



RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Ítalo Canales Ramírez*

- **Introducción.**

A lo largo de la historia, las organizaciones en la búsqueda incesante de dar valor a sus resultados, han dedicado tiempo en ir adaptando sus capacidades y formas de plantear el modo de hacer las cosas; esto es, poder dar respuesta eficiente a las tendencias de los mercados y a su incesante avance tecnológico.

Es sabido que las organizaciones que sobreviven en un mundo globalizado, son aquellas que han podido adaptarse en forma rápida a la era del cambio y que a su vez, han comprendido que el capital humano es un factor que necesariamente debe ser moldeado en forma permanente; esto quiere decir, adaptado a la medida exacta de la necesidad que debemos como organización reconocer y atender.

La necesidad permanente de dar respuesta eficiente y de aspirar a resultados con margen de utilidad, ha inducido a que al interior de las organizaciones, la gestión del recurso humano sea cada vez más específica conforme a los conocimientos, habilidades y cualidades que se requiere para el logro de una determinada tarea. Este conjunto de conductas o competencias esperadas por una persona, necesariamente deben ser adaptadas a los requerimientos específicos

del cargo o puesto, ya que un sobredimensionamiento de recursos o habilidades, o una falta de estos mismos, puede llevar a elevar los costos de operación, ineficiencia, frustraciones individuales y sus resultados negativos asociados al contexto del clima organizacional.

La búsqueda de la eficiencia, la supervivencia y la adaptación, son los elementos gatillantes que han inducido a transformar el modo de gestión del recurso humano al interior de las organizaciones. Este nuevo modo involucra la promoción de las personas al interior de la organización, según sus cualidades, habilidades y conocimientos que posee, para el desarrollo de un determinado cargo o puesto. Esta forma de plantear la dinámica organizacional es la gestión por Competencia y su propósito es dar valor a la organización a través de la identificación, valoración, adaptación y entrenamiento de este conjunto de cualidades cognitivas y "talentos", que las personas poseen o pueden llegar a poseer y que son asociadas al desarrollo de tareas requeridas por un perfil de un cargo o puesto determinado.

"Se podría entrenar a un pato para que trepe un árbol, pero mejor es entrenar a una ardilla".

Anónimo

* Teniente 1° AB.

- **Conceptos Iniciales.**

Para comprender el modelo genérico de gestión por competencias es necesario entender los siguientes conceptos:

- **Competencia.**

Bajo la variedad disponible de acepciones al concepto, es muy importante simplificar su significado con el propósito de estandarizar su comprensión. Al respecto se pueden señalar las siguientes definiciones:

“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación” (Levy Leboyer).

Podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

“Conjunto de talentos, aptitudes físicas y psicológicas, que permiten el desempeño exitoso de una persona en un trabajo determinado”.

- **Aptitudes Centrales.**

Constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo. Esto quiere decir que las organizaciones guardan muchas veces en su interior, aspectos únicos y diferenciadores que son clave de su ventaja competitiva. El factor clave de éxito, el Know How o saber hacer, coexisten bajo este concepto y los criterios para identificarla son entre otros; que sea valiosa, difícil de imitar, insustituible, rara y única.

- **Gestión del Conocimiento.**

La Gestión del Conocimiento es un



concepto dinámico que representa un conjunto de procesos que permiten que el capital intelectual de una organización, aumente de forma significativa mediante el aprendizaje organizacional. Esto quiere decir, que la organización como un conjunto

de sistemas aprende de sus experiencias, corrige aportando valor y transmite conocimiento a sus empleados.

- **Gestión por Competencias.**

Una vez comprendido los conceptos anteriores, podemos llegar a desarrollar una definición que nos permita estructurar una metodología o procedimiento para alcanzar una meta organizacional determinada.

La gestión por competencia involucra crear valor a través de la gestión del conocimiento y cultivo de las aptitudes centrales de la organización; es decir, y en palabra más simples, involucra registrar, medir y valorar las acciones que aportan valor a la organización, las cuales deben ser dominadas por una persona en el ejercicio de un cargo, con el propósito de tener un desempeño exitoso.

