

JCH
B533
2.000
c. 2

**Escuela de Contadores Auditores de Santiago
Instituto Profesional**

**ESTRATEGIA BASADA EN LA GESTION POR COMPETENCIA"
(CORE COMPETENCES)**

**Trabajo correspondiente a la 2ª fase
del Seminario de Titulación**



**Seminario Nº : 28
Semestre : Otoño
Profesor Guía : Sr. Claudio Olate o.
Integrantes : Patricia Berrios
Marcelo Carreño
Danilo Herrera
Leonardo Venegas
Nader Chahuan
Francisco Santonja**

Santiago, 17 de Julio de 2000



“vivimos en un periodo de cambio. Vemos nuestro mundo cada vez menos como una máquina y cada vez más como un sistema vivo”

Fritjoj Capra

Materia	Página
1 Prologo	1
2 Introducción	2
3 La nueva generación de competencias	4
4 El presente y el pasado	5
5 Qué son las competencias	6
6 Las competencias en función de tareas.	6
7 Las competencias en función de logros.	6
8 Las competencias en función de resultados.	6
9 Las competencias en función de los conocimientos, habilidades y actitudes	6
10 Las competencias en función de los rasgos distintivos de las personas que destacan por sus buenos resultados.	7
11 Conjuntos de atributos.	7
12 El grado de precisión	7
13 Las competencias como tareas.	7
14 Las competencias como logros.	8
15 Las competencias como resultados.	8
16 Las competencias como conjuntos de atributos.	9
17 Como se eligen las competencias.	10
18 El análisis del trabajo.	10
19 Las entrevistas sobre incidencias críticas.	10
20 Series de entrevistas sobre incidencia críticas	11
21 Previsiones para el futuro	11
22 Creación de procesos de planificación de trabajo.	11
23 Las tendencias pasadas.	12
24 La verificación	12
25 La identificación de las competencias	13
26 Se modifica la función del desarrollo de recursos humanos	14
27 El fin de los cargos y de los puestos de trabajo	14
28 Cambio de localización, pasando de los empleos a las organizaciones	14
29 Menos análisis y más aplicación.	15
30 Menos dependencia de los puestos de los expertos	15
31 El lenguaje referente al trabajo y a las personas.	15
32 La simplificación.	16
33 La democratización.	16
34 Sistema de gestión por competencias	17
35 La enorme importancia de las culturas corporativas.	17
36 La deducción es meramente voluntarista.	17
37 Los conocimientos no lo son todo.	18
38 Las cualidades se detectan, no se preguntan a los propios interesados.	18
39 El perfil debe aplicarse.	18
40 Consideraciones sobre el alcance del sistema	19
41 Consideraciones sobre la identificación y definición de las competencias	19
42 Consideraciones sobre su número y gradación	20
43 Gestión del conocimiento	22
44 Parámetros de referencias (benchmarking) para los modelos de competencias	25
45 La precisión	26
46 La aceptación	27
47 La forma de un modelo	28
48 La interpretación	28

49	Implantación de un sistema de selección por Competencia	29
50	Determinación de las competencias clave en el estudio piloto	30
51	Aplicación del modelo de competencias al proceso de selección	31
52	Los motivos por el que utilizamos este sistema	34
53	Contribución y creación de valor a través del conocimiento	36
54	Como se identifica el conocimiento en cada una de las personas que Constituyen la empresa	38
55	Desarrollo de competencias. Aprendizaje versus desarrollo	39
56	Ideas para el desarrollo de competencias	39
57	La remuneración basada en las competencias	41
58	Por qué debemos cambiar los sistemas de remuneración	41
59	Utilización de las competencias para premiar el rendimiento y el avance	43
60	El cálculo de los salarios	44
61	Las competencias, la capacidad y la formación los programas de formación profesional en dirección empresarial	46
62	La finalidad de los cursos profesionales	47
63	Las críticas de los programas de dirección	47
64	Cómo interactúan los conocimientos, las competencias personales y la competencia en el trabajo	48
65	Un modelo integral	48
66	El rendimiento efectivo en el trabajo	49
67	Aplicar y aprovechar el sistema de competencias	51
68	Un sistema dentro de un sistema	52
69	Forma de implementar la gestión por competencias	54
70	Conclusión	59

Prologo

La finalidad de este trabajo es aportar a los lectores del mismo, qué son las competencias y demostrar que todas estas están condenadas al éxito, a menos que no se procure la dedicación suficiente para poder desarrollarlas, además señalar que no es solo una tendencia pasajera, y que esta herramienta de trabajo se encuentra en un grado de madurez tal, que facilita la selección de objetivos, relacionados con los recursos humanos, de forma que, estás sean un activo más dentro de la empresa.

En una cultura de organizaciones heterogéneas como las que estamos viviendo, demostrar que se pueden utilizar las competencias para los fines de las empresas, las organizaciones y las industrias, es lo que intenta este trabajo dar a conocer tanto para empresas publicas como privadas.

Nuestro objetivo, es mostrar que se han creado una infinidad de modelos de competencias sobre las personas que obtienen los mejores resultados en las empresas, con el fin de mejorar el rendimiento de los empleados menos eficientes hasta igualarlos, en la medida de lo posible buscando que todos los empleados trabajen como el mejor dentro de la organización.

A fin de evitar complicaciones innecesarias se ha procurado tratar el tema de las competencias de la mejor forma posible, en un lenguaje técnico, pero de fácil entendimiento. Hay que reflexionar que el tema "Estrategia Basada en la Gestión por Competencias" (CORE COMPETENCES) considera varios puntos que debemos tratar en forma detallada, con el fin de comparar las competencias entre sí, para determinar las gestiones, los conocimientos y los parámetros de benchmarking, para realizar las selecciones de los modelos de competencias adecuados en cada caso.

En definitiva esperamos que el lector se familiarice con el tema y contribuya en la eficiencia de la gestión de los recursos humanos.

Introducción

El inicio de la competencia en el mundo moderno ha ido evolucionando vertiginosamente durante los últimos 15 años. Pero actualmente es una herramienta de gestión impredecible. Al comienzo esta herramienta de gestión, solo existía en la teoría, llevándose poco a la práctica, pero a medida que ha evolucionado el mundo, su desarrollo ha sido impredecible para la subsistencia de las organizaciones actuales.

La competencia siempre ha existido entre los funcionarios de una organización, pero ha sido poco desarrollada, y no es algo que este de moda y que luego será desechado o dejará de estarlo. Lo importante es que las competencias profesionales han estado ahí y permanecerán estando independiente del enfoque con el que se aborden.

El concepto y la naturaleza de las competencias, tanto en su complejidad y matices, como por las aplicaciones prácticas que tienen, están siendo aún discutidas. La razón es que existe una amplia gama de formas de uso, como también distintas culturas de las organizaciones que las utilizan.

El concepto literal de la competencia, es enfrentar con una visión de futuro, lo que la organización va hacer para no desaparecer, comparando lo que esta haciendo hoy con lo que hará mañana. Lo mejor es desarrollar variables llamadas competencias o capacidades de las personas para lograr subsistir en el tiempo.

Existen una infinidad de variedades de modelos de competencias dentro de las organizaciones, con el fin de mejorar el rendimiento de los empleados, hasta igualarlos dentro de lo posible con las personas más destacadas, y buscar que toda la organización logre el máximo de eficiencia, pero las competencias dentro de la organización están limitadas por las variables propias de las personas, estos factores que influyen son; la edad, el sexo, la religión, el origen cultural y geográfico. Siendo estos algunos de los factores que podemos mencionar acerca de las competencias, lo ideal es buscar que el grupo de personas sea lo más homogénea posibles para no condicionar las competencias. Para esto se requiere la mayor objetividad posible en la selección de las personas y la definición de las competencias.

Los criterios de selección tienen que garantizar que el proceso sea de la forma más transparente posible, lograrlo del todo es una condición necesaria, para poder lograr los objetivos previstos de la organización.

Para la implantación de los sistemas de estrategia, basados en la gestión por competencias para una organización, se debe considerar primero; el costo, el tiempo y esfuerzo en el diseño de los sistemas acorde a la organización. Esto conduce a un gran esfuerzo por parte de los directores, ya que, los sistemas están expuestos a ciertos peligros como por ejemplo; que queden obsoletos o en algunos casos, no funcionar por que no son lo más acorde a los objetivos establecidos. Se deben realizar revisiones periódicas de las estrategias competitivas, para detectar acertadamente el peligro inminente de los cambios más fluctuantes y que demanden mayor esfuerzo.

En algunas organizaciones como las públicas, el implantar un sistema de gestión basado por competencia sería francamente costoso⁶ el motivo es que primero tenemos que entender que estas organizaciones siempre seguirán funcionando independientemente de las personas o gobiernos que estén a cargo, un caso son los servicios de salud con similares características con una privada, vale decir, con igual cantidad de recursos, no obtendrían necesariamente el mismo resultado, dado que las competencias de sus líderes, ejecutivos y personal clave diferirán.

Especular sobre los sistemas de competencia y su utilidad, aplicabilidad y resultados, resulta estéril a estas alturas, porque no se trata de cuestionar el concepto, metodología y aplicaciones, sino lograr establecer el enorme valor como herramienta para la mejora continua de las organizaciones.

La nueva generación de competencias



Para comenzar a tratar el tema de las competencias debemos reconocer el fuerte auge que se está dando en el mundo entero, como por ejemplo, en Estados Unidos se está evocando a las competencias relacionadas con el liderazgo, por la razón de que ellos se consideran un país líder, y no piensan perder su categoría o Status.

En otros países se ha comenzado a usar las competencias, pero estos se encuentran en desventajas, respecto a los países mejor desarrollados en competencias de liderazgo, podríamos mencionar como por ejemplo; la ubicación del país, el sistema de régimen utilizado, las limitaciones legales y el aprovechamiento de los recursos. Algunos ejemplos de países en desventajas sería Cuba, el que se encuentra aislado por el bloqueo norteamericano que lo tiene sumido en una muy difícil situación, otro país en desventaja es Sudáfrica por los problemas del apartheid o separación de las razas. En estos países, existe un interés menor por competencias en liderazgo, y prefieren desarrollar las habilidades técnicas esenciales para poder competir. Entonces es legítimo que las instituciones comience a interesarse por su "base de competencias humanas". Y su costo de mercado, está sujeto a elementos intangibles, tales como los conocimientos, la fidelidad del cliente y diferentes formas del capital humano.

Inclusive ahora, la generalidad de las organizaciones han buscando maneras de conseguir el capital monetario y de aprovechar su patrimonio físico. Pero actualmente la riqueza de las empresas depende de los conocimientos y habilidades de sus trabajadores.

El presente y el pasado de las competencias

La noción de competencias se comienza hace muchos siglos atrás, lo podemos ver en los gremios de la edad media, cuando los aprendices se formaban trabajando con un maestro. En la actualidad, los educadores han agrupado los conocimientos y habilidades en grandes conjuntos que son los programas de estudios. Todo este tiempo transcurrido y experiencia acumulada, han ido estructurando y revisando la taxonomía de los respectivos objetivos del campo cognitivo, conductual y afectivo que son el conocimiento, las habilidades y las actitudes.

Existen muchas definiciones y enfoques diferentes, para poder elegir, es necesario entonces que las organizaciones y sus responsables, deban conocer estas definiciones, en la adquisición, aprovechamiento, desarrollo y retenciones de las competencias del recurso humano y establecer sus ventajas y desventajas.

Algunas preguntas claves que pueden ayudar a resolver que son las competencias, serian:

- ¿Qué se entiende por competencias?
- ¿Cómo se constituyen las competencias?
- ¿Hasta qué punto debe pormenorizarse las definiciones de las competencias?
- ¿Cómo se seleccionan las competencias con modelos o sin ellos?
- ¿Quién se encarga de identificar las competencias y de elaborar los modelos?
- ¿Qué tiempo lleva hacer ese trabajo?
- ¿Para qué se utilizan las competencias?
- ¿Qué le da validez a su verificación?

Qué son las competencias

En el lenguaje relacionado con los empleos, la palabra competencias tiene varios significados. En algunas definiciones se toma en cuenta el contexto del trabajo, es decir, las tareas, los resultados y los cometidos. En otras, se describen las características de las personas que lo realizan, es decir sus conocimientos, habilidades y actitudes (incluso principios y tendencias). Las definiciones híbridas suelen combinar esos dos enfoques, formando lo que se llama "conjuntos de atributos".

Las competencias en función de tareas

A juicio de algunas personas, las competencias son las tareas y las actividades de un trabajo. Muchas descripciones y métodos del trabajo vienen orientadas hacia las tareas, incluso sin hacer referencia a las competencias. Esa orientación es el resultado de largos años de intentos de organizar el trabajo de tal manera que el trabajador tenga que pensar lo menos posible, que quede eliminada la variación en el rendimiento y que se vayan implantando las mejores prácticas.

Las competencias en función de logros

Esta clase de definición consiste en señalar qué es lo que se quiere alcanzar, anteponiendo las palabras "capacidad para". Por ejemplo, algunas personas incluirán "la capacidad para generar beneficios" entre las competencias.

Las competencias en función de resultados

Se llama resultado lo que un trabajador o equipo produce, provee o genera.

Las competencias en función de los conocimientos, habilidades y actitudes

En este enfoque, se llama competencias a técnicas; disciplinas; habilidades para algunos procesos y las actitudes, principios, inclinaciones y compromisos asumidos.

Las competencias en función de los rasgos distintivos de las personas que destacan por sus buenos resultados.



Se trata de las competencias que tienen los trabajadores sobresalientes y que los demás trabajadores no tienen. Por lo general, esas competencias contemplan sobre todo aquellas habilidades que se deben a su inteligencia y personalidad. Suele ser conveniente relacionar las competencias con esos rasgos distintivos, porque a muchas empresas les interesa utilizar los modelos de competencias a los efectos de la selección y promoción. De modo que los expertos deben encontrar aquellas características que marcan la diferencia entre los candidatos que cumplen determinados requisitos y los que no. Esa preferencia por los rasgos distintivos también tiene algunas aplicaciones en la formación.

Conjuntos de atributos

Se toma en cuenta tanto el conjunto de los conocimientos, habilidades y actitudes, como las tareas resultados y logros. Esas formas híbridas de competencias suelen expresarse con términos tales como, liderazgo. Solución de problemas y toma de decisiones. Las más utilizadas de las definiciones, son las que buscan las competencias en el concierto de las tareas y en función de los rasgos distintivos del trabajador excepcional. El objeto más corriente del análisis de competencias es el puesto de trabajo.

