

Gestión por Competencias

INDICE.-

- ❑ LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
- ❑ ¿ QUE SON LAS COMPETENCIAS ¿
- ❑ OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS
- ❑ UTILIDADES DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS
- ❑ TIPOS DE COMPETENCIAS
- ❑ DISEÑO DE PERFILES
- ❑ COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS
- ❑ IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA
- ❑ DIFICULTADES

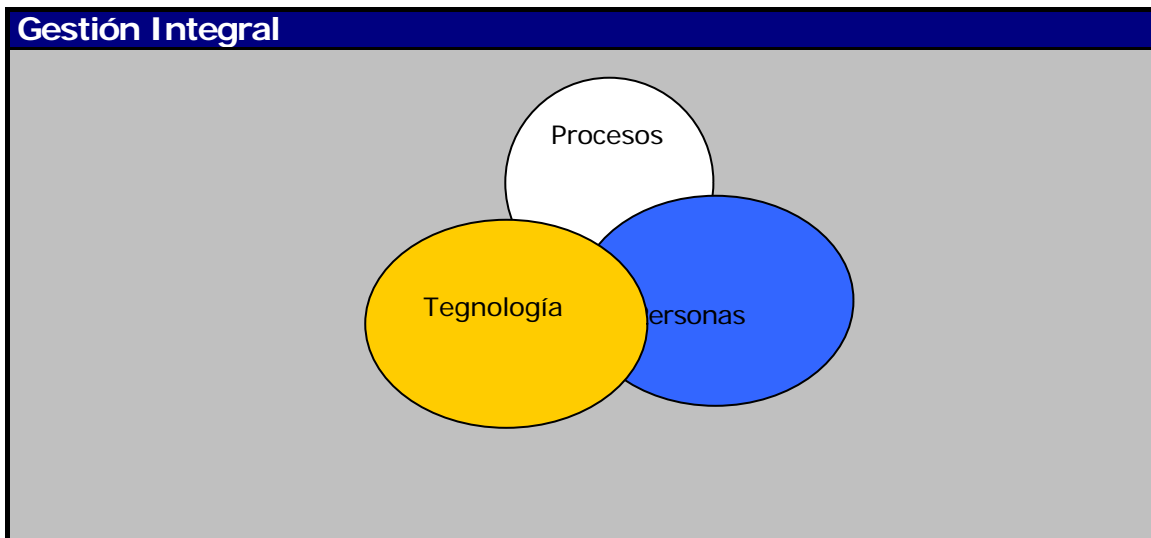
1. La gestión por competencias.

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la Organización

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Para que la implantación de la Gestión por Competencias sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que se capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno.



1.2. ¿ Qué son las competencias ?

Las competencias son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

En definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. De este modo podremos hablar de dos tipos de competencias:

- ✓ **Las competencias diferenciadoras** distinguen a un trabajador con actuación superior de una trabajador con actuación media.
- ✓ **Las competencias esenciales** son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar de manera exhaustiva el perfil físico, psicológico y emocional, más bien trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización. Así pues, habrá que definir las competencias clave para la organización. Éstas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende, en el funcionamiento de la organización.

Por lo tanto es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

LA GESTION POR COMPETENCIAS

De acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- ✓ Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.
- ✓ Habilidades y actitudes: capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto.



Lo que se pretende mediante este enfoque de competencias es lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo mas eficazmente posible.

La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva.

Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

LA GESTION POR COMPETENCIAS

Dicho perfil incluirá los siguientes pasos:

- Definición del puesto de trabajo
- Tareas y actividades principales
- Formación básica y experiencia requerida para su desempeño
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado
- Competencias referidas a capacidades / habilidades

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la organización y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran.

La lista de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y formación como para orientar el Plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de cada trabajador.

1.3. Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo principal del enfoque de Gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para la gestión de los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

1.4. Utilidades de un sistema de competencias

La puesta en marcha de un correcto sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo. A continuación se exponen las principales áreas de aplicación.

1.4.1. Descripción de puestos /plazas

Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto / plaza y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos de ambas.

A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- **Corto plazo.** Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.

