (BEI) planteada por los autores mencionados, valora directamente si los candidatos poseen las competencias que figuran en el modelo de selección. La misma es muy efectiva en términos de su precisión de predicción.

Se pueden utilizar también una amplia gama de tests psicológicos. Por ejemplo los tests de capacidad cognitiva se pueden utilizar para valorar aspectos especiales de las competencias cognitivas, como "pensamiento analítico". Lo importante es que todo test que se utilice sea relevante respecto a las competencias que figuran en el modelo de selección.

Las simulaciones y los ejercicios prácticos brindan un alto valor agregado a casi todos los sistemas de selección. A menudo, estos ejercicios se agrupan junto a entrevistas y tests en procesos de selección conocidos como "centros de evaluación" (Assesment Centers). Los mismos pueden llevar uno o mas días, pero representan el medio mas sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde diversas perspectivas. Esta herramienta permite observar y evaluar a los candidatos en acción. Suele consistir en análisis de casos, resolución de problemas, roll-playing. La dinámica grupal a partir de la propia postura ayudan a generar una situación en la que las competencias, si existen, se desenvuelven. Es una técnica que se adapta mejor para la evaluación de competencias como liderazgo, negociación, relaciones interpersonales

La elección del método deberá basarse en un análisis costo-beneficio de cada uno, la facilidad administrativa y la posibilidad de aceptación del candidato. Métodos como el “centro de evaluación”, pueden ser muy costosos y difíciles de administrar, mientras que otros, como los tests, pueden ser rechazados por el candidato o la cultura de la organización. Spencer y Spencer, argumentan, que según su experiencia, las Entrevistas de Eventos Comportamentales (BEIs), constituyen la herramienta de selección con la mejor relación costo-beneficio, son fáciles de administrar y son aceptadas por la mayoría de las personas.

Si el lector está interesado en la aplicación práctica de este tipo de entrevistas, es aconsejable que profundice la técnica en la bibliografía señalada(Spencer y Spencer: “Competence at Work”). No obstante, comentaremos brevemente en que consiste la misma, para una mejor comprensión del tema.

El objetivo de la Entrevista de Eventos Comportamentales (BEI), es obtener descripciones comportamentales muy detalladas de cómo una persona actúa para realizar su trabajo. El entrevistador realiza otras preguntas, además de las enfocadas a este objetivo, pero ellas son diseñadas, tanto para crear ambiente como para dirigir a la persona para que provea “historias cortas” de incidentes críticos. El trabajo del entrevistador es persuadir al entrevistado para obtener historias completas que describan los comportamientos específicos, pensamientos y acciones que el entrevistado ha mostrado en situaciones reales. Es deseable que se narren entre 4 y 6 historias completas de incidentes críticos. Para obtener una historia completa es requiere que la misma detalle: la situación, los involucrados, las percepciones o sentimientos que produjeron, lo que pensó respecto a la situación, las motivaciones y el resultado.

Esta metodología parte de la base de algunos supuestos:

- comportamientos pasados predicen mejor los comportamientos futuros. Las personas que una vez utilizaron una competencia tienen probabilidad de utilizarla nuevamente.
- Las personas son consistentes. Si utilizan una competencia en una situación determinada, probablemente la utilizarán en otra.
- Predecir el fracaso es más fácil que predecir el éxito. Muchos factores contribuyen al éxito pero el fracaso puede ser causado por falta de una sola competencia.

La aplicación de cualquiera de los métodos de selección por competencias, requiere de un entrenamiento de los entrevistadores. Sus destrezas son importantes, debe ser capaz de utilizar las preguntas en forma eficaz, sondear puntos específicos y no generalidades y saber interpretar las respuestas en términos de competencias.

Por último, es deseable que los sistemas de selección se validen, para garantizar que funcionen adecuadamente. Para esto las organizaciones deberían realizar el seguimiento y control del desempeño de las personas seleccionadas por el mismo.

Evaluación del Desempeño basado en Competencias.

Spencer y Spencer ⁷ definen la gestión del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- Definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado.
- Evaluar formalmente el desempeño al final del período.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo.

Los datos sobre la conducta en el trabajo se utilizan normalmente para tomar decisiones referentes a desarrollo de capacidades. A través de esta herramienta las organizaciones buscan reforzar las conductas de manera de estimular la incorporación de las competencias requeridas. Facilita la retroalimentación y el coaching de la persona, identificando las competencias que deberá alcanzar para un exitoso desempeño en su puesto de trabajo.

El primer paso en el desarrollo de este modelo consiste en identificar las competencias requeridas para el desempeño superior o exitoso en cargos presentes o futuros, y detallar ejemplos de comportamientos específicos contra los cuales realizar la evaluación.

Luego se deberá diseñar un sistema de gestión del desempeño que combine la planificación, gestión y evaluación tanto de los resultados del desempeño como de los comportamientos demostrados por las competencias. Según Spencer y spencer, este se denomina un modelo mixto de gestión de desempeño o un enfoque de gestión total del desempeño, ya que permite evaluar tanto los resultados del desempeño, como los comportamientos que demuestran la presencia de competencias que predicen el desempeño exitoso en el trabajo.

Puede aplicarse tanto a la evaluación tradicional por el superior jerárquico como a la evaluación 360°. Esto este último caso el proceso implica obtener observaciones sobre el desempeño de una persona, por parte de colegas, subordinados, clientes, proveedores, etc.