Sin embargo, quedan sin contestar varias otras preguntas. ¿Las competencias orientadas hacia las tareas son las mejores? ¿Debemos preparar los modelos para el futuro basándonos en los mejores trabajadores del pasado? El enfoque basado en el puesto de trabajo, ¿es el mejor para realizar los análisis del trabajo y para construir los modelos?. Mantengamos en mente estas preguntas mientras va considerando un poco más qué ocurre en la práctica actualmente.

El grado de precisión

Si admitiésemos cualquiera de las desviaciones que hemos visto, ¿qué grado de precisión sería el correcto para describir las competencias? Para contestar esa pregunta, es necesario saber cómo se puede precisar aún más.

Las competencias como tareas

Se puede separar cada una de las competencias en subtareas, y planteamos toda una serie de situaciones en las cuales se realizará la tarea dada.

Las competencias como logros

Se pueden ir subdividiendo los fundamentos de los cuales se compone ese grupo de competencias, de tal manera de identificar los elementos que colaboran a los logros parciales ^(de) el logro final al que se aspira.

Las competencias como resultados

Para determinar las competencias, es necesario saber qué clientes internos y externos reciben los resultados y luego, dividir estos en resultados parciales, o bien crear normas y requisitos de calidad para precisar más su definición. Los requisitos para la calidad del diseño del producto podrían ser:

- Satisfacer las exigencias del cliente.
- Garantizar beneficios a largo plazo.
- Utilizar la tecnología actual.

Los técnicos saben que capacidades humanas se buscan para lograr un buen rendimiento cuando conocen las conductas y lo exige la estrategia. En esta clase de competencias, es esencial establecer que conocimientos, habilidades y actitudes, así como principios, inclinaciones y disposición son necesarios para lograr buenos resultados. Además, para verificar su existencia es necesario contar con exponentes de conductas o implementar evaluaciones. La disposición podría mostrarse como consecución de logros. Entre los exponentes de conductas podríamos mencionar algunos como:

- Fijar metas ambiciosas pero alcanzables.
- Resolver problemas aparentemente insuperables para alcanzar una meta.
- Marcar las prioridades del trabajo día a día en función de metas.

Una evaluación puede consistir en encargarle al sujeto que haga viable un proyecto, fijándole unas metas un poco más allá del éxito seguro, pero no tan lejos como para arriesgar un posible fracaso.

Las competencias como conjuntos de atributos

En este caso, igualmente sirve el proceso utilizado para establecer las competencias asentadas en los conocimientos, habilidades y actitudes, por ejemplo, el comportamiento de liderazgo referido como motivación de las personas que deben implementar acciones. Pero ¿a qué se debe, en última instancia, el efecto de esa conducta?, ¿A la habilidad de escuchar a la gente?, ¿A la empatía?, ¿A la confianza en sí mismo?, ¿Al conocimiento de la empresa?, ¿A la facilidad de expresarse en público?, ¿A la integridad como persona, o una mezcla de algunas cualidades? .

Por lo general la agrupación de atributos atrae más problemas de los que resuelven, por oportunas que sean las fórmulas que utilizan para ellos. Cuando alguien dice: "necesito aprender técnicas de liderazgo", en realidad no sabemos qué es lo que necesita.

Como se eligen las competencias

El conocer la mejor forma de estrategia basada en gestión por competencia, está dada por infinita lista de formas de describir a los trabajadores. De modo que ¿cuál es el criterio para elegir los elementos que deben conformar un modelo?, Existen varios enfoques, a continuación describiremos algunos y cómo obtener la mejor competencia.

El análisis del trabajo

Este enfoque consiste en centrarse en torno de los trabajadores de altos rendimientos y las pautas a seguir son las siguientes:

1. Observar al trabajador en su labor.
2. Anotar los resultados obtenidos.
3. Registrar el modo como se obtuvieron los resultados.

En este modelo se recogen los datos y registros, de los cuales se obtienen los conocimientos utilizados, las habilidades y por último las actitudes que demuestra la persona observada.

Las entrevistas sobre incidencias críticas

Un segundo modelo, consiste en preguntar a los trabajadores actuales, que situación y dificultades han tenido que enfrentarse, esto se logra entrevistando a los trabajadores mediante las siguientes preguntas:

1. ¿Qué fue lo que pensaron?
2. ¿Qué hicieron?
3. ¿Qué sintieron?
4. ¿Qué medidas tomaron?

Después de realizadas las preguntas, viene a continuación una descripción de las tareas, los resultados, los conocimientos utilizados, las habilidades y por último las actitudes que intervinieron (porque es imposible observar los conocimientos, habilidades y actitudes directamente).

Series de entrevistas sobre incidencia críticas



Un tercer modelo, consiste en entrevistar a dos grupos de trabajadores sobre la siguiente base:

1. Trabajadores normales.
2. Trabajadores con rendimiento destacado.

Una vez realizada la entrevista, se registra y se van eliminando los rendimientos que se asemejan, lo que queda son los rasgos distintivos del rendimiento actual. A juicio de muchos expertos, las entrevistas para emplear al personal, su formación y sus promociones deben realizarse en función de esos rasgos distintivos. Para así aprovechar las experiencias pasadas, tal que esto se va utilizando tan rápido como aparece, pero a veces lo que fue útil en un momento para otro no servirá.

Puesto que el mundo empresarial y las estrategias están cambiando rápidamente, admiten el riesgo de que las competencias que servían en el pasado resulten insuficientes o incluso perjudiciales en el futuro. Lo cual nos obliga a considerar algunos otros métodos.

Previsiones para el futuro

Para poder controlar o manejar el trabajo futuro se puede recurrir a las conjeturas o tendencias, sobre la base del sector en que se encuentre el negocio, el cual nos interesa, por lo tanto este componente podrá ser entendido por la organización en términos de los requisitos que presentará el sector y las competencias a utilizar que serán necesarias en el futuro. Entonces las empresas pueden confeccionar modelos incorporando esos requisitos, con las prácticas ejemplares actuales.

Creación de procesos de planificación de trabajo

En este proceso no se necesita contar con un modelo preestablecido, pero si confirmar que se entreguen a los trabajadores las herramientas y equipos necesarios para prever los efectos de los cambios en la estrategia y en el entorno del sector a los efectos de su propio trabajo y de sus propias competencias.

Las tendencias pasadas

El análisis por competencia es realizado por lo general dentro de la empresa por el área de recurso humanos y en otras ocasiones son realizadas por consultores externos. El resto de los empleados solo participa aportando datos, dado que los trabajos son estudiados uno a uno. A veces se revisan los grupos a fines, demandando este trabajo una gran cantidad de dinero y tiempo. Con todo este esfuerzo sé esta cubriendo la etapa de los análisis, sin incluir su posterior aplicación.

En Estados Unidos, la aplicación mas corriente de los modelos de competencias es la evaluación, selección, promoción, formación y desarrollo; excepto para la formación y desarrollo, las restantes aplicaciones por lo general sirven para seleccionar candidatos entre los mejores. En esas situaciones, el nivel medio de características requeridas determina su exclusión.

En los países donde se quiere competir superando la calidad técnica, lo que se busca son trabajadores con educación y formación técnica, por lo tanto se prestará atención a la excelencia de trabajadores individuales.

Durante los últimos tiempos, los enfoques están en función de la orientación propia de los trabajadores dentro de la empresa. Los psicólogos industriales se han ido enfocando en los conjuntos de atributos y en los oportunos conocimientos, habilidades y actitudes; los educadores han estado concentrándose en los conocimientos y en las técnicas; y los profesionales de recursos están utilizando sistemas basados en las tareas.

La verificación

Cuando definimos el trabajo y la utilización de las competencias se requieren verificar todas nuestras definiciones internas, vale decir de ello depende el éxito de la empresa. Esto corresponde verificar en el pasado, observando o preguntando que hacían los trabajadores más eficientes y con esos datos crear modelos para el trabajo donde se evalúa a los trabajadores y se predicen los buenos resultados.

La identificación de las competencias

La creación de la riqueza depende cada vez de las competencias. Los administradores saben esto y cada día buscan una mejor eficiencia, recorriendo el mundo, comparando y evaluando las técnicas dado que los procesos de trabajo deben crear los mismo incentivos y consolidar los mismos principios, además aunar el modo para referirse al trabajo en todos los procesos. Las competencias pueden crear esa uniformidad. Para que se puedan aprovechar y ejercer los mecanismos de unificación de los procesos, tienen que abarcar los elementos característicos del trabajo y de las personas, porque algunas prácticas de gestión de personal, tales como; evaluación, formación en técnicas múltiples, diseño de trabajo o gestión del rendimiento, deben centrarse sobre todo en torno al trabajo.

Para otras practicas, tales como gestión de carreras en la organización, formación y selección de personal, es necesario que los profesionales especifiquen que conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para que ambos métodos beneficien a todas las prácticas de gestión de los recursos humanos, solo depende de donde se ponga hincapié.

Un factor que está impulsando el desarrollo de las competencias es el hecho que las organizaciones necesitan que las clases de trabajadores que precisan correspondan a las estrategias empresariales, es decir, las soluciones consisten en planes de desarrollo de los recursos humanos, planes de personal y planes de promoción.

Estos procesos de desarrollo están afectos a una lentitud de los recursos humanos, éstas son las burocracias y los modelos antiguos en el que se encuentran las organizaciones. Ahora bien para atacar esto, se necesita incorporar en la estrategia de planificación, las pautas basadas en las competencias, que aceleran la adecuación del personal a las metas de las estrategias.

Esto con lleva la necesidad de otorgar a todos los empleados responsabilidades y poder en una organización, esto con el fin de que el trabajador deba cuestionarse asimismo, es decir gestionarse para poder satisfacer y prever las necesidades del cliente, atendiendo a la calidad, para detectar posibilidades de introducir mejoras e iniciativas oportunas para velar por los recursos de la empresa como si fueran suyos.

Se modifica la función del desarrollo de recursos humanos

Antiguamente, la mayoría de los encargados del desarrollo de los recursos humanos se dedicaban a tareas administrativas, tales como recolectar datos e implantación de medidas, a veces realizaban el trabajo que, en realidad, correspondía a los directores y otros empleados. Actualmente lo que se necesita, es que los procesos administrativos sean desarrollados por otras personas dentro de la organización, y que los especialistas de los recursos humanos se dediquen al desarrollo de trabajo estratégico de la empresa y se concentren en los cambios de cultura corporativa necesarios.

El fin de los cargos y de los puestos de trabajo

Cada vez que se enfrentan a nuevas filosofías o iniciativas, tratar de reingeniería, calidad total y orientación al cliente, cambian las competencias requeridas y las funciones que los trabajadores deben asumir para asegurar sus buenos resultados en el futuro. Algunas personas se cuestionan ¿se deben comenzar desde el principio? Cómo también ¿Le gustaría aprovechar algunas competencias en la nueva situación? Como por ejemplo un sistema de competencias de la nueva era, el cual lleva incorporada la flexibilidad, para que la gente pueda adaptarse rápidamente y ayude a transferir aquellos datos que se requiere tras cada cambio.

Ante nuevas situaciones que se presentan, los trabajadores desean saber como les va afectar, en que consiste su trabajo y que competencias necesitan. Para las organizaciones, las competencias son indispensables para poder surgir y una herramienta poderosa que entrega las respuestas necesaria para enfrentar lo nuevo a medida que avanzamos hacia los nuevos cambios en el trabajo del ámbito mundial, tenemos que ir cambiando los métodos con que formamos las competencias, así nuestro modo de entender el papel que desempeñan los sistemas basados en ellas. Dentro de los principales cambios que es necesario introducir, están los siguientes:

Cambio de localización, pasando de los empleos a las organizaciones

En épocas anteriores se analizaban los trabajos produciendo una demora en fijar un modelo e inclusive quedaban obsoletos. Ahora bien se les dota a los trabajadores y equipos de trabajo las herramientas para que puedan crear modelos verificados de sus trabajos actuales y vayan ajustándose rápidamente a medida que cambian, es decir, los mismos usuarios pueden construirlos en tiempo real.

Menos análisis y más aplicación

El análisis debería convertirse en parte del proceso de la planificación estratégica, y la aplicación en una herramienta que permite relacionar rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa. Entonces el máximo esfuerzo se dedica al grueso de la aplicación, que es donde se recogen los beneficios.

Menos dependencia de los puestos de los expertos o analistas

Los mismos empleados son los que crean los modelos, de lo contrario dependería de gente experta en la materia para crear los modelos, lo cual generalmente son personas de afuera de la organización. Los expertos tienen la obligación de preparar a las organizaciones para que puedan realizar ellas mismas las operaciones con las competencias, lo que busca esto es no depender de los expertos, por que los modelos tienen que adaptarse constantemente a los cambios de las exigencias de los clientes, de las composiciones de los equipos y de las mejoras técnicas de los modelos.

El lenguaje referente al trabajo y a las personas

No es necesario escoger si determinado modelo debe servir para especificar un trabajo dado a las condiciones necesarias para realizarlo, los mejores modelos contemplan tanto los trabajos como las características necesarias y los resultados se describen con una forma de lenguaje adecuado para referirse al trabajo, los conocimientos, habilidades y actitudes que hacen referencia a los trabajadores como también los resultados son utilizados por aquellos clientes que se interesan en los productos y no les interesan las actividades o tareas. Siendo los resultados más duraderos que las tareas. En el contexto de la calidad y mejora continua, nos conviene que las tareas mejoren y cambien constantemente, dado que es poco probable que cambien los productos, los servicios y la información que reciben los clientes, salvo en cuanto a su calidad y características. Tanto los resultados como los conocimientos, habilidades y actitudes constituyen elementos muy útiles para elaborar los modelos de competencias, para describir los perfiles para la preferencia del personal, para proyectar los planes de desarrollo y carrera en la empresa, para alinear la formación de equipos, etc.



La simplificación

Los antiguos modelos solían ser llenos de tecnicismos y difíciles para el usuario, Si bien muchos de ellos eran muy precisos y acertados, sin embargo, el rigor y la validez no están reñidos con la sencillez, dado que para simplificar es necesario imponerse uno mismo el principio de crear modelos, tales que las herramientas de aplicación deben ser sencillas y cortas. Su verificación debe surgir de las conversaciones con los clientes, trabajadores, equipos y directores, por que ellos son los verdaderos expertos, así se ganará en claridad y mutua unión en lo relacionado al trabajo, así como la responsabilidad de los participantes para hacer un trabajo de alta calidad.