- **Medio plazo.** Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo (Plan de desarrollo individual)

- **Largo plazo.** Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar a las personas actuales a las características y necesidades futuras de cada puesto y por consiguiente de la organización.

Este proceso se denomina "coaching" que es similar al que realiza un entrenador de un equipo, el entrenador tiene que conocer a todos sus jugadores, cuáles son sus cualidades y deficiencias, así como los requerimientos necesarios en cada posición.

1.4.2. Integración de equipos de trabajo

Una vez que disponemos de una descripción completa de puestos y ocupantes "ideales", se asignarán las personas más adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtiene así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos de la unidad, departamento y de la organización.

1.4.3. Implantación de una cultura organizativa

La cultura de la organización es difícil de apreciar y medir, pero afecta de una forma directa al desarrollo y a los resultados de la organización. Los estudios sobre el tema, señalan que existen dos factores causantes del fracaso de los cambios culturales:

- El futuro de las organizaciones se plantea de forma vaga y poco definida. Esto es, no se determinan de forma clara hacia donde va la organización.

- No se tienen en cuenta, los componentes irracionales emocionales, ni otros aspectos de las personas.

La puesta en marcha de un sistema de gestión por competencias, permite a la organización implantar y poner en marcha la cultura organizativa deseada porque como hemos visto anteriormente, se conocen los equipos de trabajo, quienes en definitiva, adoptan, moldean y conforman la cultura de la organización.

1.4.4. Barreras generacionales

En las organizaciones hay un distanciamiento generacional que impone barreras entre las personas. La experiencia versus agresividad y preparación de los más jóvenes de amplio potencial. La definición del potencial de las personas minimiza este choque generacional, posibilitando la creación de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.

1.4.5. Apreciación del potencial

Para las organizaciones, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que las tienen tanto de manera subyacentes como latentes.

1.4.6. Dirección por objetivos

Una buena dirección por objetivos se apoyan en la gestión por competencias, pues ésta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados organizacionales.

1.4.7. Gestión del cambio

Mediante el sistema de competencias se consigue una información precisa y necesaria con la que contaremos en momentos de cambio.

1.4.8. Competencias clave de la organización

Las organizaciones plantean su estrategia en función del desarrollo de sus competencias clave, también llamadas **core competencias**, las cuales aportan ventajas competitivas. La gestión de recursos humanos por competencias traerá beneficios en la implantación de estrategias a corto, medio y largo plazo.

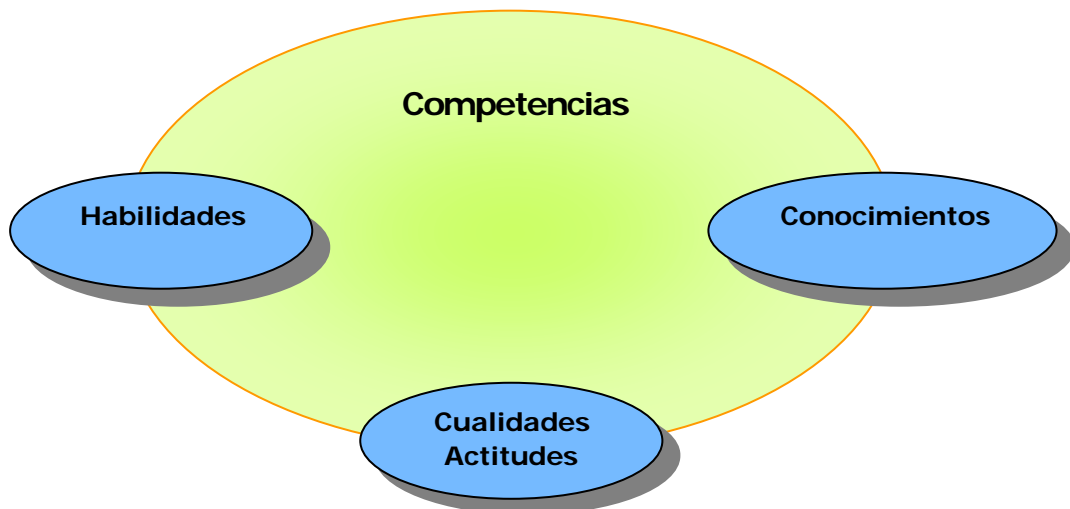
Utilidades de un sistema de competencias

