

Mirèia Muixí López

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS
RECURSOS HUMANOS

Treball Fi de Carrera
dirigit per
Dra. Amparo ACEREDA EXTREMIANA

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS
Llicenciatura en Psicologia

2012

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importantes; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia.

La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

No se trata de una moda pasajera, de la panacea gerencial del momento...

DAVID MC CLELLAND

Resumen

Actualmente la mayor ventaja competitiva de las organizaciones es el Capital Humano. Es por ello, que con el fin de potenciar los activos intangibles, las organizaciones están adoptando un modelo de gestión de Recursos Humanos más enfocado en el logro del desempeño de los trabajadores (entendiendo desempeño como el éxito en la tarea). A este modelo se le conoce como “Gestión por Competencias”.

Resum

El Capital Humà és, actualment, la major ventatge competitiva de les organitzacions. És per això, que amb l'objectiu de potenciar els actius intangibles, les empreses estan adoptant un model de gestió de Recursos Humans més enfocat a la consecució del rendiment dels treballadors (entenent rendiment com l'èxit en les tasques). A aquest model se'l coneix com “Gestió per Competències”.

Abstract

Human Capital is, currently, the most important competitive advantage in organizations. Hence, in order to improve the intangible actives, the companies are adopting a Human Resources management model focused on the achieving of employee's performance (understood as the success in the task). This model is known as “Competences Management”.

Palabras claves / Keywords

Competencias – Capital Humano – Recursos humanos – Gestión del Conocimiento – Ventaja Competitiva – Gestión por Competencias

Sumario

Introducción	9
PARTE I: LAS COMPETENCIAS	11
1. Orígenes y definición del concepto	12
1.1 Las competencias de McClelland	13
1.2 Definición de competencias	14
2. Clasificación de las competencias	18
2.1 El modelo Iceberg	18
2.2 Otras clasificaciones	22
3. Detección de competencias y niveles de funcionalidad	26
3.1 Detección y evaluación de las competencias: el diccionario	26
3.2 Niveles competenciales	30
PARTE II: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS RRHH	39
4. La función de los RRHH: aportación, estructura y procesos	39
4.1 El nuevo desafío de la función e los Recursos Humanos	39
4.2 El proceso de transformación de los Recursos Humanos	43
5. La gestión por competencias en los Recursos Humanos	46
5.1 Objetivos de la gestión por competencias	47
5.2 Valor y ventaja competitiva de la gestión por competencias	49
6. Gestión del Conocimiento, aprendizaje y Capital Intelectual	53
6.1 La gestión del conocimiento: Capital humano e intelectual	54
6.2 Áreas de conocimiento y ventaja competitiva	57
PARTE III: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS RRHH	62
7. Planificación y diseño del sistema de gestión por competencias	62
7.1 Visión integrada de la Gestión por Competencias de los Recursos Humanos	62
7.2 Proceso de implementación de un modelo de gestión por competencias	65
8. Los dos sistemas clave de la gestión de los Recursos Humanos	68
8.1 Reclutamiento, selección y evaluación por competencias	68
8.2 Formación y desarrollo de personas	75
9. Rutas profesionales y gestión del desempeño	79
9.1 Retención del talento y planes de carrera	79
9.2 Gestión del desempeño y <i>feedback</i> 360°	82
Conclusiones	85
Bibliografía	87

Introducción

Desde hace unas décadas se vienen proclamando ciertos cambios en las estructuras empresariales. La tendencia es que, cada vez más, las organizaciones sean más democráticas y estén menos jerarquizadas. Los avances culturales y tecnológicos han obligado a las empresas a apostar por la coparticipación de los trabajadores y a exigir un alto grado de flexibilidad y adaptación al cambio. Estamos en una época en la que, la mayoría de compañías, están a la última en lo que a sistemas informáticos y avances tecnológicos se refiere, de modo que el mayor factor diferencial entre unas y otras lo conforman las personas que trabajan en ellas.

Partiendo, pues, de esta coyuntura, la dirección de Recursos Humanos tiene, cada vez más, una mayor trascendencia en el entorno competitivo en el que se desenvuelven las empresas. En primer lugar, porque tiene la misión de seleccionar a los mejores profesionales y, en segundo lugar, porque tiene que integrarlos en un equipo y conseguir que trabajen juntos.

Las nuevas tendencias en el campo de la selección de personal han perfeccionado las técnicas de evaluación aplicadas a los candidatos y, entre ellas, se encuentra la selección por competencias, en la que se evalúan comportamientos y habilidades personales que hasta ahora no se habían tenido prácticamente en cuenta. Y no solo en la Selección. En general, la gestión de personas ha pasado de ser una responsabilidad en muchas ocasiones meramente intuitiva, a convertirse en ciencia, dado a que se han ido creando modelos y herramientas de gestión que nada tienen que ver con los modelos estándar que nos han acompañado en los últimos años del siglo pasado.

La gestión de los Recursos Humanos ha puesto en marcha en los últimos años sistemas y procesos, tales como la gestión por competencias, para encontrar el camino del éxito de una forma más rápida, eficaz y con menos costes económicos para las empresas.

Las competencias, constituyen el Cómo de las organizaciones, y están enfocadas en función del Qué que se pretenda alcanzar, es decir, de los objetivos estratégicos establecidos por la Dirección General de las empresas. La gestión por competencias de los Recursos Humanos conforma un sistema metodológico que se encuentra al servicio de los objetivos de la organización. Y, todo ello, es posible gracias a los

activos intangibles que poseen las organizaciones, es decir, las personas que las forman y que, en conjunto, dan potencial a lo que hoy en día llamamos: Capital Humano.

El Capital Humano es la inversión en conocimientos, formación e información de las personas que forman parte de una organización. Esta inversión permite a las empresas contar con gente especializada y con talento, capaz de dar un mayor rendimiento y productividad a la empresa. En la era actual, caracterizada por la globalización y la rapidez con la que se producen los cambios, la capacidad que tienen las personas para adaptarse al cambio confiere una de las mayores ventajas competitivas de las empresas, y el modelo de gestión por competencias es el más idóneo para identificar y obtener el mayor rendimiento de dichas capacidades. El Capital Humano se ha convertido en uno de los emblemas más distintivos de las empresas, pues es en función de éste, que una organización estará destinada al éxito o al fracaso. Hecho que se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas, dado que la formación debe ser medible, y forma parte de las responsabilidades de la propia Dirección General de todas las organizaciones. Y esto es precisamente de lo que el modelo por Competencias se ocupa en el entorno organizacional y de los Recursos Humanos.