La democratización

La confección de los modelos implica a muchas personas, y son importantes sobre todo los trabajadores que están en la línea principal del trabajo, porque son ellos los que están en contacto con el cliente que paga, y además donde el trabajo genera el valor añadido del producto y de los servicios, donde vive y muere la calidad, esto no le quita importancia al personal de dirección y apoyo, ya que son importantes las competencias de todos los trabajadores. De modo que el desarrollo de las competencias debe involucrar y afectar a todos y por lo que debemos considerar que los métodos basados en las competencias de nuevas generaciones son unas herramientas poderosas para convertir a todos los trabajadores de cualquier organización en colaboradores responsables. En ese contexto, muchas organizaciones persiguen varias metas al respecto como por ejemplo:

- Simplificar y unificar sus prácticas en el ámbito de los recursos humanos
- Traducir rápidamente sus estrategias en acciones
- Crear las condiciones en las cuales el trabajador asuma riesgos y disfrute de la libertad para innovar y atender al cliente de forma especial
- Aprovechar los reducidos cuadros de profesionales de desarrollo de recursos humanos para que atiendan más trabajos estratégicos y menos tareas administrativas y de apoyo personal
- Proporcionar la estructura y las directrices en un mundo donde está desapareciendo el concepto de empleo y no parecen tener aplicación alguna las prácticas de gestión del personal basadas en los puestos de trabajo
- Guardar serenidad cuando el concepto de máxima categoría va cambiando constantemente.

Sistema de gestión por competencias

Han transcurrido 25 años desde que se comenzó la actividad que actualmente conocemos como gestión por competencias. En aquel tiempo, miles de organizaciones en todo el mundo gestionan astutamente la labor de sus profesionales traspasando de la detección y el desarrollo de las cualidades que diferencian, a los mejores en una ocupación y para una cultura y estrategia dada.

La gestión por competencias se ha demostrado como un paradigma enorme, ¿Qué hemos aprendido en estas décadas y cuáles son las tendencias para los próximos años?. Tratando de ser sintético, la gestión por competencias tiende a:

La enorme importancia de las culturas corporativas

Expertos han tratado de crear perfiles de los grupos en cada organización, en la práctica muestra que las competencias de similares puestos en dos organizaciones diferentes, hasta del mismo sector industrial suelen diferir. La forma en que se hacen las cosas en cada organización difiere de lo que se valora y se desestima, esto parece marcar mucho el perfil del éxito.

La deducción es meramente voluntarista

Los estudios anteriores eran razonados, en tanto que el enfoque de la metodología de las competencias es inductivo. Reunirse con un conjunto de profesionales de la organización conocedores de un puesto es necesario, dado que resulta esencial consultar a aquellos que lo están haciendo bien y excepcionalmente para obtener el perfil del mismo, De otra forma este se aproxima más al deseo que a la autenticidad.

¿Qué ocurre si el puesto es de nueva creación?, Es indispensable señalar los comportamientos de quienes forman parte de la organización y aunque sea intuitivamente resultan perfectos. La efectividad siempre supera la ficción y se trata, de obtener un perfil de competencias predictivo de éxito.

Los conocimientos no lo son todo

El perfil se compone de conocimientos, habilidades y comportamientos. Los conocimientos (como las habilidades) son un requisito mínimo, una barrera de entrada, que una vez superada no marca la diferencia, ahora bien, los aventajados no son quienes poseen doctorados o estudios superiores, los mejores son los que se recuerdan del nombre de los clientes, los que atienden magníficamente, son los que captan lo que necesitan, ellos son los que marcan la diferencia.

Las cualidades se detectan, no se preguntan a los propios interesados

Para reconocer qué es lo tienen en común una determina persona, debemos emplear mecanismo de detección de comportamientos, como las entrevistas, por lo tanto, interrogar al trabajador de un puesto en que capacidad posee determinada competencia no sirve para todos, por lo tanto debemos utilizar técnicas examinadoras y fiables de constatación.

El perfil debe aplicarse

Las organizaciones hacen un trabajo fundamental por crear los perfiles de competencias, los cuales han de hallar una aplicación importante para que la empresa lo haga válido inmediato. Mediante la gestión por competencias, los perfiles de desempeño son diferentes para distintos puestos y se evalúan según comportamientos observables, lo que fomenta la justicia, equidad y tienen un efecto corrector positivo en las retribuciones variables.

El objetivo no es otro que apuntar algunas ideas, que afectan a las primeras etapas de cualquier implantación, cuyo examen puede facilitar la buena marcha e iniciación de los proyectos de esta naturaleza. De modo sintético las reflexiones se centrarán en problemas que afectan a:

- El alcance del sistema de gestión por competencias.
- La identificación y definición de las competencias.
- El número competencias y su gradación.

Consideraciones sobre el alcance del sistema

Como en todo proyecto es esencial elaborar una planificación sobre el alcance del propio sistema, es decir, los procesos de gestión de recursos humanos que van a ser soportados por el sistema, dado que el alcance que se quiere dar al sistema afectará tanto a las configuraciones de las matrices de competencias resultantes, como al progreso y posibilidad futura de las diferentes utilidades del sistema de competencias que se quieren implantar (selección, formación y evaluación). Al iniciar un proyecto sin este ejercicio previo de análisis puede ocasionar dificultades difícilmente salvable en las posteriores etapas del proyecto. Teniendo en cuenta las siguientes:

- El mantenimiento y actualización de la herramienta.
- Su aceptación, comprensión y utilización por aquellas personas que estarán en mayor o menor medida afectadas y que se sirven del sistema en cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos.

Consideraciones sobre la identificación y definición de las competencias

- Reúne las condiciones mínimas o deseables para emprender un proyecto de esta naturaleza.
- Contamos con el apoyo de la dirección.
- Hemos valorado las ventajas y riesgos que conlleva la implantación.

Procederemos entonces, a una primera investigación de identificación de las competencias de éxito en sus diferentes actividades, ajustadas a las particularidades y contingencias de nuestra organización, después de la investigación realizada es predecible que hayamos producido mucha información de numerosas personas en sus diferentes puestos, departamentos y áreas.

Los enigmas que nos podemos plantear en este momento del proyecto son:

- ¿Hasta qué punto las matrices de competencias que tenemos que elaborar deberán ser fieles a la información y lenguaje que los expertos del área nos comunican?
- ¿Debemos, como técnicos de recursos humanos, modificar y transformar sustancialmente la información de los expertos en aras de una mayor uniformidad, con el riesgo de desvirtuar y perder información importante?



Si optamos por ser extremadamente fieles a los cálculos de los expertos sobre las competencias de éxito en la organización, tenderemos a fabricar matrices de competencias muy específicas y vinculadas al trabajo que generó la información. Los problemas que este enfoque puede traer son:

- La obtención de matrices de competencias poco congruentes cuando se comparan diferentes colectivos entre sí.
- La generación de un gran número de competencias, que posteriormente habrá que definir y desarrollar en etapas posteriores del proceso.
- Dificultades en la comunicación entren las personas de la organización (técnicos de recursos humanos, mandos y profesionales en general). Al utilizar una gran diversidad de conceptos.
- Dificultades en el desarrollo de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos basados en las competencias.
- La reducción de la potencia de la herramienta para ayudar a las decisiones de movilidad interna.

Si por el contrario hacemos una práctica de uniformar y estandarizar sobre las competencias identificadas, proporcionaremos que las competencias se conviertan en una legítima referencia de los comportamientos que la organización trata de fomentar, y contribuiremos a paliar los problemas anteriormente aludidos, por supuesto que los modelos de competencias deberán recoger aquellas de carácter específico para un determinado nivel de responsabilidad, asegurando la adecuada adaptación de las personas a las tareas y actividades.

Consideraciones sobre su número y grado de jerarquía

En los proyectos, la inclinación es a sobre dimensionar el número de competencias del modelo, delimitando en matrices de competencias muy extensas en su número. Ello puede deberse en gran medida a la aplicación de supuestos erróneos como:

- Un mayor número de competencias proporciona mayor firmeza a la herramienta.
- Los miedos a dejar fuera de la herramienta información más importante.
- Es factible reducir y dar mayor sencillez a la herramienta, sin que ello afecte sensiblemente al conjunto del modelo.

Para atenuar la matriz es necesario tener bien estudiada la trascendencia o crítica de la competencia con relación al puesto o actividad y evaluar la reciprocidad entre variables, para lo cual los estudios y el sentido común nos ayudarán, pero el dejar fuera de las matrices información importante, nos llevara en muchas ocasiones a él colapso de las herramientas. Por lo tanto es razonable pensar que el éxito en el desempeño de un puesto o actividad se concentra en un reducido numero de competencias. Un modelo de competencias que apueste por la sencillez, facilita:

- La comprensión del mismo por todas las personas en mayor o menor medida, afectadas por el sistema.
- La comunicación y adopción de un lenguaje común interno, así como la transmisión a la organización de las pautas y comportamientos recogidos en las competencias.
- La actualización y renovación del sistema.

En el proceso de cada una de las competencias es bueno estar de acorde con el sentido común y con los calificativos de uso más usual en las personas de la organización, en sintonía con sus capacidades reales de apreciación y discernimiento, utilizando la correcta estimación por el encargado sobre las competencias, para que puedan lograr que de alguna forma se aproximen al sistema. Es importante destacar que la mayoría de las personas implicadas en el sistema de competencias no son técnicos de recursos humanos.

En organizaciones muy dinámicas es de esperar un continuo cambio en las actividades que lógicamente tendrá que afectar a las competencias requeridas y por tanto al sistema. Todo modelo de competencias debe tener presente desde su diseño, su capacidad para mantenerse y adaptarse sin que los esfuerzos de renovación y supervivencia terminen por dilapidar el sistema.

Gestión del conocimiento

"Vivimos en un periodo de cambios, Vemos nuestro mundo cada vez menos como una máquina y cada vez más como un sistema vivo"

En las grandes y pequeñas organizaciones el capital financieros y tecnológico no son la clave diferencial que propicia la cualidad competitiva, Los psicólogos desde los años cincuenta, han encaminado a la maximización de la efectividad empresarial, en la gestión por competencias del recurso inteligente dado que un entorno extremadamente competitivo donde lo elocuente no son los cambios, sino la rapidez con que estos se originan, las organizaciones recurren a otras estrategias distintas, así emerge la necesidad de fijarse en el recurso inteligente, Para ello, es necesario impulsar sistemas de gestión específicos que garanticen contar con recursos humanos cuyo desempeño contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales y con capacidad de adaptación continua, Por que la meta debe reforzar el conocimiento competente de la organización, dado que la estructura organizativa y su personal se eduque por sus propias acciones en una dinámica de búsqueda de la mejora continua.

Persona y organización tienen que comprender cuál es su potencial real de conocimiento y desarrollar mecanismos de aprendizaje colectivo, la solución estará en el modelo de gestión del conocimiento que en las organizaciones realicen. Por lo cual el conocimiento de las personas, grupos y organizaciones, estarán en función de la capacidad que éstas tienen para asimilar las destrezas y la capacidad de adaptación al entorno cercano o lejano en el que se desenvuelven, y del cambio que ambas capacidades producen tanto en el entorno como en la persona y/o empresa, Sin embargo, la gestión del recurso inteligente debe integrarse en un subsistema claro, simple y consistente de gestión de recursos humanos, que es la gestión por competencias. Para lo cual se debe en cuenta las siguientes características:

- ^{Sol.} Claro, al evitar ambigüedades y parcelando la subjetividad.
- ^{So} Simple, al diseñarse desde la utilidad de los usuarios y no de los especialistas, evitando la burocracia que suelen llevar emparejadas algunas herramientas de recursos humanos.
- Consistente, al disponer de fiabilidad y validez contrastables en otras organizaciones, así como adaptado a la idiosincrasia de la organización.

En definitiva, se trata de establecer una adecuación a la realidad cambiante, fuera y dentro de la empresa.

El primer paso que debe producirse es depurar el padrón organizacional, desde aquí hacer una valoración por puntos, factores y grados de esa posición.

El segundo paso, han de fijarse las metas vinculadas a la postura, como fuente del contrato de desempeño, del que se realizará la propia evaluación.

El tercer paso, incluimos a la persona, atendiendo a su desarrollo, desde el análisis y gestión de las competencias.

En este último, el método de los pasos anteriores, se basa la gestión por competencias, como un instrumento capaz para el progreso y perfeccionamiento del recurso inteligente de la organización. A partir de esto se desarrolla una sucesión de instrumentos que suministran y unifican las diferentes funciones de la gestión de recursos humanos: selección, formación, desarrollo y compensación.

Para impulsar una gestión por competencias, la organización deberá hacer un registro de antecedentes representativo de su realidad empresarial y diferencial de sus competidores, después podrá analizarlo y entonces estará en condiciones de conocer en qué caminos tiene que centrar sus esfuerzos; tendrá la posibilidad de detectar tendencias, seleccionar poblaciones y establecer planes de compensación y formación adecuados y dirigidos.

Desde ese primer paso global, hay que ir bajando hasta la especificación de cada grupo de trabajo de forma que lo que antiguamente era un manual de organización fijo, queda convertido en un Manual de Competencias eficaz y progresivo, en el que cada situación se ha dejado perfectamente especificado en cuanto al grado de exigencia, el propósito de este proceso no es solamente aminorar las competencias necesarias existente y las competencias necesarias predecible, lo que se trata además, es de lograr el progreso personal de cada uno de los trabajadores y el principio de sus horizontes profesionales.

Este procedimiento de gestión implica qué una forma directa es la contratación, la organización de empleos, la movilidad, la retribución y la formación. Y de una forma indirecta la gestión, la comunicación, la evaluación y las condiciones de trabajo.

Por último, la diferencia de gestión del conocimiento, a través del aprendizaje, como fundamental herramienta de adaptación de las organizaciones a las demandas y particularidades del mercado, y la formación como la disposición planificada del ambiente más cercano de los individuos u organizaciones con el fin de ayudar el aprendizaje.

Las organizaciones tienen fuentes principales de aprendizaje:

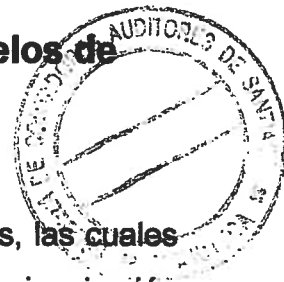
- En primer lugar cuentan con el conocimiento que aporta el día a día.
- En segundo lugar, tienen la probabilidad de acoger una postura proactiva que les permita reconocer cuáles son los requisitos de aprendizaje y a continuación, seleccionar la metodología que ayuden a crear los cambios.
- En tercer lugar, objetiva los principios fundamentales sobre los que se apoya la empresa. Para ello, en la actualidad se calcula con un extenso espectro de posibilidades metodológicas.