- Descripción de puestos
- Integración de equipos de trabajo
- Implantación de una cultura organizativa
- Reducción de la barrera generacional
- Apreciación del potencial
- Dirección por objetivos
- Gestión de cambio
- Competencias clave de la organización

1.5. Tipos de competencias

- **Conocimientos:** Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
- **Habilidades:** generalmente se adquieren mediante formación y experiencia
- **Capacidades / Actitudes:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar a corto plazo.

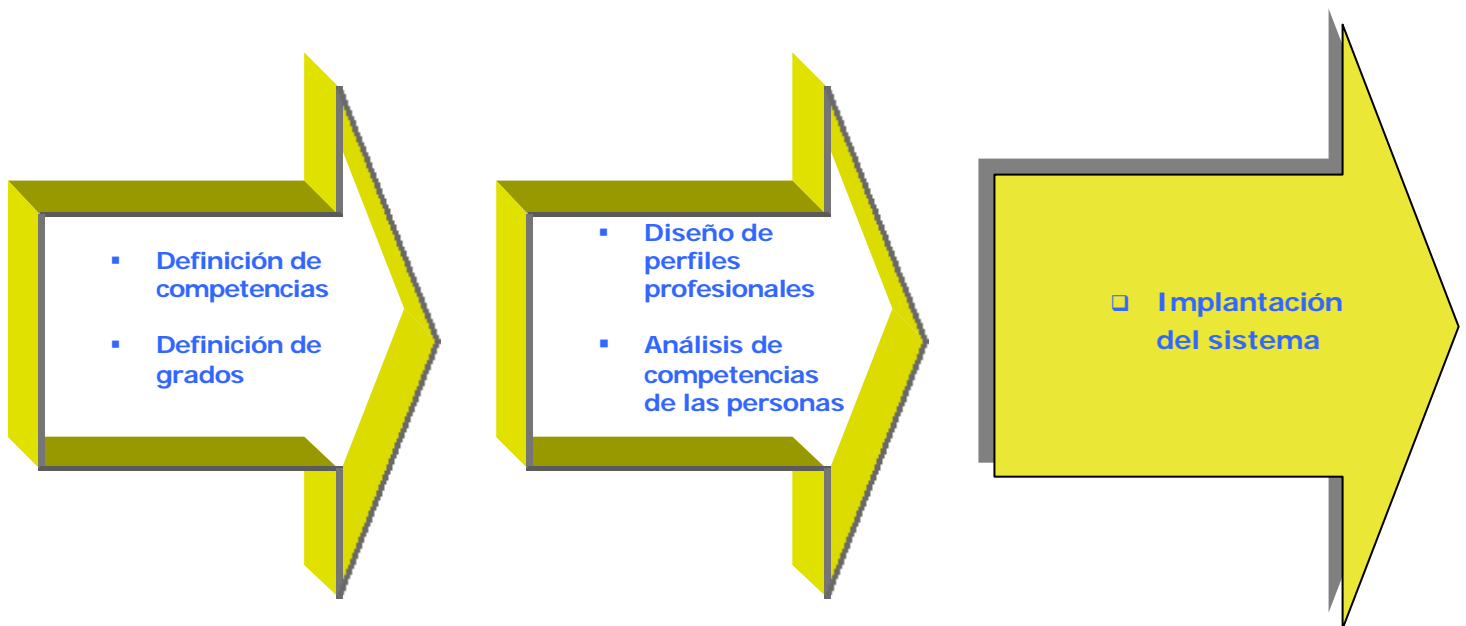
Características que garantizan el éxito



1.6. Diseño de Perfiles

1.6.1. Definición de las competencias

Existen diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la organización. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien con perfil de cliente externo. Para ello, es necesario realizar el inventario de competencias (Mapa de competencias) que exija el desarrollo de la actividad.



El mejor procedimiento para conseguir la información sobre cada puesto sería realizar entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del Área hasta el ocupante del puesto en cuestión. En cualquier caso, hay que comentar, que el sistema puede resultar ineficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y de la complejidad de la organización.