A lo largo del presente trabajo veremos cómo se definen y organizan las competencias, cómo se pueden evaluar y cuáles son los distintos enfoques conceptuales que le han sido dados al modelo de competencias. Del mismo modo, estudiaremos la situación actual en la que se encuentran los Recursos Humanos y detallaremos los cambios a los que se enfrenta, para así poder definir con claridad los objetivos y aplicaciones del modelo de gestión por competencias a los Recursos Humanos. Veremos, también, que el siguiente paso lógico en la evolución del modelo de competencias es el de la gestión del conocimiento, y entenderemos porqué es tan importante una buena gestión del mismo. Y como parte final expondremos cómo se debe realizar una correcta implementación del modelo de gestión por competencias en los Recursos Humanos y cómo éste afecta a los distintos procesos del departamento.

Este trabajo pretende, a pesar de ser teórico, presentar no tan solo conceptualmente, sino a nivel práctico, cuáles son las distintas posibilidades que el modelo de gestión por competencias brinda a los Recursos Humanos, y cuán importante es hoy en día la correcta aplicación de dicho modelo si se quiere potenciar el Capital Humano de la empresa.

PARTE I: LAS COMPETENCIAS

En esta primera parte del trabajo vamos a tratar todo lo que tiene que ver con el constructo de competencias. Abordaremos sus orígenes, definición, clasificación, modelos, detección y evaluación, así como los niveles jerárquicos y competenciales. Creemos obligatorio esclarecer dicho concepto, puesto que es la base sobre la que se estructura la gestión por competencias de los Recursos Humanos, y sin la cual no se sustentaría el presente trabajo. No sin exponer primero la relevante importancia que aporta la motivación a este proceso.

El factor motivación juega uno de los papeles más importantes dentro de la gestión por competencias de los Recursos Humanos, hasta el punto de ser utilizado como base o pretexto para que dicha gestión pueda llegar a ser exitosa. Incrementar la motivación y el rendimiento de los trabajadores es uno de los objetivos primordiales de la gestión por competencias, que busca en estas competencias de cada uno de los trabajadores en particular, aquéllas que son más adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

Motivación, que significa “motivos para la acción”, es el conjunto de todos aquellos estímulos capaces de mover a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación.

Uno de los autores referentes en el tema, David McClelland, comprende la motivación humana desde el enfoque de la gestión por competencias, y define un motivo como: *“el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; es un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”* (Alles, 2005, p.19). McClelland propone tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano:

1. *Los logros como motivación (o n achievement)* – El primer sistema de motivación humana consiste en el de los logros como motivación, que relaciona el grado de motivación que poseen las personas con la capacidad de ejecutar sus tareas laborales de manera exitosa. Es evidente que, a más motivación a la hora de realizar una tarea, mejor resultado se obtendrá de dicha tarea. Las personas con alto *“n achievement”* prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejora, y les gusta tener alguna responsabilidad personal por el resultado.

2. *El poder como motivación (o “n power”)* – El poder como motivación va íntimamente relacionado con la necesidad de poder, es decir, las personas que tienen alta necesidad de poder, se verán más motivadas a realizar actividades interesadas en obtener y preservar prestigio y reputación. Asimismo, la necesidad de poder, se refiere también al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación y que, en cierta manera, guarda una relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso. Los altos niveles de “n power” están asociados con actividades competitivas y asertivas y con un gran interés en obtener y preservar el status quo.

3. *La pertenencia como motivación* – La necesidad de pertenencia en las personas es un hecho. Ya desde que nacemos, los seres humanos necesitamos sentirnos vinculados a alguien, y en las empresas ocurre lo mismo. El sentimiento de ser conocido y aceptado por el grupo influye directamente en la motivación y en las ganas de hacer las cosas bien. Tener consciencia de que se es parte de un grupo, mejora directamente el rendimiento de la persona, puesto que su trabajo no repercute únicamente a él, sino que lo hace en todo el grupo.

En base a ello, el concepto de competencia cobra una importancia vital, tal y como pasamos a explicar a continuación.

1. Orígenes y definición del concepto

Para abordar el tema de la gestión por competencias de los Recursos Humanos, resulta imprescindible, primero, centrarse en el concepto de competencias. Es necesario pues, entender qué son, con qué finalidad fueron “creadas” y de qué modo podemos organizarlas. En este primer apartado del trabajo podemos ver cuál fue el origen del término y como éste es definido por distintos autores.

1.1 Las competencias de McClelland

David McClelland, doctor en psicología, introduce en 1973 el término *competencia* en el marco de la psicología del trabajo y de las organizaciones como consecuencia de la insatisfacción ante las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo.

“Los test académicos de aptitudes tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (McClelland, 1973, pg.28).

Un estudio acerca del rendimiento laboral de los embajadores en EEUU demostró que había algunos de ellos capaces de resolver con mayor éxito que otros sus tareas diarias y que, además, podían afrontar con mayor eficacia los existentes desajustes culturales. Este hecho condujo a McClelland a buscar nuevas variables que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral, llevándole a estudiar directamente a las personas en sus puestos de trabajo, y contrastando las características de quienes eran particularmente exitosos con las de aquellos que únicamente se limitaban a realizar sus tareas, como si se tratase de una obligación más se tratase.

A partir de ahí, el concepto de *competencia* fue planteado con el objetivo de poder evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo, (McClelland, 1993).

Pero no fue hasta una década más tarde cuando se produjo la consolidación del término. Woodruffe (1993) y Boyatziz (1982) afirmaban el uso obligatorio del término para cualquier consultor serio después de los años ochenta. La consultora de Recursos Humanos Hay Group extendió a todas las empresas y organizaciones el concepto de *competencia* a partir del modelo diseñado por McBer de la consultora Hay Group.

La introducción del concepto de *competencia* significó, para el mundo laboral, una revisión de la manera en la que se entendían las distintas variables que influían en el

desempeño laboral y su forma de evaluación. Este hecho convirtió (y está convirtiendo) a las empresas en organizaciones más competentes, caracterizadas por un nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales, y capaces de fomentar y garantizar su propio éxito.

El enfoque de *competencias* en el entorno laboral ha sustituido al enfoque denominado del *rasgo* (Pereda, Berrocal y López; 2002), el cual se basaba únicamente en evaluar los rasgos psicométricos de los candidatos para intentar predecir si responderían, o no, con éxito a las exigencias del puesto. Este enfoque planteaba un serio problema, y es que una misma conducta al ser observada, puede clasificarse por distintos observadores en rasgos muy distintos. Pero, además, dicho enfoque partía de la idea de que las personas tienen unas características subyacentes fijas (rasgos) que difícilmente se podrán modificar, por lo que una persona agresiva no debería dejar de serlo. Por tanto, si la mayoría de las actuaciones dentro de la gestión de los Recursos Humanos, tienen como objetivo conocer qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, es preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más precisa, y esto nos lo permite el sistema de *competencias*. Ya veremos más adelante que éste es un sistema que permite la objetivación de todo tipo de comportamientos observables cuantificados, como expresión de diferentes competencias. McClelland desarrolla su teoría en base a la motivación humana, entendiendo el motivo como el *“interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural: un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”* (Barraycoa y Lasaga, 2009). De ello hablaremos también más adelante. Veamos, a continuación, cómo podemos llegar a definir el concepto base de nuestro trabajo.