De forma más específica, podemos destacar tres fuentes principales de aprendizaje que hacen cita a tres concepciones diferentes de la formación:

- El Centro de Formación vinculado con el enfoque tradicional de aprendizaje guiado bajo esta concepción las acciones formativas suelen adoptar la forma de cursos, dirigidos a la adquisición de conocimientos.
- El Centro de Aprendizaje: se identifica con la idea del participante como sujeto activo de su propio aprendizaje, aunque las situaciones de aprendizaje siguen estando muy estructuradas por el formador, siendo algunas como videoconferencia, software interactivo, Internet y casos.
- El Centro de Desarrollo: esta herramienta pedagógica rompe por completo las barreras entre la formación y la organización o actividad propiamente productiva, el Centro de Desarrollo es equivalente al Centro de Trabajo, ámbito en el cual el individuo se desarrolla junto a la organización, y va más allá de la adquisición de conocimientos, es decir que se está abriendo una nueva era empresarial en donde el conocimiento producirá modificaciones muy profundas dentro de la organización de la empresa.

Como consecuencia de este nuevo modelo de gestión va a ocurrir una transformación absoluta en la estructura empresarial. Las empresas van a estar mucho menos jerarquizadas, su organización será neuronal, en lugar de piramidal con un número menor de niveles de dirección, el poder de delegación se situará donde esté el conocimiento y hay que tener presente que el conocimiento es el objetivo estratégico.

Parámetros de referencias (Benchmarking) para los modelos de competencias



Los modelos efectivos de competencias tienen tres características definidas, las cuales pueden ser usadas como guías explícitas de modelos de desarrollo y como inspiración para enriquecerlos.

Las tres características marcadas son:

1. Las que pueden servir como guías para desarrollar modelos y parámetros para evaluarlos, que facilitan valiosos datos para orientar la autoformación, la clasificación del personal, ascenderlo y planificar sus promociones.
2. Ayudan a establecer una cultura corporativa sobre todo relacionando a las actuaciones de los empleados con la misión de la organización.
3. Las competencias imprimen mayor manejo de las prácticas laborales y apoyan a los sistemas más precisos de retribución y remuneración.

Sin embargo, no todos los modelos de competencias se explotan, porque son:

- Abandonados u olvidados en algún estante o cajón de escritorio.
- Otros solamente se emplean con fines limitados, por lo general formativo.
- Sirven como efecto de simples modelos generales para orientar la conducta.

Observando la diferencia entre la mayor o menor efectividad de un modelo, parece obedecer de su relación con tres características clave, que son:

- Su precisión.
- Su aceptación.
- La facilidad de su interpretación.

Un modelo que no cumpla en alguna de esas características, no creara todos los resultados que debe al elaborar un modelo, conviene estampar esa configuración de forma explícita, e ir verificando si las poseen tras cada fase del proceso.

La precisión

Las especificaciones de las competencias deben ser lo suficientemente concretas y claras, como para que sirvan para alinear la actuación de los trabajadores individuales, así como para la formación y desarrollo, la admisión de personal, su evaluación y toda una serie de otros efectos para los cuales se utilizará el modelo,

para insistir en que un modelo de competencias debe ser preciso, en algunas casos no siempre es fácil conseguirlo, si bien conviene que las especificaciones de las conductas para cada una de las competencias sean precisas, no deben ser tan específicas, que al menor cambio de procedimientos o procesos dejen de ser actuales, además es imperioso buscar una armonía entre lo específico y lo general, si se enclavan continuas modificaciones, los usuarios tienden a quedar desorientados y, en efecto, suelen ser más evasivo a aceptar la nueva versión tras cada cambio.

El modelo debe ser lo suficiente dúctil como para que pueda adecuar los cambios menores, aunque lo más probable es que algún cambio drástico de la función obligue a someter a una revisión la descripción de las competencias correspondientes, asimismo, se impondrá una revisión tras las continuas modificaciones menores que se le vayan introduciendo con el paso del tiempo.

En vista del ritmo actual con que se producen los cambios, es poco probable que un modelo de competencias, no sobrepase de los cinco años, dado el nivel tecnológico imperante en el medio empresaria y las tendencias de los mercados emergentes, por consiguiente podemos preguntar:

¿Es posible que un modelo genérico de competencias sea preciso para cualquier trabajo?. En cierta medida, todos los trabajos son diferentes y, tal vez, cada uno de ellos merezca tener un modelo de competencias aparte. Sin embargo, por razones de estabilidad y uniformidad, suele ser más conveniente diseñar modelos de competencias que puedan ser aplicados entre diferentes especialidades, pero dado que no todos los modelos de competencias persiguen la precisión, algunas organizaciones elaboran modelos previstos para:

- Inspirar a los trabajadores, destacando aquellas competencias cuya consecución desean promover, conjuntamente con sus principios fundamentales.
- Algunas organizaciones adoptan modelos genéricos enteros o partes de modelos preparados por otras instituciones. Este método tiende a cierto ahorro en el costo, pero también mayor riesgo de imprecisión.

La aceptación

Un modelo, tiene que ser aprobado en la calidad de su exactitud y en los beneficios, es decir, por los trabajadores a quienes se les exige que posean las competencias. La aprobación de un modelo actual depende de lo siguiente:

- De la conformación en que concuerda con la experiencia o pericia de los beneficiarios.
- De la evidente legalidad de la metodología empleada para elaborarlo, tal y como la perciben las personas no expertas.
- De las prioridades jerárquicas que ellos poseen, y que aquejan al usuario, incluidas las prioridades de su cometido, las otras iniciativas de la empresa y los otros modelos de habilidades y/o competencias que tienen relación con él.
- Parte de esa aprobación se consigue por medio de entrevista con los empleados, de las competencias requeridas, al vincularse, se les da la oportunidad de esbozar sus ideas en cuanto a los procedimientos y de cooperar en la elaboración de los primeros borradores del modelo.

Al elaborar un modelo de competencias, es fundamental indagar las prioridades, iniciativas y modelos que puedan dañar su aceptación y estudiar la forma de manejar esos factores. Se trata de preferencias vinculadas con el cometido de los trabajadores, las formas de trabajo, algunos valores implícitos y explícitos, documentos relacionados sobre la política de la empresa, la política y procedimientos en materia de los recursos humanos, así como otros modelos relacionados con las habilidades y competencias.

A veces existe ineludibles contradicciones entre esos factores y el nuevo modelo, una de las razones por las cuales se suelen desarrollar modelos nuevos, es para cambiar algunas costumbres y valores existentes, con un poco de esfuerzo, se pueden sortear algunos tropiezos que podrían brotar a raíz de esas contradicciones, ese esfuerzo forma parte del procedimiento amplio de las políticas corporativas propias de toda iniciativa nueva, los modelos de las competencias de la conducta tienen como rasgo propio, el que el proceso de su creación admite un margen de maniobrabilidad bastante amplio.

La forma de un modelo

Un modelo de competencias de conducta es el conjunto de las conductas hábiles que se observan en los trabajadores eficientes. Por lo general se agrupan estas conductas bajo encabezamientos, llamados competencias habilidades o técnicas, que forman la estructura del modelo. Se trata de una especie de titulares de cada modelo que sirven para encontrarlo bajo una llamada o entrada de referencia.

La interpretación

El nuevo usuario entiende un modelo y aplica las descripciones de las competencias con bastante facilidad, si el modelo es comprensible, para facilitar su interpretación debemos encontrar:

- Un equilibrio entre la extensión y la claridad del modelo.
- Otro aspecto en el cual es necesario encontrar equilibrio es en la complejidad de la expresión y del planteamiento.

Existen modelos en que se basan en una investigación sólida y bien documentada y aparentemente contaba con gran aceptación pero, muchas veces, los usuarios tienen dificultades para interpretar el lenguaje con el que estaba redactado.

La simplicidad de interpretación tiene indiscutible concordancia con la forma de relacionar los modelos a los trabajadores que tendrán que aplicarlos en la práctica. Los usuarios pueden sacar mucho provecho de los ejercicios y del componente que se diseña especialmente para ayudarles a familiarizarse con las competencias y los modelos de competencias son eficaces cuando son precisos, aceptados y de fácil interpretación. Esas características se compensan a veces, pero pueden provocar tensiones y entrar en conflicto, por lo tanto conviene tratarlas explícitamente durante la confección del modelo, explorar las implicaciones que conlleva cada una de ellas en el contexto del proyecto dado y aplicar el Benchmarking para cada característica por separado, a fin de asegurarse de que las competencias que uno define brinden beneficios efectivos para la organización.

Implantación de un sistema de selección por Competencia



La necesidad de realizar la implantación de un sistema de selección por competencias se determina con las señales de identidad más características en la estructura organizacional, como por ejemplo, la creciente internacionalización y globalización de los mercados, junto a la evolución de las necesidades de los consumidores y usuarios que obligan a las empresas a depender del éxito en la adaptación para sobrevivir a los cambios que el sistema presenta.

Estos cambios se aceleran notoriamente en el campo de la consultoría informática, se captan tanto en la capacidad de responder a las demandas del entorno en constante evolución, como la capacidad para asumir las nuevas tecnologías, es probable entonces encontrar que estas causas se hayan convertido en las piezas claves de la estrategia a largo plazo de las empresas de este sector.

Para ejemplificar esta situación se ha tomado como referencia el sistema de gestión integral de empresas de trabajo temporal y el sistema de evaluación psicológica y selección de una empresa, esta inserta en el campo informático. Y puede resultar especialmente interesante al tratarse de una compañía que se sitúa en el ámbito de las PYMES, en las que sigue siendo, relativamente inusual este tipo de experiencias.

La principal filosofía corporativa, de la empresa en cuestión se basa en que las personas que componen las compañías son su mayor ventaja competitiva, y de que éstas son lo suficientemente multifuncionales como para aportar la misma capacidad de adaptación y flexibilidad, de forma suficiente para hacer frente al cambio. Este principio ha guiado desde siempre la toma de decisiones y especialmente las relativas a los recursos humanos, por lo tanto, se ratifica el concepto de una compañía organizada sobre la base de las personas y sus competencias, cambiando las estructuras rígidas que comprometan la flexibilidad y la capacidad de adaptación, haciendo del cambio una oportunidad más que un riesgo.

Tal que con estas premisas básicas, adoptamos la decisión, de implantar un sistema de gestión integral de recursos humanos basado en las competencias. La idea se centra en intentar adaptar dicho modelo a las necesidades específicas de la compañía, desde un primer momento no se plantea reinventar la rueda, estableciendo una metodología novedosa dentro del modelo de gestión por competencias. Lo siguiente consiste en describir las sucesivas etapas en que se deberá llevar a cabo esta implantación, haciendo especial énfasis en las implicaciones para el proceso de selección.

Determinación de las competencias clave en el estudio piloto

Primero comenzaremos con una experiencia piloto en uno de los equipos de trabajo. Se trata del equipo de mantenimiento, desarrollo y atención al cliente en dos grandes áreas:

- Del Sistema de Gestión Integral de Empresas de Trabajo Temporal.
- El Sistema de Evaluación Psicológica y Selección.

Este equipo está compuesto por un conjunto de 15 personas, licenciados y diplomados en informática y coordinados por un jefe de proyecto. Que identifican las competencias críticas o competencias clave, entender los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general los atributos personales para comprender como se relacionan más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.

La determinación de estas competencias clave, será la tarea de un panel de expertos, dicho panel esta compuesto por un representante de la alta dirección, el coordinador del proyecto, el responsable de recursos humanos y con la colaboración de personas que han trabajado anteriormente con el equipo y que conocen profundamente las responsabilidades y funciones de los profesionales que actualmente lo componen.

Las primeras reuniones de este panel, tuvieron como objetivo el análisis del concepto de competencias y de la gestión basada en las mismas. El resultado era partir de la utilización de un lenguaje común y una unicidad de criterios y objetivos, además de lograr el compromiso de todos en la implantación del sistema de gestión. El paso siguiente consiste en el análisis de las metas y objetivos globales de la organización, así como la cultura y valores corporativos. Además se explicaron cómo estas metas, objetivos y aspectos de la cultura organizacional se concentraban en los objetivos del equipo de trabajo.

En la evaluación de desempeño y potencial se tienen en cuenta tanto el rendimiento en cuanto a objetivos prefijados, como la evolución respecto a atributos personales y desarrollo de potencial, este análisis no sólo permite, detectar a los miembros del equipo con un desempeño más exitoso, sino que proporciona pistas sobre qué competencias pueden estar más directamente relacionadas con dicho rendimiento. La tarea del panel se remitió a identificar aquellas personas que tenían un rendimiento especialmente destacable y exitoso en el equipo de trabajo. Esta labor se llevó a cabo basándose en los formularios de evaluación de rendimiento y potencial de cada integrante del equipo.

El paso siguiente consiste en la determinación, de las competencias y su definición operativa. Para ello se utilizan las entrevistas, que mostraron ser especialmente útiles, en las cuales se buscan ejemplos de comportamientos pasados que puedan ser indicadores conductuales de dichas competencias. Las entrevistas nos permitieron definir más claramente las competencias, analizando los indicadores sobre cómo se expresan conductualmente en el puesto de trabajo y definir distintos niveles operativos en cada una de ellos.

La muestra entrevistada, siguiendo la técnica de incidentes críticos, estuvo compuesta por los componentes del equipo de trabajo con un desempeño elocuentemente mejor, y también por algunas de las personas que presentan un desempeño adecuado en su puesto, sin ser especialmente exitoso. Esto nos permite comparar si esas competencias identificadas y definidas se relacionan claramente de forma apropiada con una mejor actuación en el puesto.

Aplicación del modelo de competencias al proceso de selección

Para determinar los requisitos se consideran las cualidades que debe presentar un candidato para ser seleccionado para un puesto de trabajo, en éste se analizaban las tareas, funciones y responsabilidades del mismo, así como las relaciones con el resto del personal de la compañía, para ejecutar la puesta en práctica de este modelo, se especifica la función de un análisis del puesto, de las características personales en relación con la cultura y valores de la organización, además de sus características de personalidad y liderazgo de los responsables de la supervisión de dicho puesto.

Tradicionalmente, resulta difícil distinguir entre las cualidades necesarias para un desempeño aceptable y aquellas que realmente permiten conseguir una actuación excelente en el puesto. Las necesidades para las definiciones de los puestos en empresas con una clara estructura y en la que estos se encuentren claramente definidos se muestran más adecuadas, por ejemplo una compañía cuya forma de trabajo habitual es el proyecto que se debe estructurar en torno a las personas.