Por todo esto, y sin renunciar a obtener información de primera mano, existen otros métodos que minimizan la variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad. Entre los más importantes, destacan:

- Paneles de Expertos
- El conocimiento de los superiores
- Assesment
- Compatibilidad profesional

LA GESTION POR COMPETENCIAS

De entre todos los anteriormente citados, destacan dos métodos para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias de la organización:

A) Reuniones con directivos y personal clave

Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener.

Es muy conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con directivos y personal clave:

- Los técnicos de Recursos Humanos definen un primer borrador de competencias. Esta propuesta debe incluir:
 1. Una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo.
 2. La definición de las competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre los conceptos empleados.
 3. Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la organización desee transmitir como cultura corporativa.

- Entrevista con cada director, con técnicos y mandos intermedios de amplia experiencia en la organización a efectos de completar y validar la información.

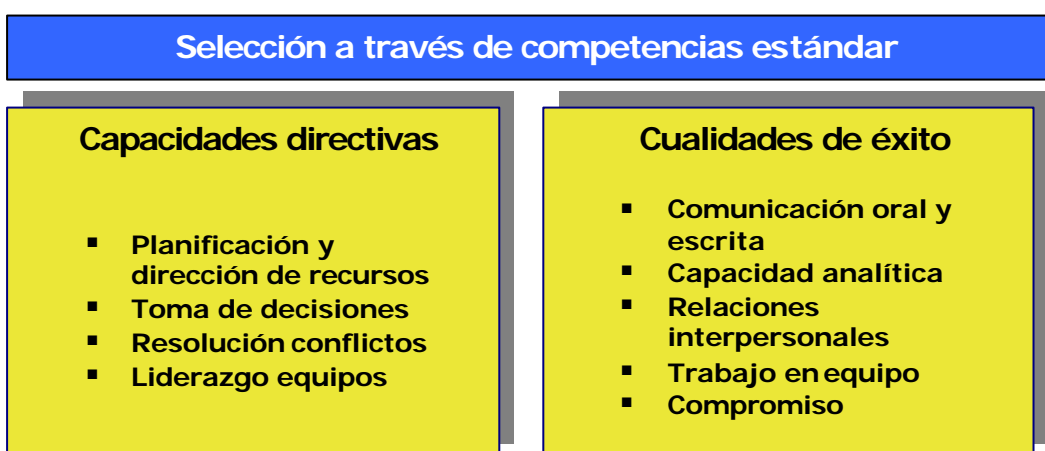
- Una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle un formato adecuado.

- Una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual de los recursos humanos de la organización

B) Selección a través de un inventario de competencias estándar

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar de la organización. El Equipo directivo desarrolla, juntos con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque de competencias y por lo tanto la filosofía de la organización.

A continuación se presenta un ejemplo de inventario estándar:



1.6.2. Definición de grados

Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados. Si los grados requeridos necesitan una mayor explicación y detalle han de tenerse en cuenta los siguiente:

- Definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada uno de las competencias
- Definir de forma tal, que cada conocimiento, habilidad o actitud corresponda con un nivel de competencia correcto.
- Se especificarán para que el evaluador disponga de elementos objetivos en los que basar sus juicios y apreciaciones.

1.6.3. Diseño de perfiles profesionales

Se pueden definir los perfiles profesionales como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organizacional.

Se analiza el puesto en términos de competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

	Irrelevante	Imprescindible	Deseable
1. Flexibilidad	X		
2. Capacidad de gestión		X	
3. Toma decisiones			X
4.			

Los procedimientos para diseñar perfiles se pueden resumir en dos tipos, de acuerdo con el grado en que se desee profundizar:

- Perfil desarrollado
- Perfil simplificado

A) *Perfil desarrollado.*

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto según la situación actual en distintos apartados. La recolección de la información se realiza mediante entrevista con directivos y personas de la organización. Se describen y analizan los siguientes aspectos:

- Actividades o funciones
- Formación necesaria: básica, específica, idiomas, experiencia...
- Competencias: conocimientos específicos, aptitudes, habilidades / actitudes.