1.2 Definición de competencias

Para poder comprender la importancia que tiene actualmente la gestión por competencias en el entorno de los Recursos Humanos conviene, en primer lugar, abordar la definición del concepto, un término que se ha convertido en el punto clave de la gestión organizacional actual. La diversidad de aproximaciones conceptuales acerca del mismo, muestra la importancia y necesidad existente de llegar a establecer una definición clara y concisa del constructo. Algunas de estas aproximaciones son las siguientes:

- Para Spencer y Spencer (1993) una competencia es: *“una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”* (pg.9). Es decir, que la competencia forma parte de la personalidad y puede predecir el comportamiento de una persona en una amplia variedad de situaciones y circunstancias laborales, además de originar o anticipar el comportamiento y el desempeño. De este modo, se está pronosticando quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.
- Rodríguez y Feliu (1996) definen las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas de una persona, que le permiten realizar de forma exitosa una actividad.
- Siguiendo a Woodruffe (1993) y Boytazis (1982) las competencias son un conjunto de conductas abiertas y manifiestas que permiten a una persona rendir eficientemente.
- La Ley Orgánica 5/2002 de las Cualificaciones y de la Formación Profesional las entiende como *“el conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo”* (Barraycoa y Lasaga, 2007, pg.34).
- Por su parte, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2005) propone que una competencia *“es más que un conjunto de conocimientos y habilidades. Implica la capacidad de satisfacer demandas complejas, movilizand o recursos psico-sociales (que incluyen habilidades y actitudes) en un contexto particular”* (Barraycoa y Lasaga, 2009, pg.34).
- Greenspan y Driscoll (1997) consideran que una competencia está compuesta por habilidades necesarias para lograr objetivos y resolver problemas en la práctica.
- Para Lévy-Lebroyer (2001) las competencias son como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, hecho que las hace eficaces en una situación determinada.

- Finalmente, siguiendo a Barraycoa y Lasaga (2009) la definición más consensuada del término es la que afirmaríamos que una competencia es *“la capacidad de poner en práctica determinadas habilidades, conocimientos, valores y actitudes, relacionados entre sí, para desempeñar satisfactoriamente una labor de forma evaluable”* (pg.33).

Así pues, las competencias son, en definitiva, *“características fundamentales del hombre que indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”* (Spencer y Spencer, 1993, pg.9), y que además preciden un desempeño laboral exitoso y evaluable.

Teniendo en cuenta el conjunto de definiciones anteriores, según Barraycoa y Lasaga (2009) podemos afirmar que:

1. El concepto de competencia es genérico y engloba los conceptos de capacidad y habilidad.
2. Entre las competencias se establecen relaciones y asociaciones de manera que éstas se complementan, potencian y perfeccionan.
3. Algunas competencias presentan dimensiones interpersonales e individuales.
4. Cualquier persona puede adquirir y mejorar las competencias en mayor o menor medida.
5. Las competencias no son un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar objetivos individuales y organizativos.
6. La definición de cada competencia debe ser objetivable y permitir la incorporación de mecanismos tanto de autoevaluación como de evaluación externa.

Una vez las competencias entran a formar parte de un proyecto organizacional concreto, éstas se someten a los objetivos de producción y calidad de cada organización. Es por ello que consideramos imprescindible la delimitación y objetivación de las diferentes competencias profesionales, pues éste será el eje central de la gestión de los Recursos Humanos, en base al cual se llevarán a cabo los determinados procesos de selección, formación, desarrollo, desempeño, retribución... etc. La situación económica actual y la *“desregulación de los mercados de trabajo”* (Lipovetsky, 2007, pg.160) exigen que tal delimitación y objetivación sea lo más explícita y evaluable posible, pues es clave para *“comprender los actuales procesos de incorporación al mercado laboral y mejorar la empleabilidad”* (Barraycoa y Lasaga, 2009, pg.35).

Así pues, la potenciación de las competencias depende, en buena medida, de los procesos formativos, cuya consolidación se logra en el marco de la experiencia laboral. Los niveles de competencias, los cuales veremos más adelante, condicionan los procesos de selección y ascenso en la organización, y la adquisición y mejora de competencias es sometido a un proceso de revisión y adaptación en función del entorno cambiante.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los comportamientos ligados a cada competencia están directamente relacionados con una serie de variables, tales como la motivación, la experiencia, las actitudes y las habilidades de cada individuo. De modo que, para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias, es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos (Pereda, Berrocal y López, 2002):

1. *Saber* – Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos que conforman la competencia.
2. *Saber hacer* – Capacidad de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los distintos problemas concretos que plantea el trabajo (habilidades y destrezas).
3. *Saber estar* – Conjunto de actitudes e intereses acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social.
4. *Querer hacer* – Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no relizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores que determinan que una perona se esfuerce o no por mostrar una competencia.
5. *Poder hacer* – En referecia a la organización. Posibilidad de disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos.

Todos estos elementos que interactúan entre si son los que conllevan al HACER, que supone la acción movida por la competencia y observable para los demás, lo cual permite establecer distintos niveles de desempeño.

Este enfoque es utilizado desde el departamento de Recursos Humanos para evaluar a los candidatos a partir del análisis comportamental de varias competencias y de las variables que las componen. Tal y como hemos dicho, las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica. Por tanto, una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud

aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993). Además, las competencias permiten focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen éxito, traducen las características de los talentos o personas con desempeño sobresaliente en descriptores objetivos, y conseguir alinear las herramientas de gestión de los Recursos Humanos con un mismo enfoque conceptual. Veamos a continuación como distintos autores clasifican las competencias.

2. Clasificación de las competencias

Una vez aclarado el concepto de competencia, es necesario abordar su clasificación. Para ello, ha de tenerse en cuenta que existen disonancias producidas entre la terminología académica y la utilizada por los empleadores. En este capítulo analizaremos, en primer lugar, el modelo más conocido y aceptado actualmente por los psicólogos y empresas, el modelo Iceberg y, en segundo lugar, consideraremos otras clasificaciones existentes con el objetivo de dar una amplia visión acerca de las diferentes maneras de organizar este complejo constructo que son las competencias.

2.1 El modelo Iceberg

El modelo de competencias más aceptado y reconocido en la gestión de los Recursos Humanos es el de Spencer y Spencer (1993), denominado modelo Iceberg. Estos autores, señalan cinco tipos de competencias principales:

1. *Motivación* (motivos) – Intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones actúan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos, y lo aleja de otros.
2. *Características o rasgos de la personalidad* – Características físicas y respuestas conscientes a situaciones o información.
3. *Concepto propio o concepto de uno mismo* – Imagen propia de una persona: autoimagen o autoconcepto. Los valores de las personas son motivos

reactivos que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas estén bajo su cargo.