La selección debe basarse en aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad, la capacidad de aprendizaje, el potencial en sentido amplio, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica, la formación o experiencia adecuada para trabajar en un proyecto, no tiene porqué ser predictiva del éxito en otro proyecto de características distintas, tomando en consideración las características de las personas, el modelo de gestión por competencias se transforma en una herramienta

perfectamente adaptada a las necesidades de una organización con características similares.



El punto de partida del proceso de selección, consiste en:

- La determinación de las competencias deseables en una persona que se incorpore a la organización.
- Detectar las competencias coincidentes con aquellas que se han determinado como claves del éxito en las personas que ya trabajan en la organización y que además resultan difíciles de desarrollar con acciones formativas o a través de la experiencia.
- Detectar y definir las competencias que presentan una clara vinculación con resultados especialmente positivos en la evaluación del desempeño.
- Identificar para cada competencia indicadores conductuales para los distintos niveles de la misma, a los definidos de forma operativa y fácilmente observable, se torna una tarea relativamente sencilla determinar qué nivel de una competencia presenta una persona con un desempeño exitoso y por tanto qué nivel es deseable que presenten las personas que se incorporen a la compañía, ya que su existencia será un buen indicador de su rendimiento futuro, de esta forma, obtendremos un listado de las distintas competencias requeridas para un puesto (junto con sus definiciones) que especifica además de forma observable el nivel deseable que debe poseer el candidato en la misma.

Como hemos señalado anteriormente, las competencias que componen este perfil pueden dividirse en dos grandes grupos:

- a) Aquellas que difícilmente son susceptibles de desarrollo, tales como, por ejemplo, las relacionadas muy directamente con rasgos de personalidad o motivaciones. Estas son la base de los criterios a utilizar en el proceso de selección.
- b) Y aquellas que son más susceptibles de desarrollo una vez que el candidato se incorpore a la compañía, como, por ejemplo, aquellas relativas a conocimientos.

Estos modelos de selección basados en competencias le dedica poca atención a aquellas susceptibles de desarrollo y se dejan implícita o explícitamente fuera de la base de la evaluación de los candidatos que participan en el proceso de selección.

En nuestro ejemplo al implementar la selección por competencias se resolvió incluir las evaluaciones de los candidatos, en base del resto de la gestión integrada de recursos humanos basada en competencias, no tanto con carácter discriminatorio, sino con el objeto de pretender desarrollar y utilizar herramientas que nos permitan evaluar en qué nivel de dichas competencias se presentan los candidatos que participan en nuestros procesos de selección, que nos aportan una información muy relevante, ya que no en vano son el punto de partida de la detección de necesidades de formación y de los planes de carreras.

Ciertamente, estas selecciones siempre son útiles en caso de necesitar discriminar entre candidatos que obtienen buenos niveles en las competencias menos susceptibles de desarrollo, dado que las competencias establecidas en el perfil están siendo evaluadas en el proceso de selección a través de un conjunto de herramientas y técnicas, que se agrupan en tres bloques:

- Entrevistas basadas en incidentes críticos.
- Cuestionarios de evaluación de competencias basados en los índices descriptivos.
- Ejercicios grupales.

Actualmente nos encontramos en la fase de elaboración de pruebas específicas, ya que estas pueden proporcionarnos una buena aproximación a ciertas competencias incluidas en el perfil, entendiéndose que una de las características esenciales de las competencias es que son específicas de una organización y por tanto una buena forma de evaluarlas es a través de pruebas desarrolladas ad-hoc por la propia organización para uso interno, proporcionando indicadores que son la base para la elaboración de ítems que pretenden evaluar el dominio conceptual de la competencia definida

En el segundo grupo estamos utilizando tanto pruebas existentes en el mercado, como pruebas tradicionales previamente desarrolladas especialmente para esta evaluación.

En el análisis se evaluará aspectos como los siguientes: existencia de diferencias significativas en las respuestas entre las personas que presentan distintos niveles en la competencia evaluada y la magnitud de las correlaciones entre las respuestas a dichos ítems, además de los resultados de la evaluación de rendimiento, de las entrevistas de incidentes críticos y de pruebas que intentan evaluar un dominio conceptual muy similar al de la competencia, objeto de medición.

Para la administración de las pruebas a los candidatos (tanto las tradicionales o genéricas, como las específicas de competencias) se utilizara el Sistema de Evaluación Psicológica y Selección, este sistema está completamente abierto a la incorporación de nuevas pruebas y diseñado específicamente para que el propio usuario pueda incorporarlas con facilidad. Las pruebas aplicadas, consisten en cuestionarios, los que serán administrados a las personas que ya trabajan con nosotros (tanto los que presentan en la evaluación un desempeño especialmente destacable, como los que lo presentan adecuado) para establecer si realmente reflejan las diferencias en cuanto al nivel que presentan respecto a la competencia evaluada.

Los motivos por el que utilizamos este sistema

Primero nos permite generar automáticamente pautas basadas en los resultados obtenidos por los candidatos incluidos en la base de datos del sistema, esta información nos permite establecer qué candidatos queremos que utilicen el sistema como grupo normativo de referencia para establecer las pautas y así poder posicionar relativamente a cada candidato en relación al resto de personas que han participado en ese u otros de nuestros procesos de selección, y lo que es más importante, con respecto a las personas que ya trabajan en la compañía y que han tenido una actuación especialmente exitosa.

Segundo, al ser un sistema informático, resulta fácil exportar los resultados de las pruebas a herramientas estadísticas que nos permitan fundar correlaciones con los resultados de las evaluaciones de desempeño y otras pruebas. El sistema permite hacer búsquedas selectivas en la base de datos de candidatos en función de los puntos de corte en los resultados de las pruebas. De esta forma podemos pedir al sistema que nos identifique instantáneamente los candidatos que han logrado obtener en las pruebas, los niveles de cada competencia especificados en el perfil previamente elaborado.

Tercero también se encuentra en proceso de preparación de supuestos para la utilización de pruebas grupales. Entendemos que una forma eficaz de evaluar las competencias es poner a los candidatos en situaciones simuladas lo más similar posible a las que se encontrarán en su futuro trabajo y que impliquen la puesta en práctica de comportamientos que sean indicadores de las competencias buscadas.



Con la elaboración de las herramientas de evaluación de competencias, en absoluto se entiende por cerrado el proceso de implantación. De hecho, se debe considerar que es un proceso continuo, en el que constantemente se deben detectar nuevas competencias relacionadas con el éxito y nuevas formas de evaluarlas. Las competencias relacionadas con el desempeño, no deben ser consideradas estáticas a través del tiempo, ya que los riesgos de no responder a las constantes modificaciones en el entorno y perder capacidad de adaptación al cambio continuo son inherentes. La utilización del modelo de competencia en el ámbito de procesos de selección, no nos limita, sino que pretendemos que sean la base de una gestión integrada de recursos humanos en cada compañía.

Contribución y creación de valor a través del conocimiento

Como las competencias están orientadas a las operaciones y también al desempeño individual y al éxito empresarial, las personas deben estar relacionadas con sus competencias dando elementos sobre su aprendizaje y desarrollo. Para comenzar deberemos hacer la diferencia entre:

Las competencias orientadas a las operaciones corresponden a la realización de tareas y a la solución eficaz de problemas.

Las competencias de relación son requeridas en una negociación, o en la relación con colaboradores para orientar su esfuerzo.

Las competencias de reflexión son las que aluden a las capacidades necesarias para sacar el máximo beneficio de la información.

Las competencias orientadas a uno mismo, convierten en acción todas las anteriores. Ajustar la discusión en las competencias orientadas a las operaciones no significa que los otros tipos de competencias no tengan su papel, lo tienen y crítico.

La experiencia en la gestión por competencia, pone el acento en las de relación, de reflexión y las orientadas a uno mismo, desconociendo que la efectividad, en el momento de solucionar un problema, incluso depende de los conocimientos que se posean sobre su contenido. Un administrador puede mostrar una gran competencia para liderar un conjunto de colaboradores pero si no entiende el contenido del trabajo a desarrollar por esas personas no sacara tanto partido a su capacidad, como otro administrador que además de buen líder conoce la materia, el sector y el mercado. Aun reconociendo la trascendencia del conocimiento ¿por qué, entonces, no reconocer la cartera de conocimientos, contabilizarlos y gestionarlos como el resto de competencias?. Es decir, ¿con cuánto contribuye un empleado a crear valor en una organización?.

Desde un punto de vista de organizaciones, la mayor diferenciación, vienen de la explotación del conocimiento quienes hablan de la gestión del conocimiento apuntan con toda razón que "la superioridad competitiva de las empresas no está en tener unos determinados conocimientos, sino en la capacidad de saber utilizarlos".



En consecuencia, y dada la rapidez con que cambia el entorno, las organizaciones deben adecuarse de una forma innovadora, lo que a su vez exige extraer el máximo partido al conocimiento, y si éste no se posee, habrá que obtenerlo o desarrollarlo para poder crear valor, como propósito permanente y debe hacerse de forma uniforme mediante aprendizaje organizacional, esto es, a través de agrupación y procedimientos que favorezcan la adquisición y acumulación de conocimiento. Para poder profundizar el significado del conocimiento, de la definición que obtengamos dependerá su medición y su gestión, deberá ser una definición práctica, ya que, en torno a ella debemos gestionar el desarrollo de los objetivos planteados. Tenemos que tener en claro que el conocimiento es el beneficio que una persona extrae de la información (conceptos, reglas) que posee para solucionar un problema de forma eficaz. No es solamente el acopio de datos sin relaciones entre ellos, esta definición práctica que alude al resultado final, es decir, sabemos del conocimiento por la existencia o ausencia de resultados, no lo sabemos porque lo podamos observar, es por esto que el conocimiento cuenta con una propiedad que nos hace estar más seguros a la hora de medirlo: el conocimiento se acumula, lo que permite su graduación. Para decirlo de forma simple ninguna persona podría entender de gestión financiera si antes no ha asimilado los procedimientos que relacionan los números y si no ha acomodado cada nueva regla a las precedentes logrando nuevas relaciones. Nos quedaremos con la idea de las relaciones que una persona puede llegar a hacer entre los datos que posee. También agregaremos la idea de que su contribución a crear valor va a depender de la calidad y cantidad de relaciones que realice. Teniendo lo anterior presente, la graduación o niveles de una determinada parte del saber puede adoptar la siguiente forma:

- **Conocimiento Básico.** Sigue solamente normas, conoce datos, esta habituado con la terminología asociada al conocimiento.
- **Conocimiento Autónomo.** Realiza un análisis independiente, es decir, ser capaz de hacer uso de las reglas más simples aplicándolas a problemas rutinarios probando la eficacia de las reglas.
- **Conocimiento Experto.** Contribución a través del conocimiento profundo de la materia, es capaz de aplicar las reglas a problemas no estándar por estar en condiciones de predecir el resultado final.
- **Mentor.** Contribuye al logro de resultados a través de otros. Cambia el modo de hacer las cosas, es capaz de modificar procedimientos y de crear otros nuevos
- **Estratega.** Contribuye con ideas innovadoras y cambios en los paradigmas, estar en condiciones de crear nuevos paradigmas.

Al dividir el conocimiento de esta forma, estaremos en excelente facultad de decidir con relación a las personas y su contribución al valor creado o por crear:

- ¿Cuánto conocen los individuos de la organización acerca de los conocimientos que constituyen ventaja competitiva? (profundidad)
- ¿Cuántos conocimientos sé saben a un nivel que constituye ventaja competitiva? (Amplitud).
- Si tan importante es ¿cómo se identifica el conocimiento en la empresa?
- La investigación y la práctica están dando parte a modelos o formas de proceder para Identificar los conocimientos de las organizaciones:
- Primero identificar los productos y servicios que la empresa convierte en productos finales y que comercializa.
- Segundo identificar los procesos que dan lugar a esos productos finales y los subprocesos que originan los productos intermedios.
- Y por ultimo se trata en definitiva de comprobar qué conocimiento en el momento de su uso es capaz de transformar una entrada (información, material, etc.) en una salida con valor añadido.

Esta identificación se basa en un examen horizontal de la organización que puede complementarse con un análisis vertical, es decir, comprobando en cada unidad cuánto se sabe del conocimiento. Consecuencia de esto, es sorprendente descubrir lo atomizado que está un conocimiento en pocos puestos, originando una percepción de fragilidad que empuja de forma inmediata a tomar iniciativas para compartirlo.

Como se identifica el conocimiento en cada una de las personas que Constituyen la empresa

Observar la amplitud y profundidad de conocimientos de cada individuo supone registrar su contribución a la creación de valor de la empresa. A este respecto resulta paradójico constatar que los mandos directivos, dediquen tantos esfuerzos en estructurar el reparto de los recursos financieros y no lleven a cabo un proceso comparable que afecte a las cualidades individuales que constituyen las competencias claves de la empresa.

Favorablemente, en los últimos años ha habido una mayor atención por solucionar la cuestión gracias a procedimiento de evaluación del desempeño, el centro de valoración. Para evaluar la efectividad de los medios de valoración hay que agregar, el coste y tiempo que suponen su empleo, y el mencionado choque cultural de unos y otros instrumentos.

Desarrollo de competencias. Aprendizaje versus desarrollo

El aprendizaje y desarrollo conviene diferenciarlos, de la siguiente forma:

- El aprendizaje, son cambios en la capacidad de resolver problemas de manera eficaz cuando se observan de forma específica y en el corto plazo.
- Por desarrollo, se trata de cambios en la capacidad efectiva de resolver problemas, tales cambios se aprecian de manera genérica y en el largo plazo.

Ambas expresiones no las podemos apartar porque el desarrollo proviene de los efectos acumulativos del aprendizaje, algo que:

- Da sentido a la cantidad de competencias.
- Obliga a tener en cuenta que la eficacia del progreso depende de la efectividad del aprendizaje y éste a su vez de las capacidades de la individuo y de la cantidad y calidad de experiencias a las que se expone.
- Las acciones educativas puntuales generan aprendizaje pero sus efectos se pierden si no están insertados en un proceso de desarrollo.
- La inversión en programas puede impulsar el aprendizaje o el desarrollo.

En la esencia de la relación entre aprendizaje y desarrollo, se va a subordinar la contribución de formar valor en una organización y como resultado la ventaja sostenida para competir en última instancia. En conclusión, el desarrollo atiende exigencia estratégicas y el aprendizaje necesidades tácticas, y demás es claro que el desarrollo es el producto del aprendizaje.