Este proceso tiene la característica de no requerir necesariamente la definición previa del mapa de competencias, ya que en las entrevistas se puede recavar esta información, al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

B) Perfil Simplificado.

Consiste en definir y valorar las diferentes competencias tanto en grandes apartados (comunicación, conocimientos básicos, ...) como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

1.7. Competencias de las personas

Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para el análisis y establecimiento de los baremos de las competencias de la persona, pero con la diferencia que lo que para un puesto de trabajo son requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, en las personas hay que tener en cuenta el aprendizaje o las capacidades ya desarrolladas.

La determinación del perfil de la persona se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información:

1.7.1. Evaluación por superiores

Consiste en recoger información sobre cada trabajador, evaluando sus conocimientos, habilidades y actitudes, a partir de la entrevista mantenida con el superior directo.

1.7.2. Autocuestionarios

Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre las competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida por los superiores. Es un método que se utiliza en organizaciones muy maduras.

1.7.3. Evaluación por terceros (internos o externos)

Consiste en recoger información sobre cada persona a través de entrevistas con las personas y con los superiores, a partir de las cuales se elabora un informe sobre el nivel actual de competencias.

1.7.4. Pruebas profesionales

Consiste en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrollada la competencia exigida para el puesto. Generalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.

1.7.5. Adecuación persona /puesto

Una vez definidos los perfiles profesionales y los de la persona, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica el nivel de ajuste de a persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

1.7. Implantación del Sistema

Una vez vistos los conceptos básicos de una sistema de gestión por competencias, describiremos, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar.

- Información sobre la organización de carácter general: plantilla, área de salud, estructura organizativa,....

- Información sobre los puestos / plazas de trabajo: grupos de dirección, responsables, técnicos...

- Información sobre las personas: edad, titulaciones, antigüedad...

LA GESTION POR COMPETENCIAS

Además de esto, hay que recoger información sobre las líneas y prácticas de recursos humanos con el fin de evitar, en la medida posible, fisuras en el modelo existente respecto al nuevo sistema de competencias y obtener una evolución de los sistemas actuales al nuevo modelo. Para ello se debe analizar de forma exhaustiva los procesos y procedimientos siguientes:

- Selección
- Formación
- Planes de carrera / sucesión
- Promoción
- Retribución
- Desempeño
- Potencial

Aunque un proyecto de implantación de gestión por competencias está enfocado de manera inicial a la cobertura de las necesidades primordiales de la organización, el sistema proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos
- Grado de adecuación persona / puesto
- Necesidades formativas individuales y grupales
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto
- Potencial de la persona a corto plazo.

LA GESTION POR COMPETENCIAS

Otras posibles aplicaciones como son el plan de formación, la política retributiva, el plan de carreras, etc, requieren un desarrollo específico posterior tomando como base el sistema de gestión por competencias. Por todo ellos es necesario conocer la situación actual de las practicas anteriormente citadas, para adecuarlas e incluirlas dentro del modelo de gestión por competencias.

Características para la implantación con éxito de un sistema de gestión por competencias

- Aplicable
- Comprensible
- Útil
- Fiable
- Fácil manejo

Desarrollo Profesional de las Personas

1.8. **Dificultades**

Hasta el momento se han puesto de manifiesto las ventajas de la implantación de un sistema de gestión por competencias en la organización. Sin embargo, y como sucede con cualquier actividad, también conlleva dificultades y problemas que se deben prever y resolver para que la evolución al nuevo modelo sea lo más suave posible.

La medida en que un sistema de gestión por competencias es efectivo, está en función de la aceptación y del número de personas que crean en el y lo lleven a cabo. Por ello, los primeros que deben creer y dar fuerza e importancia, son el equipo Directivo para obtener grandes resultados.

El primer inconveniente que nos encontramos a la hora de implantar un modelo de la dimensión que tiene este, es que requiere un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.

El segundo, y la causa de fracaso más numerosa, es la falta de compromiso con el proyecto de implantación por parte de los directivos, quienes en ocasiones generan expectativas laxas e irreales.