4. *Conocimiento* – Información que una persona posee sobre áreas específicas. Es una competencia compleja de analizar.
5. *Habilidad* – Capacidad de desempeñar cierta tarea ya sea física o mental.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planteamiento de los Recursos Humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser “*características visibles y relativamente superficiales*” (Alles, 2005, p.24). Mientras que las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “*adentro de la personalidad*” (Alles, 2005, p.24).

Este modelo, conocido como Iceberg distribuye las competencias en dos grandes grupos:

1. Las competencias visibles y por tanto, las más fáciles de identificar, como las destrezas y conocimientos.
2. Las competencias no visibles y la más difíciles de identificar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores, y el núcleo mismo de la personalidad.

Esta división podemos entenderla mejor si nos fijamos en la figura que hemos elaborado a tal fin (FIGURA 1).

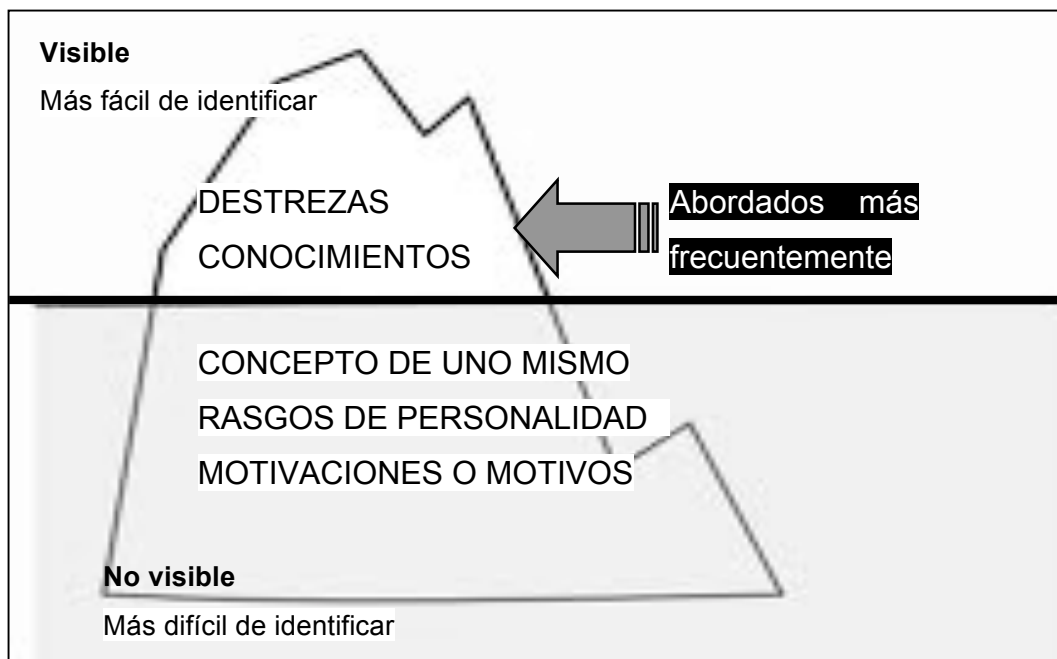


FIGURA 1. Modelo Iceberg (Elaboración propia, en base a Spencer y Spencer, 1993)

Para Spencer y Spencer (1993), las empresas deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características, es decir, en función de las competencias no visibles. Y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos más específicos. Estas últimas, las competencias visibles, son más fáciles de moldear en las personas, y a diferencia de la motivación y las características personales, que son las que forman parte del lado más profundo de la personalidad de cada uno, se pueden adquirir o perfeccionar en el propio puesto de trabajo.

Siguiendo a Spencer y Spencer (1993), los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar. En cambio, las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de la personalidad, en el modelo Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

Es evidente, siguiendo a este autor, que las competencias estarán, entonces, clasificadas en función de la dificultad para ser detectadas, tal y como podemos observar en la figura siguiente (FIGURA 2), donde vemos cómo los círculos concéntricos nos van señalando las distintas “capas” que hemos de ir traspasando hasta llegar a aquello más difícil de ser catalogado o evaluado.

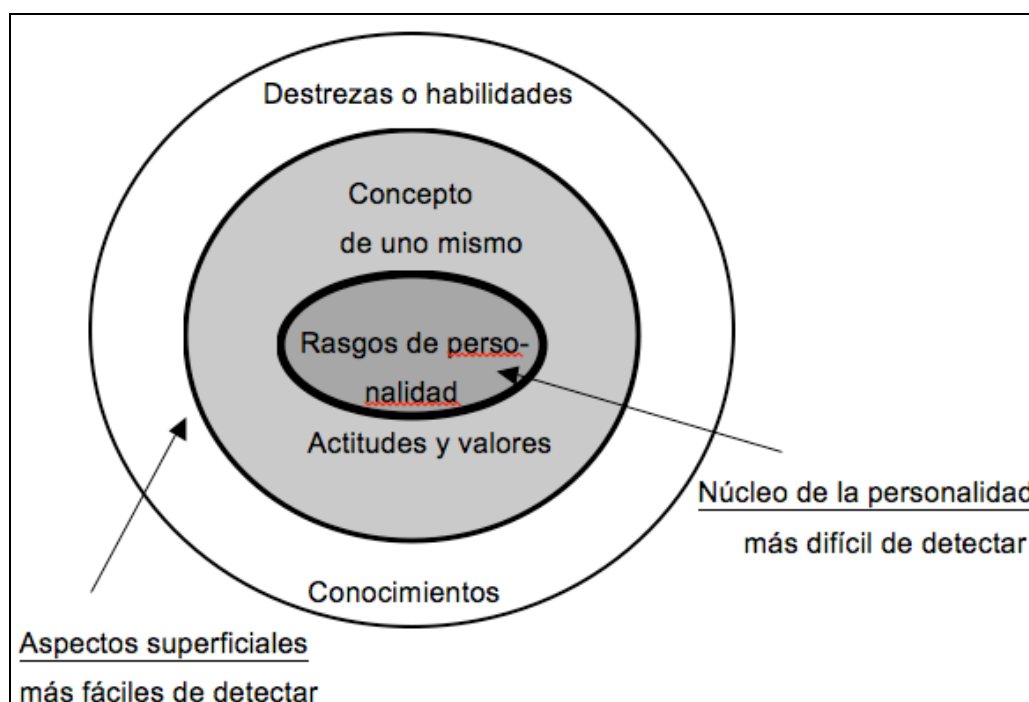


FIGURA 2. Clasificación de las competencias según su dificultad de detección
(Elaboración propia, en base a Spencer y Spencer, 1993)

Para Spencer y Spencer (1993), las competencias se pueden clasificar en:

1. Competencias de logro y acción

- *Motivación por el logro* – Preocupación por trabajar bien o por competir un estándar de excelencia.
- *Preocupación por el orden, calidad y precisión* – Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y por el establecimiento de sistemas claros y ordenados.
- *Iniciativa* – Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades
- *Búsqueda de información* – Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

2. Competencias de ayuda y servicio

- *Entendimiento interpersonal* – Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
- *Orientación al cliente* – Deseo de ayudar o servir a los demás con el objetivo de averiguar sus necesidades y satisfacerlas. Puede ser interna o externa.