Ideas para el desarrollo de competencias

Siendo prácticos finalizaremos citando algunas iniciativas orientadas al desarrollo:

- Las unidades de conocimiento o los equipos de aprendizaje continuo los constituyen individuos que no corresponden a ningún departamento de la empresa, en concreto sino que son elegidas de entre todas las áreas de la organización con el objetivo de gestionar y desarrollar un determinado conocimiento estratégico dentro de la empresa. La misión de estas unidades será hacerlo llegar a todas los puestos de la organización.

- Otro tipo de prácticas de grupo es en sí mismos foros de desarrollo. Se trata de grupos de seis o siete personas (no necesariamente de la misma división) que cuentan con apoyo de un experto y/o profesor de una escuela de negocios para analizar y buscar soluciones a un problema de negocio o la mejora de procesos. Este tipo de acciones presenta las siguientes ventajas:
- Desarrolla competencias de alto nivel: liderazgo y pensamiento estratégico.
- Facilita la transferencia de lo aprendido a otros escenarios (desarrollo).
- Aprender es mas rentable que el aprendizaje en sí mismo y, por lo tanto con mayor valor añadido de cara al desarrollo.
- Resulta más evidente la apreciación de la eficacia desde el punto de vista del retorno de la inversión.

En consecuencia la gestión de los recursos humanos no debe estar apartada de la estrategia de negocio, ya que, estrategia significa futuro. El eslabón entre la estrategia y la gestión lo constituyen las competencias. Consecuentemente, gran parte de la conquista de la estrategia dependerá de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la organización. Para que esta contribución mantenga su particularidad de sostenida han de cumplirse dos condiciones:

- 1) Una válida y fiable evaluación de la amplitud y profundidad que cada individuo de la organización posee en cada competencia conductual.
- 2) Una apuesta de inversión en tiempo y esfuerzo por parte de jefes y mandos en el desarrollo de sus colaboradores como si se tratara de una inversión financiera.



La remuneración basada en las competencias

Las competencias vinculan los procesos de trabajo con los objetivos de la empresa, y sin embargo muchos directores confían en apoyarse en las recompensas económicas para reforzar esos lazos.

Las organizaciones revelan un vivo interés por enlazar la evaluación de las competencias con la remuneración. Se ha planteado que esta disposición tal vez, no resultaría en la práctica, pero en realidad, lo mismo que en el tema de las escalas salariales fundadas en el rendimiento, gran parte del éxito dependen de cómo estén proyectados e implementados los planes correspondientes.

Asimismo explotar el trabajo con otras organizaciones del sector público y privado, para comprobar que el diseño es flexible. Situación que el único objetivo de esos proyectos es alinear lo mejor posible la remuneración con las metas empresariales de cada organización.

Por qué debemos cambiar los sistemas de remuneración

Las organizaciones se hallan bajo gran apremio, para que verifiquen los sistemas de gestión si quieren sostener y progresar su competitividad corporativa. Para la diversidad de ellas, eso implica progresar su respuesta a las exigencias del cliente y diligenciar la suficiente flexibilidad en sus servicios como para seguir ganando y conservando clientes, sin embargo, esto suele acarrear dos problemas:

- Primero, tiende a impedir que el trabajador sea consecuente de una manera clara y solidaria de cómo su labor, colabora a la persecución del conjunto global de las metas de la empresa. y
- Segundo, las responsabilidades se dispersan tanto, que, cuando las cosas no marchan como estaba previsto, resulta difícil averiguar dónde está el fallo. Entonces, empieza a extenderse rápidamente la conocida cultura de la culpabilidad.

Muchos sistemas remunerados se originan en los regímenes tradicionales de evaluación del trabajo. Los sistemas tradicionales tientan a hacer más insistencia en el examen detallado de las responsabilidades y principales obligaciones, y no tanto en las habilidades y conductas que los trabajadores contribuyen al lugar de trabajo.

En resultado, los sistemas de remuneraciones tradicionales han determinado una demarcación, entre categorías de trabajadores, cimentado en estrechas definiciones de tareas, en lugar de adoptar los enfoques amplios y flexibles que se necesitan actualmente. Asimismo, se ha obtenido un viraje trascendental hacia la utilización más eficiente de la tecnología de la comunicación e información, para que el cliente pueda alternar con el personal que le atiende y que tiene acceso directo a la oportuna información de la empresa y del cliente.

Existen tres tendencias muy claras en la forma en que las organizaciones estructuran sus sistemas de remuneración para poder hacer frente a esas prioridades empresariales.

La primera es la urgencia de que las decisiones se hagan más cerca de los empleados que se relacionan con el cliente, para que el servicio sea más atento a sus exigencias y más puntual. Las organizaciones han debido recurrir a la disminución de los niveles jerárquicos de la dirección. Eso, a su vez, afecta mucho a las estructuras existentes, que muchas veces constan de quince a veinte categorías entre la cúpula y el escalafón más bajo.

Por consiguiente, ha habido que incorporar el concepto de tramo ancho (*broadbanding*) en el progreso de los sistemas de remuneración y aminorar el número de tramos de remuneraciones a unas pocas. Por sí, basta con seis o siete tramos para una organización que cuente con unos 400 a 3.000 empleados.

No obstante, para establecer tramos anchos, es esencial hasta cierto punto unificar las categorías existentes. Las organizaciones examinan por qué algunos empleos deben ocupar cierto tramo y otros no. Él justificarlo y establecer los principios que rigen su sistema de tramos, es consecuente con las prácticas de evaluación de puestos y categorías basadas en los beneficios, que se vienen observando.

La segunda, afecta la conformación primordial a la estructuración de remuneraciones, emerger a raíz de la continua implantación del trabajo en equipo, debido a que las organizaciones precisan fortalecer la persistencia de sus servicios y suficiente cobertura para sus operaciones. Esa disposición coincide con grandes disminuciones o rectificaciones de plantillas, tras las cuales, las obligaciones que contraer los empleados abarcan áreas mucho más amplias. Por tanto, las tareas y responsabilidades individuales van aumentando y los empleados tienen que acrecentar la cantidad de sus habilidades y conocimientos para realizar su tarea satisfactoriamente. A partir de esto, a su vez, va variando el cuidado que se prestaba al trabajo individual para comprender el concepto más amplio de función o papel.

En el instante que se le dice a un individuo que tiene una función en lugar de un puesto de trabajo, da la sensación de que se trata de algo más importante y, al unísono, se le da a entender muy claramente que se trata de su alineamiento con las metas y con el plan de la empresa. Cabe recalcar que, en este modelo, los objetivos individuales adquieren más importancia que la definición de tareas o funciones.

El acto de que para la evaluación se tomen en cuenta funciones en lugar de trabajo, permite emplear un número preciso de encabezamientos, o factores, para especificar los niveles en relación con las competencias. Eso nos proporciona el elemento necesario, que relaciona la evaluación hecha sobre la base de factores objetivos, amplios pero pertinentes, con la justificación de una serie de tramos de remuneraciones. También proporciona un modo útil de asegurarnos que, en la base del sueldo, queden incluidas las obligaciones inherentes a la función dada en un lenguaje comprensible y conforme con el estilo utilizado en el contexto de las competencias.

En la generalidad de las organizaciones, esos planes de evaluación de funciones constan de siete a diez encabezamientos. Algunos son bastante corrientes, por ejemplo, dedicación, planificación y organización, colaboración entre colegas. En cambio, los restantes suelen reflejar las principales metas que persigue la organización.

Utilización de las competencias para premiar el rendimiento y el avance

En la siguiente parte del proceso, se puede animar el progreso del empleado en la organización, recompensando sus avances en el desarrollo de las competencias directamente relacionadas con determinadas funciones. Sobre la base de la evaluación de las competencias, se pueden premiar dos elementos:

1. El haber sobrepasado un nivel más alto de competencia en la función que el empleado desempeña actualmente, en otras palabras, su progreso;
2. El nivel de su rendimiento, es decir, hasta qué punto utiliza las competencias previstas para la función que desempeña.

La primer parte es una prueba concreta de haber empleado la habilidad, aptitud y conducta, con las cuales el empleado ha pasado "las cuatro fases de la vida" durante el ejercicio de su función, la mayoría de los empleados y directores de línea reconocen estas cuatro fases:

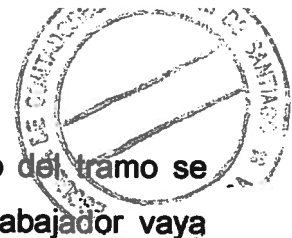
1. **El nivel de acceso al empleo:** el mínimo de los conocimientos, experiencia y atributos clave que se requieren para la función dada y suficientes para conseguir el nombramiento.
2. **Capacidad al nivel de las metas:** tras un período inicial de formación, ser capaz de aplicar los conocimientos previstos en el desempeño de la función.
3. **En desarrollo:** durante el cual el trabajador ha comenzado a encargarse de trabajos más complejos o que requieren un nivel más alto de formación, interviene en proyectos y es consultado dentro y fuera de la empresa.
4. **Avanzado:** equivalente a experto dentro de su función, responsable de fijar nuevas normas, de ayudar a buscar nuevos métodos de trabajo, de impartir , etc.

La mayoría de los directores no solamente conocen estas fases, sino que conocen a los trabajadores que van avanzando y en cuál de ellas se encuentran. Eso quiere manifestar que saben diferenciar a esas personas. Además destacar que, los factores que marcan esas diferencias, no suelen tener mayor relación con los conocimientos que los empleados aplican en su trabajo concreto sino más bien con la forma en que se desempeñan en él. Lo que verdaderamente es meritorio para una organización, son las otras competencias fundamentales, y concretamente relacionadas con cada función, puesto que ningún funcionario puede demostrar su capacidad o competencia en una determinada fase técnica a menos que también utilice sus otras competencias necesarias para desempeñar dicha función. Esa condición de experto en su función hace las veces de compuerta de su ascenso, y a la vez asegura la estabilidad salarial, que los detractores de la remuneración basada en las competencias suelen poner en duda.

El cálculo de los salarios

El primer comienzo que tiene que perseverar, es que la descripción de la estrategia de remuneraciones en su compuesto debe ser transparente. Los empleados asocian la evaluación del trabajo con el sueldo. Tal y como la hemos explicado, la evaluación de las funciones sobre la base de las competencias ayuda a definir los tramos anchos. Pero igualmente es esencial comprobar los tramos con la información sobre la escala de sueldos que se están pagando en el mercado de trabajo, para proteger la competitividad de la propia empresa.

En las organizaciones con auténtica cultura de rendimiento, tienden que recompensar el rendimiento por metas u objetivos anuales convenido, mediante bonificaciones no consolidadas, ya que no existe ninguna certeza de que el mismo nivel de rendimiento se repita en el futuro.



Esto considera el asunto de la remuneración básica. El avance dentro del tramo se determina acorde con las habilidades o con la competencia que el trabajador vaya adquiriendo, conforme con su uso de las competencias requeridas y con el desempeño de su función como experto. La remuneración correspondiente es consolidada y abierta a aumentos a lo largo del tramo. Los aumentos se calculan en forma anual aplicando tablas, el uso de las tablas presenta la ventaja de que el tradicional incremento por I.P.C, que percibían todos los trabajadores independientemente de su rendimiento o competencia en el desempeño de sus funciones, queda reemplazado por los importes previstos según una escala, conforme con la cual, los que no llegan a cumplir la norma perciben un aumento menor (o ninguno), en cambio los que la superan perciben más.

Quedan refutadas algunas señas escépticas relativo a las técnicas del cálculo de las remuneraciones que se describen en este trabajo, desde broadbanding hasta las tablas basadas en las competencias. Esas técnicas dan buenos resultados, son saludables, cuentan con buena aceptación y son más objetivas que los sistemas a los cuales sustituyen. Lo mismo pasa con cualquier otro sistema de remuneraciones, todo depende de cómo quede formulado. Los enfoques que aquí se puntualizan son muy ingeniosos y requieren que cada equipo de trabajo o grupo encargado de orientarlos elabore los encabezamientos y establezca los criterios para las competencias de tal manera que sean adecuados para su organización. Así, cada empleado podrá hacer su propia evaluación tanto de los requisitos que debe cumplir como del rendimiento en el desempeño de su función. Y así, habrá un claro entendimiento no sólo sobre lo que debe hacer, sino también sobre cómo se espera que lo haga. Es de trascendental importancia poseer bajo control esas evaluaciones y es esencial disponer instrumentos sencillos y eficaces para ello antes de implementar el sistema. Tanto el personal como la dirección desearan tener la certeza de que las evaluaciones sean justas y se hagan de forma equitativa y regular.

Las competencias, la capacidad y la formación de los programas de formación profesional en dirección empresarial

Desde los principios del siglo habido un insistente anhelo por definir la eficiencia directiva en términos de conocimientos, técnicas y capacidad.

Para que el rendimiento sea eficaz, es esencial dominar técnicas y poseer cualidades en jerarquías diferentes.

- En el nivel básico, se reconoce la necesidad de conocer tanto la organización como la profesión concreta.
- Para el siguiente nivel, se describen varias habilidades, que se definen como reacciones con la conducta apropiada.
- Asimismo se señala una jerarquía más alta de habilidades, llamadas metahabilidades, tales como creatividad, agilidad mental y habilidades formativas. Los directores que tienen las metahabilidades muy desarrolladas suelen tener más facilidad para adquirir y desarrollar las habilidades de los niveles anteriores.

La noción de eficiencia gerencial basada en las competencias evolucionó en Estados Unidos, más tarde, con los estudios patrocinados por el gobierno británico. Su desarrollo se orientó en dos direcciones.

1. Las competencias personales, que son aquellas actitudes y conductas que conllevan un rendimiento superior en el trabajo
2. Las normas de competencia, que son las actividades y tareas de trabajo aceptables.

Los resultados de este último estudio, denunciaba una generalizada falta de formación empresarial entre los directores británicos, este interés por las competencias impulsó una serie de medidas, el cometido era promover altas normas en las prácticas de la gestión moderna y preparar un inventario de amplia aceptación de las principales competencias que necesita un director versátil de nivel medio, así como de las que debe poseer un director/supervisor del primer nivel. Se señalan siete funciones clave, siendo las principales:

1. La gestión de operaciones.
2. La gestión económica.
3. La gestión del personal.
4. La gestión de la información.

Éstas se subdividen en unidades de competencia que, a su vez, se subdividen en elementos de competencia. Para cada elemento existe un conjunto de criterios para el rendimiento e indicadores de magnitud. Parte de la eficiencia depende de lo que los directores deben saber y de lo que deben hacer. El resto depende de cómo pueden adquirir esos aspectos de competencia. Existe una creciente tendencia hacia la formación por la experiencia, donde el aprendizaje constituye parte natural de la actividad y no es algo que se da mediante cursos.