La gestión por competencia involucra una movilidad interna que busca hacer calzar a cada integrante de la organización, en un puesto a la medida o acorde a sus competencias, garantizando el mayor valor a los resultados esperados.

- **Desarrollo o Implementación.**

La metodología de la implementación de un modelo de gestión por competencia en una organización, incluye una serie de pasos, los cuales en términos generales se resumen en los siguientes:

- **Formación de grupo Experto.** Al respecto se debe entender como grupo

experto, al equipo de trabajo que desarrollará e implementará el proyecto. Es importante señalar que este equipo debe ser conformado por personas principalmente pertenecientes a la organización, que posean visión de futuro y experiencia vigente en los puestos que serán analizados. Este grupo también debe contar con personas de otras áreas dentro la organización, que permitan dar una visión distinta de las expectativas y contribución que el entorno le asigna al cargo analizado. Como último, este equipo debe ser orientado por una o más personas con experiencia en materia de Gestión por Competencias y Desarrollo Organizacional. Se sugiere Psicólogo Laboral o analista en Recurso Humano.

- *Diagnóstico Organizacional.* Toda implementación de mejoras, cambios y reordenamiento de procesos al interior de una organización, debe ir asociado a un previo diagnóstico, el cual pueda medir tanto la posición competitiva de la empresa en un mercado determinado, como también la situación del clima organizacional o estado anímico interno. Ambos aspectos, tanto la posición competitiva y el clima, son complementarios para el desarrollo de un acabado trabajo de diagnóstico. Dentro de las herramientas generalmente aceptadas se encuentran el Análisis FODA, Análisis de las fuerzas competitivas (Porter), test de motivación, etc. El diagnóstico permitirá conocer cuáles son los aspectos negativos o positivos relevantes que están influyendo en la productividad de la empresa. En general el rubro y su posición estratégica son piezas claves para orientarlo.

Del punto de vista del recurso humano, un diagnóstico debe entregar al menos los siguientes aspectos:

- Estado de motivación (temperatura de la organización).
- Estado y proyección de la posición competitiva de la empresa.

- Estado de la descripción de trabajos.

Al respecto, la descripción de puesto de trabajo constituye una de las piezas claves para el inicio del desarrollo de la Gestión por competencia y su valor radica en ser el pilar para el levantamiento de perfiles y tareas.

Cabe señalar que el resultado del diagnóstico debe entregar hallazgos que permita su medición y verificación con el objeto de recomendar o implementar correcciones específicas, tangibles y medibles, que puedan ser conocidas por todos los integrantes de la organización.

- *Análisis de puestos de trabajo.* Este análisis constituye una de las piezas claves para la elaboración de la gestión por competencias y de acuerdo a la teoría actual, la realización de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) implica un sinnúmero de tareas que es preciso desarrollar en forma minuciosa y con toda la información que se pueda recabar respecto a lo que una persona hace en un puesto determinado.

Con el propósito de precisar su concepto, podríamos definir el análisis y descripción como; "la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos". El análisis y descripción implica un estudio meticulado que revela, detalla y registra en un formato determinado, las tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado puesto.

Respecto a su estructura metodológica, ésta involucra un diseño y planificación del ADP, el cual debe contener el desarrollo de a lo menos los siguientes pasos:

- Identificación y definición operativa de objetivos. ¿Qué objetivos justifican la realización de un ADP? Éstos deben ser claramente especificados en objetivos concretos, que permitan dar fuerza y orientación a las accio-

nes posteriores de la descripción del cargo.

Para el desarrollo de esta fase, el analista o grupo consultor se vale de cuestionarios predeterminados, los cuales deben en general dar respuesta a interrogantes como; ¿qué hace?, ¿cómo y con qué lo hace? y ¿para qué lo hace?

- Identificación de inventario de tareas, detección de desviaciones y normalización.

Esto quiere decir que las encuestas o entrevistas desarrolladas deben permitir formular un inventario de tareas priorizadas, las cuales deben ser analizadas para ajustar sus posibles desviaciones y orientarlas al objetivo principal del cargo.