3. Competencias de influencia

- *Influencia e impacto* – Deseo de influir un impacto o efecto determinado sobre los demás. Persuadirlos y convencerlos con el fin de que sigan un plan de acción.
- *Construcción de relaciones* – Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serían útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
- *Conciencia organizacional* – Capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de las organizaciones.

4. Competencias gerenciales

- *Desarrollo de personas* – Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- *Dirección de personas* – Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer para cumplir con los objetivos de la organización.

- *Trabajo en equipo y cooperación* – Capacidad de trabajar haciendo que los demás trabajen unos con otros.
- *Liderazgo* – Habilidad para influir en el grupo, induciendo a sus miembros a cooperar para lograr un objetivo que como grupo se considera deseable.

5. Competencias cognoscitivas

- *Pensamiento analítico* – Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica.
- *Razonamiento conceptual* – Capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones, e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- *Experiencia técnica/profesional/de dirección* – Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

6. Competencias de eficacia personal

- *Autocontrol* – Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- *Confianza en sí mismo* – Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
- *Comportamiento ante los fracasos* – Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
- *Flexibilidad* – Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Veamos, a continuación, cómo, además de modelo Iceberg, existen más taxonomías de las competencias.

2.2 Otras clasificaciones

Otras clasificaciones existentes acerca de cómo ordenar y organizar las competencias son las siguientes:

- Para Claude Levy-Lebroyer (1996), profesora de *Psicología del Trabajo*, las competencias son comportamientos que algunas personas disponen mejor que otras para resolver de forma más eficaz una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Estas personas aplican íntegramente sus aptitudes, rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Además, las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas. Lévy-Lebroyer propone un listado de competencias universales para los cuadros superiores (2001):
 - Presentación y comunicación oral
 - Comunicación escrita
 - Análisis de problemas de la organización
 - Comprensión de los problemas de la organización
 - Presentación oral
 - Comunicación oral
 - Comunicación escrita
 - Análisis de problemas de la organización
 - Comprensión de los problemas de la organización
 - Análisis de los problemas fuera de su organización
 - Comprensión de los problemas de fuera de su organización
 - Planificación y organización
 - Delegación
 - Control
 - Desarrollo de sus subordinados
 - Sensibilidad
 - Autoridad sobre individuos
 - Autoridad sobre grupos
 - Tenacidad
 - Negociación
 - Vocación para el análisis
 - Sentido común
 - Creatividad
 - Tomar riesgos
 - Decisión
 - Conocimientos técnicos profesionales
 - Energía

- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

Y plantea diferentes listados de competencias, uno de los cuales denomina “supracompetencias”, tal y como se aprecia a continuación:

Cuadro 1. Supracompetencias (Elaboración propia, en base a Lévy-Lebroyer, 1997)

1. Intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva estratégica - Análisis y sentido común - Planificación y organización
2. Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir colaboradores - Persuasión - Decisión - Sensibilidad interpersonal - Comunicación oral
3. Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación al medio
4. Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Energía e iniciativa - Deseos de éxito - Sensatez para los negocios

Para Lévy-Lebroyer (1996) las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación, dado que las competencias de la empresa están constituidas por las competencias individuales de sus trabajadores, del mismo modo que las competencias individuales se integran a partir de los conocimientos y cualidades individuales de los individuos. De ahí la importancia para las empresas, siguiendo a Lebroyer, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto en actuales como potenciales.

- Para otra autora, Nadine Jolis (Alles, 2005) las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:
 1. *Competencias teóricas* – Cómo conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.

2. *Competencias prácticas* – Cómo traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
 3. *Competencias sociales* – Cómo lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
 4. *Competencias del conocimiento (combinar y resolver)* – Cómo conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovación y creatividad. Es donde convergen las tres primeras.
- Asimismo, volviendo a Spencer y Spencer (2001) las competencias pueden clasificarse también en dos categorías:
 1. *Competencias de punto inicial* – Características esenciales que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Perfil *soft*.
 2. *Competencias diferenciales* – Factores que distinguen a las personas de niveles superiores. Perfil *hard*.
 - Barraycoa y Lasaga (2009) añaden entre las clasificaciones más comunes de competencias la clasificación propuesta por el Informe Tuning en el que se diferencian:
 1. *Competencias instrumentales* – Capacidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas.
 2. *Competencias interpersonales* – Capacidades individuales orientadas a la interacción y cooperación social.
 3. *Competencias sistemáticas* – Capacidades relacionadas con sistemas globales.
 - Además de las que plantea el Informe Reflex (2003), que rompe con la anterior clasificación y propone una nueva categorización:
 1. *Competencias relacionadas con el conocimiento* – Engloban conocimiento sobre la propia disciplina, conocimiento multidisciplinar y capacidad para adquirir nuevos conocimientos.
 2. *Competencias relacionadas con el análisis y la innovación* – Agrupa predisposición a cuestionar ideas, capacidad de encontrar nuevas ideas y soluciones, y capacidad para encontrar nuevas oportunidades.

3. *Competencias relacionadas con la gestión del tiempo* – Reúne la capacidad de trabajar bajo presión y capacidad para usar el tiempo de forma efectiva.
4. *Competencias organizativas* – Incluye capacidad de negociar, trabajo en equipo, y capacidad para hacer valer su autoridad.
5. *Competencias comunicativas* – Capacidad de comunicarse, capacidad de redactar informes y documentos, así como capacidad de hablar idiomas.

Vistas estas clasificaciones, podemos finalizar el segundo capítulo concluyendo que, tanto el modelo Iceberg como el resto de clasificaciones expuestas, muestran la necesidad de clasificar las competencias por las siguientes razones: en primer lugar, por áreas de aplicación y, en segundo lugar, en función de si éstas han sido desarrolladas de forma innata o, por el contrario, han sido aprendidas con los años. Y este hecho nos permite la evaluación y detección de las mismas de igual modo. Es decir, por campos aplicativos y niveles de desarrollo.

3. Detección de competencias y niveles de funcionalidad

En este tercer apartado, y siguiendo la línea de lo que venimos desarrollando, veremos cómo a partir de las distintas clasificaciones que se han hecho hasta el momento, podemos detectar y evaluar los distintos tipos de competencias que poseemos las personas. Además, expondremos también cuáles son los niveles funcionales según los cuales podemos detectar si una competencia está más o menos desarrollada, y destacaremos la importancia de mantener al día el diccionario por competencias.