La finalidad de los cursos profesionales

La finalidad posterior de la educación y formación en dirección empresarial es convertir a los alumnos en directores muy eficientes. Existen puntos de vista muy diversos sobre cuál es el mejor método para conseguirlo. Los programas varían, desde cursos de un solo día hasta programas de estudios completos para el título de MBA (Maestría en Administración y Negocios). Se reconoce en el mundo que la conformación de directores, representa el desarrollar tanto los conocimientos como las habilidades. También, el trabajo del alumno será mejor si conoce las teorías y entiende los conceptos relacionados con la conducta y actuación eficiente, Sólo tendrá lugar una formación de directores sólida cuando la formación técnica ocupe un lugar digno al lado de la educación cognitiva, de hecho, varían mucho tanto los conceptos teóricos que se incluyen en los programas de formación empresarial como su número y tratamiento. En un estudio de las inclinaciones, en la preparación del MBA británico, coinciden en una relación directa entre la extensión del programa y la propensión a abarcar cuestiones teóricas. No obstante, en materias para el MBA de más reciente creación contemplaron que se tendía a evitar el contenido teórico, también llamado académico, a favor de la formación en las técnicas aplicadas.

Las críticas de los programas de dirección

Ni mucho menos los programas de adiestramiento tales como el de DMS (diploma en Ciencias Empresariales) o el de MBA, ni los que se funda en la competencia han escapado a la ética. Con referencia a los programas para el MBA o para el DMS, se argumenta que algunos empresarios no ven que los programas atiendan los problemas del mundo real. Se inculpan a los institutos empresariales de estar proyectando analistas, en lugar de directores. Asimismo, si bien no cabe duda alguna de que los programas de DMS y MBA progresan el rendimiento de los alumnos que poseen distinguidas capacidades directivas, no es menos cierto que el empresario pondrá en duda su validez mientras encuentre algunos graduados con diploma o master que evidentemente no sirvan para directores. Por lo tanto se impone la pregunta: ¿Aún falta algo fundamental en esos programas?.

Del mismo modo, que la dirección impone una responsabilidad especial: "el director tiene que crear y definir su propio cometido, en lugar de desempeñar tareas que alguien haya estructurado para él". La dirección integral, y de la necesidad de reflexionar la intervención de las competencias en todos los aspectos de la vida de la persona, y no solamente cuando está ejerciendo sus funciones como director. Por consiguiente, supondremos que es inapropiada cualquier lista universal, mecánica y diferenciada de atributos.

Cómo interactúan los conocimientos, las competencias personales y la competencia en el trabajo

Los enfoques cimentados sobre la competencia y, fundamentalmente, sí toman en cuenta la trascendencia que tienen los conocimientos y la comprensión, así como las competencias personales. Es justamente en función de las competencias personales como se desenvuelve el director en su trabajo, es decir, son ellas las que determinan su conducta como tal. El rendimiento competente en el trabajo es más eficiente y duradero cuando concurren los conocimientos y la comprensión, así como las competencias personales.

Por ejemplo, la admisión de un nuevo componente en el grupo. Si el director es entendido a fondo de las formalidades de admisión y selección, y tiene la habilidad personal para hacer entrevistas, lo más posible es que nombre a la persona apropiada. Y también es muy probable que su competencia en ese campo se mantenga durante algún tiempo y se repita en diferentes situaciones o en diferentes departamentos u organizaciones. El que sea eficaz, el que los directores utilicen completamente los aspectos que concurren en su función, es decir, los conocimientos y la comprensión, las competencias personales de conducta y la competencia funcional en el trabajo, no significa que a los efectos de capacitar y de lo programa de formación de directores en general, se ponga el mismo hincapié sobre los tres aspectos por igual. Al fin y al cabo, lo que nos interesa a todos es mejorar el rendimiento en el trabajo.

Un modelo integral

¿Cómo se puede empezar a acercar los distintos enfoques y diversos puntos de vista sobre la competencia?. Se resumen los factores que conducen hacia un rendimiento eficiente en el trabajo.

Las cualidades personales, son todas aquellas de carácter interior de la persona que tiene relación con el trabajo de director, comprenden los conocimientos y la comprensión, tanto de la dirección como del propio entorno profesional

- Las habilidades y técnicas, incluidas las de análisis, de decisión y de relaciones interpersonales.
- Personalidad.
- Motivación.
- Experiencia.

La aplicación de las competencias en el lugar de trabajo dependerá de ciertas consideraciones, entre las cuales se incluyen:

- El alcance del trabajo, la cultura de la organización.
- La actitud del director y su motivación con respecto a la organización.

El hecho de que alguien tenga capacidad para un trabajo determinado no tiene por qué significar que aplicará esa competencia en su puesto. Puede haber algunos factores que inhiban esa aplicación, las oportunidades para el completo rendimiento del trabajador pueden quedarse limitadas en un trabajo que no le permita utilizar su capacidad. De forma parecida, una cultura corporativa que, por ejemplo, desaconseja que se tomen riesgos puede moderar el afán que puedan tener los directores de poner a prueba nuevas iniciativas. Existen otras razones para que el director no desee utilizar todo es posible que se encuentre en alguna situación de conflicto con la organización, por ejemplo, por cuestiones de sueldo, reconocimiento o condiciones.

El rendimiento efectivo en el trabajo

Se trata del resultado de la habilidad que tiene la persona para realizar el trabajo y del grado de su aplicación de esa habilidad. Sin embargo, el rendimiento efectivo abarca mucho más. Refleja la meta más amplia de las normas de la dirección, permitir al director alcanzar los objetivos de la organización y mejorar su rendimiento continuamente, asimismo, abarca los objetivos de la dirección que postula de crear y definir su propio cometido. En consecuencia el interés que se está prestando, a la competencia del director ha imprimido un importante impulso a las actividades formativas en la dirección empresarial en los últimos diez años.

Las instituciones académicas han tenido que realizar un trascendental esfuerzo para otorgar títulos profesionales en dirección empresarial sobre la base de evaluaciones realizadas a partir de la competencia demostrada en el trabajo, muchas de ellas han aceptado este desafío, otras lo han criticado duramente. Los favorecedores de los métodos orientados hacia la competencia apuntan que las efectivas ventajas, de las cuales se benefician tanto los directores como los empresarios, se deben al haber vinculado la educación al rendimiento en el trabajo y que las carencias de esa vinculación constituyen el mayor desacierto de los programas de formación empresarial tradicionales de modo que el debate está animado por varias clases de crítica, que, sobre todo, se refiere a:

- Menor importancia que se da a los conocimientos relacionados con la profesión y la tendencia a prestar más atención a la evaluación que a la formación.
- El carácter reduccionista de las normas

En este trabajo, recorrió los dilemas enlazados con la evolución de los métodos de formación profesional en dirección empresarial basados en competencias. Con el afán de provocar un debate y facilitar más información para ello. Nuestro objetivo debe ser un enfoque integrado, que recoja las ventajas y reduzca sus desventajas.

Aplicar y aprovechar el sistema de competencias

Para la buena gestión del personal, lo más importante es mejorar la capacitación de los trabajadores. En la mayoría de las empresas, son los empleados que asumen funciones de jefatura, los que deben casi siempre asumir la responsabilidad de dirigir al personal. Pero la mayoría suele no prestar la atención que es debido a este recurso, sino que a atender a los productos y sus respectivos procesos, sin sopesar las decisiones sobre aspectos técnicos y económicos. Sin embargo, el jefe que desatienda la preparación y las capacidades de su organización, en resumen, las competencias de su personal, corre el peligro de no poder satisfacer las exigencias de sus clientes y perderlos como tales.

Los directores se preocupan por el éxito de la empresa y se dan cuenta de que para conseguirlo es necesario que los empleados contribuyan con su aporte. Pero para esto habitualmente se aplican medidas poco lógicas, con aquellos empleados que producen el mejor o el peor rendimiento. A los primeros se les premia y a los últimos se les despide. El rendimiento de los que está en el medio sigue igual tampoco cambia la preparación y la capacidad de la empresa. Hoy por hoy, las prácticas de gestión tradicionales suelen quedar obsoletas para los nuevos desafíos que se le presentan a las empresas modernas. Además, con las crecientes modificaciones de las características del trabajo, van perdiendo actualidad las antiguas categorías laborales y las descripciones y clasificaciones de tareas. En cambio, con la gestión por competencias se simplifican los métodos antiguos, se mejora la preparación y aumenta la capacidad general. Tal vez lo más importantes de las competencias, es reconocer en el trabajador por que se distingue, aquellos que producen de los mejores rendimientos de los que producen rendimientos mediocres. De aquí se desprenden las competencias esenciales, como por ejemplo el conjunto de funciones, de responsabilidades, de metas, de técnicas, de conocimientos y habilidades, que determinan el grado de eficiencia de un empleado, y es en estas que se basa la selección, la formación, la remuneración salarial y otras intervenciones de la gestión del personal. La gestión por competencias sirve de apoyo a una óptima competitividad, a la satisfacción del cliente y a la adaptación y control por parte del empleado de su propia trayectoria profesional y destino personal.

Un sistema dentro de un sistema mayor

Consideremos las múltiples áreas relacionadas con el desarrollo o eficacia del empleado:

- La contratación, selección y orientación.
- La formación.
- El diseño y la asignación de tareas.
- La planificación de promociones y ascensos.
- La estructura de la organización.
- La estructura salarial.
- La planificación de la carrera dentro de la organización.
- Los sistemas de premios y reconocimientos.

Este gran sistema de personal, funciona dentro del sistema mayor que es el de la organización que es más complejo aún. Siendo la jefatura la que determina respecto a las cualidades que debe poseer el buen empleado.

Dependiendo de cada gerente qué relación hay entre elementos tales como la evaluación de su rendimiento, los aumentos de sueldo, la formación, la asignación de tareas, el traslado o la promoción. Si ella es buena y se ha formado en un proceso bien articulado, entonces al empleado le va bien. Sin embargo, no siempre es así a veces el empleado no logra comprender. Además, va a depender de quien lo evalúe, eso hace que las trayectorias de las carreras de los empleados dentro de las empresas sean inciertas, desconcertantes e imprevisibles. Otra cualidad que complica aún más el sistema del desarrollo y eficiencia del empleado, es cómo aprenden a mejorar su desempeño dentro de la organización a la mayoría o bien se lo enseña alguien o lo aprenden producto de sus errores. Luego cada empleado tiene un punto de vista un poco diferente y parcialmente correcto de cómo ser eficiente en el trabajo. Producto de que cada jefe de departamento no tiene el tiempo y tampoco esta estipulado entre sus obligaciones que deben ocuparse de la formación de su personal. Cuando los administradores les piden, con las mejores intenciones, que respondan a las encuestas de evaluación e historiales de su personal, están una responsabilidad mas a sus actividades. La única meta de todos los empleados es hacerse eficientes, solo si se les examina y se les da formación complementaria adecuada y si sus obligaciones y formación para el trabajo quedan claramente estipuladas. Pero, para que eso ocurriese, será necesario contar con un gran centro de control. Que podría ayudar con la descripción exacta de las tareas de cada trabajador, a medida que estas van evolucionando, producto de los constantes cambios dentro de las organizaciones y reducción de niveles jerárquicos de la dirección.

Pero estos necesitan que el alcance de las funciones sea amplio y tenga pocas limitaciones. En lugar de especializarse en determinadas habilidades concretas, los empleados deben aprender habilidades de amplia aplicación que les den mayor flexibilidad y rapidez.

La cantidad de personal no influye en que este trabaje más. Eso podría agotar a una organización con la capacidad algo disminuida. Sin embargo, incluso en el caos, existen ciertos patrones y cierto orden, aunque a veces sea difícil de detectarlos. Existiendo estos en las acciones repetidas de los empleados más eficientes. La dirección por competencias puede explicar algunos patrones constantes en la conducta y desarrollo de los empleados ejemplares.

A primera vista, la gestión por competencias se parece mucho a una dirección de personal tradicional, con programas para la contratación, evaluación, formación y remuneración de los empleados. Sin embargo es diferente, porque conlleva los siguientes elementos:

- Una trayectoria estratégica cuidadosamente definida de la capacidad del conjunto de la organización.
- Descripciones claramente articuladas de las competencias individuales que distinguen el alto rendimiento.
- Programas simplificados para la dirección y para el desarrollo de los recursos humanos con el fin de reforzar las competencias encontradas.

En resumen, la gestión por competencias representa un cambio cultural hacia una mayor participación, de los empleados en la dirección y en las responsabilidades. Estas competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado por sus rendimientos de un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. Algunos sistemas por competencias han fracasado, porque admiten como competencias todo lo que los trabajadores hacen en sus puestos de trabajo.

Todas las empresas crean programas para las categorías de los trabajadores de bajo y alto rendimiento, sin mejorar el rendimiento del conjunto del personal. En cambio, la aplicación de las competencias basadas sobre el alto rendimiento tiene por objeto mejorar el rendimiento de los trabajadores con el rendimiento medio, es decir, de la mayoría de los trabajadores. Se puede decir que la gestión por competencias es un modo de mejorar el rendimiento de una forma sencilla, comprensible, muy eficaz y controlada por los mismos empleados. No necesita tanto mantenimiento como los métodos tradicionales, porque las competencias son más permanentes que las prácticas que se diseñan para atender las prioridades inmediatas de una organización. Además, la gestión por competencias puede impulsar el cambio estratégico.