Cualquiera sea el sistema utilizado, debe darse prioridad a la capacitación de los jefes y subordinados (evaluadores y evaluados). Los primeros deben comprometerse en forma explícita a proveer a los empleados de capacitación formal y otras actividades para desarrollar las competencias durante el período a ser evaluado. Para ello es muy importante que se los capacite para que puedan realizar una adecuada gestión del desempeño. Por otra parte la formación de los empleados ayuda también a que comprendan como funciona el sistema de

⁷ Obra citada

gestión del desempeño, cual es su rol, como autoevaluarse y como llegar a un consenso con sus superiores en cuanto a las actividades de desarrollo de competencias.

Capacitación y Desarrollo basados en Competencias.

Capacitación y desarrollo es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente.

Lucía y Lepsinger ⁸, argumentan que utilizar un modelo de competencias como base de un sistema de capacitación y desarrollo, ayudará a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo o se sigan las modas en esa materia. Estos autores señalan cuatro beneficios principales de un sistema de capacitación basado en competencias:

- Permite focalizarse en los comportamientos y destrezas relevantes.
- Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
- Permite realizar un uso mas efectivo de la capacitación y el desarrollo.
- Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores ("coaches").

A partir de las evaluaciones de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes.

Planes de carrera basados en competencias.

Para Antonio Carretta, (Hay Group)⁹, la planificación de carrera basada en competencias, se puede describir como el mapa de carreteras que conecta los distintos cargos que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas en una determinada organización.

Los planes de carrera y de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de carrera las competencias deberán ser analizadas en relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro. Esta herramienta permite retener al personal clave y prepararlo para oportunidades de carrera futura.

La planificación de carrera por competencias, permitirá analizar las diferencias entre las competencias requeridas para pasar a un cargo objetivo y las competencias existentes actualmente, por lo que los movimientos entre cargos estarán basados en criterios uniformes y aceptados por todos. Sin dudas, este

⁸ Obra citada

⁹ Obra citada

aspecto ayuda a la organización a transparentar la planificación de Recursos Humanos, y permite determinar las posibilidades de promoción y las necesidades de personal, así como la creación de planes de capacitación y desarrollo para cada competencia del plan de carrera, preparando así a los candidatos para un rol determinado.

La elaboración de un plan de carrera basado en competencias implica:

- diseñar un mapa de carreteras dentro de la organización que conecte los distintos cargos dentro de la organización indicando las precedencia entre las familias de cargos.
- En cada caso, identificar las competencias diferenciadoras respecto a los cargos precedentes.
- Definir las recomendaciones (capacitación o selección), para cada competencia del plan de carrera.

Planes de sucesión basados en competencias.

La planificación de la sucesión en base a competencias, se centra en la identificación de los candidatos mas idóneos para los cargos claves de una organización. Podríamos decir que con los planes de carrera, constituyen las dos caras de una misma moneda. Mientras que los planes de carrera, tratan de identificar los puestos que por sus requerimientos de competencias mejor se adecuen a las competencias de una persona determinada, los planes de sucesión, a partir de una puesto vacante, buscan identificar a la persona cuyas competencias se inserten mejor con el perfil de competencias del puesto a cubrir.

Los planes de sucesión efectivos no solo identifican los individuos que están preparados para ser promovidos, sino que también permiten crear una guía para desarrollar otros candidatos con alto potencial.

Los sistemas de planificación de la sucesión crean demandas para los sistemas de capacitación y desarrollo, y de planificación de carrera basados en competencias. Una vez que las personas identifican la brecha entre las competencias que poseen y las requeridas en los cargos claves, necesitarán de capacitación u otras actividades de desarrollo para reducir la brecha. Por esta razón vemos como el plan de sucesión depende en gran medida de la calidad de los otros sistemas de gestión de Recursos Humanos. De allí que el mejor sistema de plan de sucesión no podrá tener éxito a menos que los sistemas de selección, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño funcionen eficazmente.

Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias implica que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros, las

competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es necesario evaluar el desempeño por competencias.

Muchas veces, los sistemas de compensaciones basados únicamente en los resultados suelen desmotivar a los empleados de rendimiento superior cuando ellos tienen muy poco control sobre los resultados esperados. De allí que se recomienda que una parte de la compensación se base en las conductas en el trabajo.

9. Conclusiones

Sin dudas los principales aportes de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo constituye la integración de los sistemas de Recursos Humanos en torno a las competencias y como esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia de la organización.

Por esta razón, la definición de los objetivos organizacionales constituyen un factor fundamental para la identificación de las competencias y por lo tanto para el desarrollo del modelo.

Al integrar este modelo a los sistemas de gestión de Recursos Humanos, lo que se busca es integrar esos comportamientos a la gestión, para que los mismos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichos comportamientos que estarán asociados a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

Alles, M.A. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Granica, Argentina, 2000.

Dutra, G. 2000. Gestión por Competencia Laboral, el desafío de la empresa para: Aprender, Innovar y Competir. Montevideo; Dutra, Notaro y Asociados.

Ernst & Young 1998. Gestión por Competencias. Innovación en la Gestión Empresarial. Madrid.

Dalziel, M.; Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (Coord) Hay Group 2000. Las C De Lucía, Anntoinette y Lepsinger, Richard. The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass Pfeiffer, EEUU, 1999.

Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Trabajo Monográfico .Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Año 2004.

Levy – Leboyer, C. 1997. Gestión de Competencias. Ediciones Gestión 2002 S.A. Barcelona, 1997.

Milkovich, G. y Boudreau, J., 1991. Human Resource Management. Cap. 3, 12 y 13. Irwin.

OIT. 1997. Formación basada en la competencia laboral. Montevideo.

Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile&Sons, Inc, USA, 1993.

Vargas Fernando CINTERFOR 1998. Las 40 preguntas más frecuentes sobre Competencias Laborales. En www.cinterfor.org.uy