3.1 Detección y evaluación de las competencias: el diccionario

Como bien ilustra el modelo Iceberg, muchos de los modelos instaurados hasta el momento de gestión por competencias en el entorno de los Recursos Humanos, establecen una distinción clara entre las competencias que los individuos poseen de forma innata, frente a las que son adquiridas posteriormente y se pueden desarrollar.

Para poder hablar de detección y evaluación de las competencias, es necesario primero aclarar dos conceptos clave: el de las *competencias poseídas* y las *competencias desarrollables*.

a) Competencias poseídas

Son las primeras, por lo general, muy poco modificables, y están relacionadas con las percepciones, los valores, las preferencias, las conductas más instintivas, las reacciones y las actitudes de los individuos. Es por ello que, a la hora de detectarlas, valorarlas y evaluarlas, debemos tener en cuenta la casi inexistencia de márgenes personales para modificar tales rasgos. Estas competencias deberán coincidir con las elegidas por la empresa desde el primer día, pues se supone que en un principio no se podrán desarrollar. El afán de superación, el trabajo en equipo, la preocupación por la calidad, la perseverancia ante los retos, la orientación al cliente, y el autoaprendizaje, son algunas de las competencias que incluiríamos en este primer grupo.

b) Competencias desarrollables

Son aquellas competencias más técnicas y de operación, las cuales representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación. Normalmente, éstas son evaluadas mediante la aplicación de pruebas y/o ejercicios prácticos de aplicación en el trabajo.

En estos momentos, y una vez definidos otros dos tipos básicos de competencias, debemos plantearnos cómo podríamos llevar a cabo la detección y evaluación de las mismas. Siguiendo a Domingo y Delgado (2011), la identificación y construcción de una competencia supone: 1. Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable, y 2. Que la competencia esté redactada de forma que pueda resultar útil para los diferentes sub-procesos de la gestión de los recursos humanos. Y, para ello, debemos destacar la importancia de elaborar un *diccionario de competencias* que describa todas y cada una de las competencias que quiere la empresa, con los comportamientos que las ejemplifican y los distintos grados en los que se pueden manifestar. Según Alles (2005), no se puede trabajar, con un modelo de competencias si las mismas no están abiertas en grados o niveles. Por tanto, deberemos definir cada grado a través de una frase explicativa sobre qué se entiende por cada uno de ellos.

En consecuencia, Alles (2005) propone elaborar de modo complementario un diccionario de comportamientos relacionados con cada competencia y subdivididos en distintos grupos o niveles. Sólo de este modo será posible llevar a cabo de forma profesional y objetiva una correcta detección y evaluación de las competencias que posean los candidatos que debemos valorar. El diccionario nos permitirá, pues, conocer el grado de desarrollo de las competencias de cada individuo. La división de las cuales podría ser la siguiente (Alles, 2005):

- A. *Alto desempeño o superior* – Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- B. *Bueno, por sobre del estándar*
- C. *Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido* – Por lo general, esto significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.
- D. *Insatisfactorio*

A continuación vemos, a modo de ejemplo, cómo debe darse la descripción de las competencias siguiendo las indicaciones del diccionario.

Cuadro 2. Descripción de la competencia “Orientación al cliente interno y externo”.
(Alles, 2005, pg. 67)

Orientación al cliente interno y externo	
<p> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento la forma específica de planear la actividad. Esta competencia de diferencia se “atención al cliente” en que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.</p>	

Grado	Descripción	Comportamientos asociados
A	<p>Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para generar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y, de ese modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipa las necesidades de los clientes • Desarrolla ideas y soluciones innovadoras • Escucha al cliente y maneja de buen grado las críticas que recibe, las quejas o los pedidos especiales. • Instruye a los clientes sobre la buena

	rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud por conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.	calidad de los productos de la compañía. • Toma los reaudos necesarios para garantizar la satisfacción plena del cliente.
B	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.	• Identifica las necesidades del cliente. • Pone en marcha las acciones necesarias para satisfacer al cliente. • Actúa a partir de las críticas y los pedidos especiales que recibe de los clientes.
C	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.	• Pone en marcha acciones para cumplir con los pedidos de los clientes.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.	• Atiende los pedidos de los clientes, sin considerar las consignar, quejas y/o pedidos especiales. No informa a su superiores sobre los problemas derivados de esa situación.

Dicha división es necesaria siempre y cuando las empresas quieran mantener su modelo de gestión por competencias, pues deberán hacer la selección de personal en base al diccionario establecido pudiendo, además, a partir de éste detectar la presencia, o no, de las competencias requeridas y evaluar el grado de manifestación actual. Así pues, lo importante para las empresas que sigan un sistema de gestión por competencias, es que cada una describa las funciones de las competencias que se requieren en ella y su posterior abanico de grados en función de su realidad y considerando su propia misión, visión y valores.

Para detectar las competencias que se pretenden encontrar en un candidato, el entrevistador debe fijarse en los comportamientos directamente observables, lo cual no significa que deban rechazarse las evaluaciones psicométricas de las aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes e intereses de la persona. Según Perda, Berrocal y López (2011), la diferencia principal es que con este enfoque ya no debemos apoyarnos exclusivamente en los resultados de un test para definir, por ejemplo, que una persona es tenaz, si no que dichos resultados nos servirán para saber que esa persona puede ser tenaz y que tiene potencial para ello. Sin embargo, para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, es preciso que se den determinados componentes, tales como un cierto grado de conocimiento, habilidades y destrezas, actitudes e intereses, motivaciones y que, además, haya

predisposición de la empresa para ello. Mas adelante veremos con qué procesos podemos identificar dichas competencias.

Es pues a partir de las competencias detectadas, que se establece y evalúa el nivel de desarrollo de cada una de ellas, teniendo en cuenta que existe un tipo de competencias, (las cuales hemos llamado anteriormente competencias desarrollables), que pueden ser instruidas y aprendidas por los candidatos. El cómo instruir ciertas competencias, y en base a qué necesidades formativas individuales y grupales, será uno de los grandes aspectos que veremos en la tercera parte del trabajo.

3.2 Niveles competencias

Hablar de niveles competenciales implica, inicialmente, determinar cuáles son los niveles jerárquicos de las competencias. Hay que saber que todo sistema de gestión por competencias debe empezar revisando la misión, visión y valores de la empresa. Es importante determinar, en base a los objetivos organizacionales, cuáles van a ser los valores que representen a la empresa, pues deberán ser requisito indispensable para todo aquél que trabaje en ella.