- *Identificación y Descripción de Competencias.* En esta fase se extrae del listado descriptivo de tareas, las competencias requeridas para el desarrollo de un cargo o puesto dentro de la organización. Esta definición de competencias debe ser desarrollada por un grupo experto o analistas, ya que se deben identificar aquellas características que constituyen o aportan valor al desempeño del cargo.

Es importante destacar que la identificación y descripción de estas competencias, deben agrupar tanto competencias duras o técnicas (conocimientos y habilidades); como aquellas motivacionales o blandas (actitudes, concepto de uno mismo, motivación, etc.). La experiencia recomienda que las competencias evaluadas por cargo no deben superar las diez y deben ser claramente medibles para formular el proceso de evaluación de desempeño y planes futuros de entrenamiento.

- *El Diseño de Perfil del Cargo.* Esta fase involucra publicar las competencias mínimas requeridas para el desempeño exitoso de un determinado cargo en un formato preestablecido. Este diseño permite orientar los esfuerzos

de la organización para el proceso de búsqueda, reclutamiento y selección del candidato, como también elaborar al interior de la organización, planes de entrenamiento para dotar de competencias a personas candidatas a un puesto determinado. Cabe señalar que los perfiles definidos en base a competencias, permiten agudizar los procesos de selección como los realizados a través del análisis de incidentes críticos y pruebas del tipo assessment center o simulación (Rol Play).

- *Plan de Entrenamiento y promoción interna.* Como anteriormente fue definida, la gestión por competencia involucra la promoción interna de personas, conforme a la posesión de competencias específicas para un cargo determinado, no obstante esta metodología organizacional debe ir adosada a un plan de entrenamiento que permita desarrollar la gestión del conocimiento y potenciar las habilidades en los candidatos para un puesto determinado. Una vez identificadas las competencias y elaborado el perfil, el entrenamiento hacia el cargo puede ser específico, cuantificable y renovable en forma permanente.

La gestión por competencia formula un proceso metodológico que genera repotenciamiento en la gestión del saber y el cultivo de las ventajas competitivas de la organización o aptitudes centrales.



- **Comentario final.**

Sin lugar a dudas que esta visión de enfrentar el problema organizacional actual, descansa en la necesidad de contribuir al aporte permanente de valor. La gestión por competencia podría ser una de las soluciones a los paradigmas organizacionales que tienen que ver con el cómo y a quién traspasamos la responsabilidad de un determinado cargo. La experiencia, la antigüedad o tiempo de permanencia en la empresa y el valor jerárquico que se posee en ella, no pueden ser el único argumento sustentable para la promoción interna dentro de una organización. Es muy importante contribuir al aporte de valor al cargo no solamente a través de competencias duras o técnicas; el concepto de uno

mismo, la motivación, la asertividad y la actitud, son entre muchas, piezas claves que también contribuyen a lograr las metas en el desempeño del cargo y que deben ser cultivadas en forma permanente como factores críticos de éxito al interior de la organización.

Para finalizar, sólo cabe señalar que “tener una actitud positiva y aceptar el valor del cambio; como a su vez, evitar el pesimismo y la inercia, constituyen en sí competencias principales para materializar el logro de nuestra visión de futuro”.

“Cuando uno mira al abismo, el abismo también lo mira a uno”.

F. Nietzsche.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J.; “Gestión dinámica de los recursos humanos (gestión por competencias y ocupaciones)”. 1996.
- 2.- Chiavenato, Idalberto (1988): *administración de recursos humanos*. México: mcgraw-hill.
- 3.- Lucas Ortueta, Ramón de (1987): *Manual de Personal. Técnicas de dirección de personal*. Madrid: index.
- 4.- José Sánchez Pérez. *Análisis de puesto de trabajo*. (1993).
- 5.- Tesis Magíster Universidad Salamanca (2003). “Análisis y descripción de puesto de trabajo Hipermercado Eroski. Zamora. España: Ítalo Canales Ramírez.
- 6.- *Selección por competencias (1990)*: Martha Alles.