Forma de implementar la gestión por competencias

Se empieza con un análisis de la capacidad de la organización. Eso permitirá preparar una estrategia en torno a las capacidades que son necesarias para perseguir un alto grado de excelencia de la organización, mediante el alineamiento de las competencias individuales con el sentido del desarrollo estratégico de la organización. Una de las formas de conseguir esa alineación estratégica consiste en detectar cuáles son las competencias de los empleados cuyo soporte a las metas estratégicas está dando buenos resultados. En otras palabras, aprender de los empleados ejemplares. Los gerentes de productos de cierta empresa de alta tecnología nos dan el ejemplo de un buen sistema de gestión por competencias en el marco de un programa estratégico. Tras haber realizado entrevistas con los gerentes de producto que demostraban alto rendimiento en sus respectivas unidades de negocio, la empresa desarrolló un modelo de competencias en el cual se identificaban algunas competencias fundamentales. Apoyándose sobre la base de esas competencias, la empresa creó herramientas de autoevaluación, de puntuación y de selección de personal, guías para la planificación e intervenciones de desarrollo y pautas para orientar las carreras de los empleados dentro de la empresa. Con ese modelo y las herramientas, implantó un programa de formación bajo la dirección de un alto ejecutivo que es profesional de los recursos humanos. Los directores de producto formaron equipos para adquirir determinadas competencias por el método de aprendizaje activo mientras trabajaban en sus puestos de trabajo. Para sus evaluaciones, desarrollo y programa de promociones siguieron utilizando el sistema ya existente, pero con una base nueva, común y válida para todos. Los principales pasos para diseñar e implementar la gestión por competencias son los siguientes:

- Diseñar la trayectoria estratégica.
- Proyectar la arquitectura del sistema de gestión por competencias.
- Desarrollar el modelo de competencias y las herramientas correspondientes.
- Mantener al personal informado.
- Aplicar la implantación en fases múltiples.

La trayectoria estratégica. Dentro del ciclo normal de planificación de las actividades de la empresa, se establece la estrategia para aumentar la capacidad de la organización. La capacidad y la preparación, igual que los productos y los procesos, constituyen importantes aspectos de la orientación de la trayectoria estratégica de una empresa, sobre todo en los entornos más dinámicos de trabajo. Además, son importantes para ganar ventaja en competitividad. La gestión por competencias requiere que se estudie qué aspectos de preparación conviene potenciar, cuáles mantener y cuáles reducir así resultará más fácil establecer aquellas competencias que los empleados necesitarán.

La arquitectura. Las competencias se descubren durante el proceso de investigación, pero es muy conveniente contar de antemano con una visión del futuro sistema en su conjunto y de su funcionamiento, sobre todo en sus aplicaciones fundamentales para optimizar los resultados en áreas tales como la remuneración, las promociones y la selección. Esa visión debe admitir cierta flexibilidad, porque la investigación puede revelar realidades imprevistas. Por ejemplo, uno puede suponer que existe un conjunto de competencias para cada función dentro de la organización y luego descubrir que las competencias que se requieren para todas las funciones son similares; varían mucho más en relación con las categorías de trabajo. La arquitectura debe aprovechar las competencias para ordenar cualquier caos que pueda haber dentro del sistema de los recursos humanos, en lugar de requerir un determinado conjunto de competencias para las diferentes formas de organizar el trabajo del personal.

Tampoco es necesario que el modelo y las herramientas contemplen todas las técnicas y tareas. Lo que se puede hacer es crear un modelo o conjunto de competencias para cada uno de los principales grupos de la organización. Más tarde, tal vez surja la necesidad de crear otros modelos. Otra posibilidad sería tener una arquitectura con una estructura genérica pero con distintos grados de desarrollo de los pormenores. Se compondría de los siguientes elementos:

- Una relación completa de las competencias potencialmente requeridas en toda la organización como conjunto.
- Subconjuntos de las competencias correspondientes a las principales clases de trabajo, compuestos de 6 a 12 competencias cada uno.
- De 4 a 10 descripciones de conducta para cada competencia.

La organización que no está sirviendo como ejemplo, desarrolló un modelo con esas características para mil empleados, basándose en la función que todos desempeñaban. El modelo consta de varios niveles correspondientes a sus distintas aplicaciones y a los diferentes usuarios. El hecho de contar con un modelo genérico ha aportado orden y simplicidad, a pesar de que comprendía varias categorías de empleados en cada función y varias subfunciones. En este paso, es necesario contestar las dos siguientes preguntas:

- ¿Es importante que el modelo sea válido ante la ley?
- ¿Se trata de un modelo descriptivo de la realidad actual o prescriptivo, es decir, previsto para el futuro?

El término válido significa que las competencias se refieren efectivamente al desempeño en el trabajo. Esa validez es sumamente importante cuando interesan sus consecuencias legales, por ejemplo, cuando las competencias deben servir como criterios para contratar y despedir a los trabajadores. Cuando el principal objetivo del modelo es el cambio en la empresa o cuando el ambiente de trabajo es particularmente dinámico, es preferible tener un modelo prescriptivo, o sea orientado hacia el futuro. En esos casos, se puede detectar las competencias en aquellos empleados que ya estén desempeñando las tareas previstas para el futuro. Si no, los expertos pueden modificar un modelo actual, ajustándolo conforme con la situación prevista para el futuro.

El modelo y las herramientas. Hay varios métodos para desarrollar un modelo de competencias. Todos consisten en ir descubriéndolas una por una. Conviene recurrir a un método altamente sensible, en el cual se implica a muchas personas en situaciones de interacción, por ejemplo, grupos operativos. La implicación de grupos numerosos tiene la ventaja de ganar la confianza y convencimiento de los trabajadores, además de acelerar el proceso, de tratar igual a todos y reducir la posibilidad de que alguien quede excluido. Esa implicación se puede conseguir publicando periódicamente la información sobre el proyecto, a medida que se va preparando la implantación y el material para la formación. Las siguientes son algunas de las herramientas para aprovechar las funciones de desarrollo de los recursos humanos en un sistema basado en las competencias:

- Descripciones de las competencias con distintos grados de detalle, incluyendo versiones grabadas en audio y vídeo.
- Herramientas de evaluación y retroalimentación, incluidas las de autoevaluación, por la dirección y análisis de los resultados.
- Directrices para crear planes de desarrollo. Pautas para el desarrollo en consecución de las competencias.
- Guías para planificar la carrera de los funcionarios dentro de la empresa. Planes de formación durante el trabajo.
- La formación para la consecución de las competencias. Una estructura de remuneraciones basada en las competencias.
- Sistemas de selección y contratación.

La información, a veces, durante los procesos de cambio, se tiende a retrasar la información sobre el progreso del proyecto hasta tanto no esté listo para ser llevado a cabo. Sin embargo, a fin de reducir la reticencia de los trabajadores, es importante mantener a los trabajadores informados acerca de las competencias y herramientas mientras se están confeccionando. Las comunicaciones deben reforzar la visión, explicar los motivos por los cuales se introducen los cambios y preparar a los empleados para asumir los efectos previstos.

La implantación. La mejor manera de implementar los sistemas de gestión por competencias es por etapas. Primero se introducen las competencias y algunos elementos básicos de las nuevas herramientas o sistema. Eso les da tiempo a los trabajadores para ir adaptándose mientras va progresando el desarrollo de más herramientas. Después se dan a conocer las herramientas subsiguientes. Eso les permite a los usuarios refrescar su dominio del sistema en su conjunto y estimular sus posibles aportes con otros elementos. Los posibles peligros a tener en cuenta son los siguientes: Que los directores no quieran utilizarlo, Incluso si un director no utiliza el nuevo sistema, algunos empleados si lo harán a pesar de él. Sin embargo, existe una actitud que los norteamericanos expresan así: "si le interesa a mi jefe, a mí me fascina". Algunos directores mantienen su poder y control mediante la aplicación de sus propios criterios o prejuicios para evaluar a los empleados. Pero se les puede convencer a favor de la gestión por competencias si se les implica en el proyecto o en su implantación. Otros no se dejarán convencer por que están acostumbrados al favoritismo o la discriminación, mientras esto este permitido las competencias no darán ningún resultado.

Pero, por lo general, los directores suelen inclinarse a favor de la gestión por competencias tan pronto como llegan a comprenderla, porque se trata de un método menos engorroso que los tradicionales y porque constituye parte de un cambio, con el cual los empleados asumen la responsabilidad por sus carreras dentro de la organización.

Que los directores abusen de ella. En contados casos, algún director se vuelve inflexible en el uso de las competencias, sobre todo para evaluar a los empleados. Debería tener en cuenta que incluso los mejores modelos de competencias no son más que generalizaciones sobre unos fenómenos que son muy complejos, que adolece de las imperfecciones, con frecuencia, todo el proceso empieza con alguien que invita a algunas personas a reunirse con él para confeccionar una lista de competencias. Podría tratarse de una forma de impulsar el desarrollo, pero, en la mayoría de los casos se trata de alguien que desea asegurarse de que sus propios aportes queden reflejados en el modelo. Lo cual podría producir una lista técnicamente correcta, pero el procedimiento está reñido con el principio de prescindir del control y de las ideas preconcebidas de los directores.

Los modelos que se crean en esas condiciones sólo serán útiles mientras ~~los directores~~ que los confeccionan sigan trabajando en la organización. Además, ~~con ese método~~ queda implícita la asunción de que los puntos de vista personales de los ~~autores~~ del modelo son rigurosos y superiores. Casi siempre, cuando se esta impartiendo un curso de formación sobre las competencias, aparece algún escéptico que pregunta, "¿quién ha hecho esta lista?" Pero siempre se ha logrado convencer a los escépticos al explicarles cuál es el enfoque correcto para desarrollar los modelos. Los trabajadores temen a las competencias. El que no quiera que la gente acepte las competencias, que empiece a basarse en ellas para justificar los despidos, la denigración, las reprimendas, las transferencias o incluso para ascender a los empleados. Es natural que uno quiera utilizar el modelo para algo, pero es mejor que empiece a utilizarlo en alguna forma que no dé la impresión de una amenaza. Por ejemplo, como orientación y apoyo para que los empleados vayan asumiendo la responsabilidad de su propia formación y desarrollo personal.

Hay muchos modelos. Puede darse el caso de que hayan demasiados modelos. Tal vez no baste con tener uno sólo, pero, cuando hay uno para cada puesto de trabajo, sobran modelos. El deseo de contar con muchos modelos puede responder al hecho de que exista una gran diferenciación entre las categorías laborales. Pero también puede ser que algunos colaboradores prefieran tener un modelo de competencias menos elástico, o que prefieran ver reflejadas en él las técnicas que ya conocen en lugar de encontrar una lista de desafíos para sus habilidades. Nuestro consejo es que siempre respete el primero de estos motivos y rechace los últimos.

Los modelos sólo sirven para el desarrollo, lo más probable es que se vayan perdiendo y abandonando como parte del sistema. A partir de algún momento, es necesario relacionar la selección, los sueldos y los ascensos con las competencias, para que se incorporen en el sistema de gestión del personal. Esto lo hace el computador, es bastante fácil concebir e implementar un sistema informático, que distribuya y ordene varias escalas de evaluaciones de competencias. Pero no es así como se consigue mejorar las competencias. Para ello es necesario el juicio del director, la opinión que debe comunicar de persona a persona y su asesoramiento o entrenamiento el ordenador cumple la función de guardar la anotación electrónica de las competencias y herramientas, pero nunca podrá sustituir la conversación entre las personas.

Conclusión

Con toda seguridad, el adelanto cualitativo más importante elaborado en los últimos años en el interior de la gestión de los recursos humanos ha sido variar la forma de observar, ya que si anteriormente la atención estaba en el puesto de trabajo, adonde se valoraba sobre todo la especialización, la jerarquía e incluso los derechos adquiridos, actualmente ésta se ha trasladado hacia el individuo, valorándose la propia área de trabajo, la flexibilidad y la polivalencia, y modificándose por tanto la relación laboral.

El asunto reside en saber si lo más trascendental es obtener una mayor competitividad, es decir, ser mejor en comparación con los demás, o bien ser más eficiente y por tanto tener una mayor competencia con uno mismo.

En principio, esta innovación supone para la dirección, la capacidad de reclutar los recursos intelectuales de todo el personal al servicio de la empresa, y para el empleado, una mejor oportunidad de trabajo, fomentar su propio potencial, progresar su adaptabilidad y sus oportunidades, de modo que, por encima de todo, un trabajador pluricompetente goza de más seguridad y autoestima.

Como resultado de este trabajo hemos intentado exponer la ruptura producida del método denominado Tylorista, en el que el trabajador tenía un puesto y una función prevista de antemano y por tanto muy rígida, para ir a una nueva escala de valores más flexible en la que se valora al capital humano como un conjunto de habilidades y conocimientos puestos a disposición de una organización.

de Comples 7
Objetivo

dir

BIBLIOGRAFIA

Training & Development digest, Número 10 edición especial Mayo de 1998.

ARGYRIS C (1991) " Teaching Smart People How to Learn". Harvard Business Review. 69(3).

ELKIN, G. (1990) "Competency-Based Human Resource Development". Industrial and Comercial Training 22(4).

MUMFORD, A.(1993) "How Managers can become Developers". Personnel management. June.

EN INTERNET

<http://www.irseclipse.co.uk/publications/comp..html>

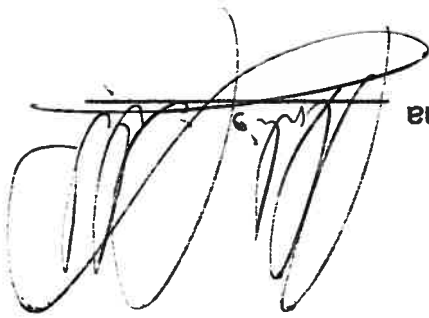
[http://www. Tea-cegos.es/noshck/cast/home_cur.html](http://www.Tea-cegos.es/noshck/cast/home_cur.html)

[http://www. Mastedege.com.br/index_e.ht,](http://www. Mastedege.com.br/index_e.ht)

<http://www.shlusa.com/HR/human/resources/consulting/imc.html>


<http://sicavecon.true.net/page/haygroup/semi.html>

Profesor Guía: Sr. Claudio Olate

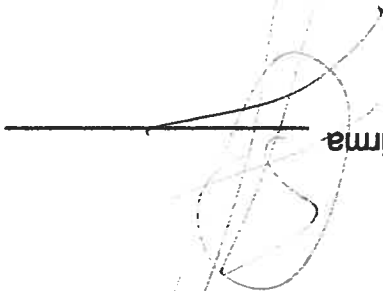
Firma 

Integrantes:

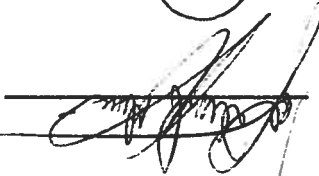
Patricia Berrios

Firma 

Marcelo Carreño

Firma 

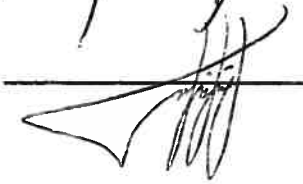
Danilo Herrera

Firma 

Leonardo Venegas

Firma 

Nader Chahuan

Firma 

Francisco Santonja

Firma 