En este sentido, cabe destacar que existen unos niveles jerárquicos que sirven para describir los diferentes grupos de competencias que se requieren, tanto a nivel organizacional, como a nivel funcional. Dicha clasificación jerárquica es la siguiente, tal como plantea Alles (2005):

1. *Valores* – Los valores de una empresa deberán ser aquellos que le ayuden a cumplir la misión y visión, además de representar las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización. Esta autora presenta un posible diccionario de valores a tener en cuenta:

Cuadro 3. Diccionario de valores. (Alles, 2005, pg. 85)

Compromiso	Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)
Ética	Conjunto de valores morales o <i>buenas costumbres</i> que se espera de todos los integrantes de la organización
Prudencia	Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo

	discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir
Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde
Fortaleza	Punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad
Orientación al cliente	Encaminar sus actos hacia el cliente
Orientación a los resultados	Encaminar sus actos a lo esperado
Calidad de trabajo	Excelencia en la tarea a realizar
Sencillez	Actuar en forma llana y directa, sin ostentación
Adaptabilidad al cambio	Acomodarse, avenirse a los cambios
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos
Integridad	Obrar con rectitud y probidad inalterables
Iniciativa	Adelantarse a los demás en su accionar
Innovación	Capacidad para modificar las cosas aún partiendo de formas no pensadas anteriormente
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones
<i>Empowerment</i>	Dar poder al equipo de trabajo, potenciación del propio equipo de trabajo
Autocontrol	Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones
Desarrollo de las personas	Acrecentar e incrementar intelectual y moralmente a otras personas
Conciencia organizacional	Reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización

Es importante resaltar que los nombres de los valores y las competencias pueden ser idénticos, pero no la definición de ambos. En la definición de los valores se trata de formular una frase breve. En cambio, en las competencias, la definición debe ser más extensa ya que se refiere a una conducta dentro de una organización (Alles, 2005).

2. *Competencias cardinales (genéricas)* – Son aquellas que todos los integrantes del personal deberán tener. Éstas podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado. La forma de combinar las distintas opciones dependerá de lo que cada compañía defina para si misma. Algunas competencias que pueden elegirse como cardinales, principales o generales pueden ser las siguientes:

- Compromiso
- Ética
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Calidad del trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación
- Flexibilidad
- *Empowerment*
- Autocontrol
- Desarrollo de las personas
- Conciencia organizacional

3. *Competencias específicas por puestos (o familias de puestos)* – Son aquellas competencias que se requieren únicamente para ciertos puestos concretos.

a. *Niveles ejecutivos* – Personas con experiencia e historia laboral.

- ❖ Desarrollo de su equipo
- ❖ Modalidades de contacto
- ❖ Habilidades mediáticas
- ❖ Liderazgo
- ❖ Liderazgo para el cambio
- ❖ Pensamiento estratégico
- ❖ *Empowerment*
- ❖ Dinamismo – energía
- ❖ Adaptabilidad
- ❖ Relaciones públicas
- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Orientación a los resultados

- ❖ Integridad
- ❖ Iniciativa
- ❖ *Entrepreneurial*
- ❖ Competencia “del náufrago”

b. Niveles intermedios – Personas con experiencia e historia laboral.

- ❖ Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- ❖ Colaboración
- ❖ Calidad del trabajo
- ❖ Dinamismo – Energía
- ❖ *Empowerment*
- ❖ Franqueza – Confiabilidad – Integridad
- ❖ Habilidad analítica
- ❖ Liderazgo
- ❖ Modalidades de contacto
- ❖ Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad
- ❖ Orientación al cliente interno y externo
- ❖ Profundidad en el conocimiento de los productos
- ❖ Orientación a los resultados
- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Negociación
- ❖ Comunicación
- ❖ Aprendizaje continuo
- ❖ Credibilidad técnica
- ❖ Presentación de soluciones comerciales
- ❖ Resolución de problemas comerciales
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Capacidad de planificación y organización
- ❖ Iniciativa
- ❖ Innovación
- ❖ Adaptabilidad al cambio
- ❖ Perseverancia
- ❖ Temple
- ❖ Conocimiento de la industria y el mercado
- ❖ Construcción de relaciones de negocios
- ❖ Pensamiento analítico

- ❖ Manejo de relaciones de negocios
- ❖ Pensamiento conceptual
- ❖ Dirección de equipos de trabajo
- ❖ Desarrollo estratégico de recursos humanos
- ❖ Impacto e influencia
- ❖ Capacidad de entender a los demás
- ❖ Integridad
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Autocontrol
- ❖ Búsqueda de información
- ❖ Conciencia organizacional
- ❖ Confianza en sí mismo
- ❖ Desarrollo de las relaciones
- ❖ Desarrollo de las personas
- ❖ Preocupación por el orden y la claridad
- ❖ *Entrepreneurial*
- ❖ Competencia “del náufrago”

c. Niveles iniciales – Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.

- ❖ Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- ❖ Capacidad para aprender
- ❖ Dinamismo – Energía
- ❖ Habilidad analítica
- ❖ Iniciativa – Autonomía
- ❖ Liderazgo
- ❖ Modalidades de contacto
- ❖ Orientación al cliente interno y externo
- ❖ Productividad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Tolerancia a la presión
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Autocontrol
- ❖ Búsqueda de información
- ❖ Conciencia organizacional
- ❖ Confianza en sí mismo
- ❖ Desarrollo de relaciones
- ❖ Desarrollo de las personas

- ❖ Impacto e influencia
- ❖ Pensamiento analítico
- ❖ Preocupación por el orden y la claridad
- ❖ Pensamiento conceptual

4. *Competencias del conocimiento* – Conjunto de competencias que deben darse en esas empresas que trabajen de un modo más específico con el conocimiento. Consultoras, asesorías, firmas de profesionales... etc. Hacen referencia a aquellas funciones en las que se comparten conocimientos y dichos conocimientos sean parte del valor agregado de la empresa en que trabajan (Alles, 2005).

4.1 Para trabajadores del conocimiento

- ✓ Apoyo a los compañeros
- ✓ Autodirección basada en el valor
- ✓ Responsabilidad basada en el valor
- ✓ Responsabilidad personal
- ✓ Innovación del conocimiento
- ✓ Profesionales inteligentes
- ✓ Desarrollo de profesionales inteligentes
- ✓ Competencias de los profesionales del conocimiento
- ✓ Desarrollo de redes flexibles
- ✓ Desarrollo de redes inteligentes
- ✓ Conocimiento inteligente
- ✓ Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes
- ✓ Redes a partir de comunidad de intereses

4.2 Para empresas del conocimiento

- ✓ Trabajo en equipo centrado en objetivos
- ✓ Comunicación para compartir conocimientos
- ✓ Orientar y desarrollar otras personas
- ✓ Desarrollar la relación con el cliente
- ✓ *Managment* de procesos
- ✓ Comprender el negocio del cliente
- ✓ Demostrar valor
- ✓ Metodología para la calidad
- ✓ Herramientas al servicio del negocio

- ✓ Manejo de relaciones de negocios (*networking*)

5. *E-competences* – Competencias para las *e-companies* (internet)

- Construcción de relaciones de negocios
- Innovación
- Adaptabilidad al cambio
- Manejo de relaciones de negocios (*networking*)
- Dirección de equipos de trabajo
- Temple
- Adaptabilidad
- Competencia asesina
- Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- Desarrollo del equipo
- Modalidades de contacto
- Habilidades mediáticas
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- *Empowerment*
- Dinamismo – Energía
- Relaciones públicas
- *Entrepreneurial* digital
- Competencia “del naufrago”

Una vez nombrados los niveles jerárquicos competenciales y las competencias que cada uno de ellos puede englobar, debemos hablar de la movilidad que existe entre dichos espacios jerárquicos. En consecuencia, debemos resaltar que un aspecto importante a destacar de la gestión por competencias es el hecho de que dicha gestión permite ciertos grados de movilidad interna dentro de las organizaciones que lo aplican. Entendemos por movilidad interna o funcional el hecho de que alguien desempeñe una actividad que no es la propia para su puesto de trabajo (Laurence y Hull, 1969) . Este concepto sería equiparable al ascenso o a la carrera profesional, y podemos hablar de tres tipos de movilidad:

1. *Intercambiabilidad* – No requiere casi formación. Se produce en puestos que requieren competencias muy similares.
2. *Movilidad horizontal* – Requiere una mayor formación. Se produce entre ocupaciones distintas pero dentro del mismo grupo profesional.

3. *Movilidad vertical* – Requiere una gran formación. El cambio se da entre distintos grupos profesionales. Éste sería el caso del ascenso propiamente dicho.

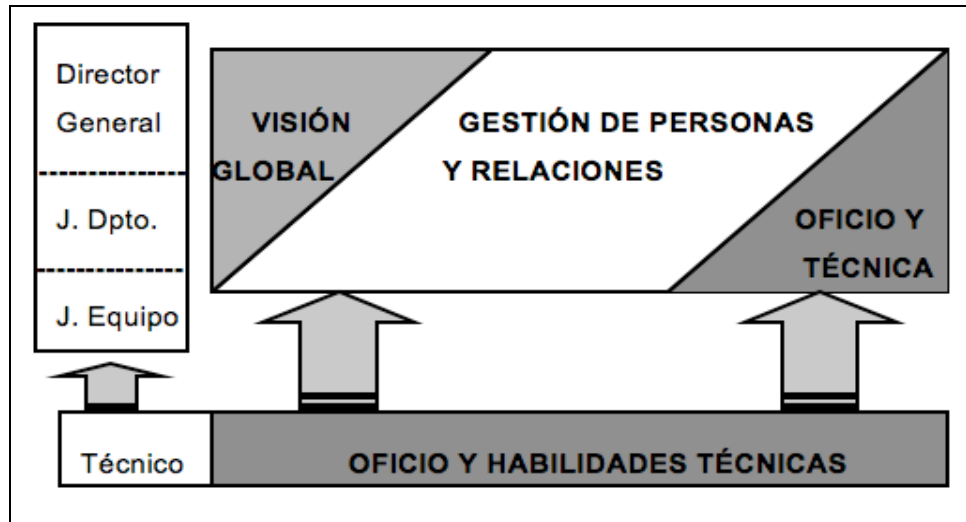


FIGURA 3. La movilidad en la organización. (Elaboración propia)

Esta movilidad que aporta el sistema por competencias aporta flexibilidad a la organización y un mayor conocimiento de su personal, lo cual es muy positivo para la empresa. Pero hay que tener en cuenta que la persona que se mueve, debe tener la capacidad de desarrollar las competencias necesarias para cubrir su nuevo puesto o, de lo contrario, sucederá lo que Laurence J. Peter describió como “el principio de Peter”, basado en la hipótesis de que la causa del mal rendimiento laboral radica en alguna característica intrínseca de las reglas que rigen la colocación de los empleados (Laurence y Hull, 1969). Laurence se dio cuenta de que en todos los casos en los que, según él, se producía el *principio de Peter*, el empleado había sido promovido de una posición de competencia a una posición de incompetencia, y comprendió que, ese hecho, seguiría dándose en cualquier jerarquía que existiese.

El *principio de Peter* afirma que “*la gente se ve promocionada hasta su nivel de incompetencia en el mundo laboral*” (Goleman, 1999, pg.70). El hecho de que las personas que ascienden a causa de sus conocimientos técnicos se encuentren súbitamente en la situación, nueva para ellas, de tener que dirigir a otras personas, es algo que según Goleman explicaría por qué el entorno laboral se halla tan saturado de malos jefes. Y añade que “*el error consiste en asumir que las capacidades singulares de una persona necesariamente deben ir acompañadas de una adecuada capacidad de liderazgo*” (Goleman, 1999, pg.71).

Partiendo entonces de la premisa de que, en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia, Laurence y Hull (1969) añaden que todo puesto de trabajo tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desarrollar sus obligaciones, por lo que el trabajo acaba siendo realizado por quienes no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia. Veamos a continuación, y para finalizar el capítulo, el gráfico que representa el *Principio de Peter*.

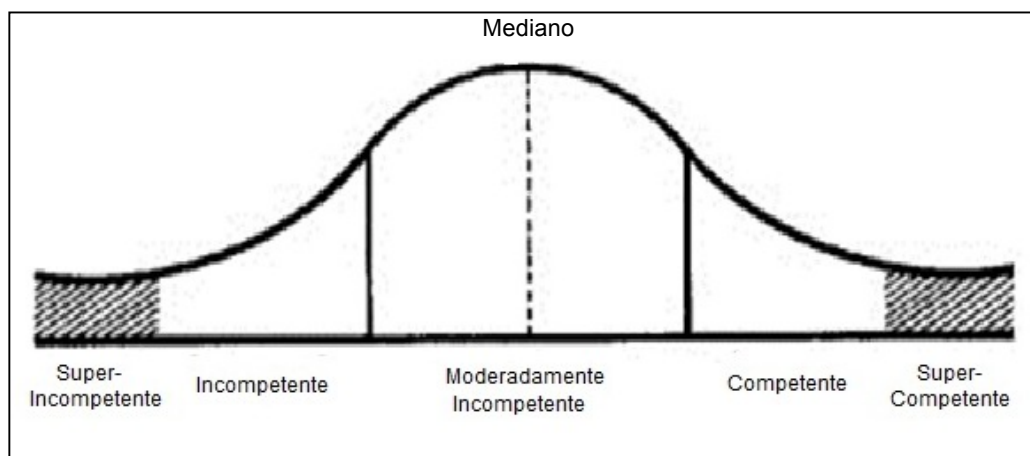


FIGURA 4. El principio de Peter (Laurence y Hull, 1969)

En **conclusión**, podemos afirmar que existe un “techo” profesional, explicado por el principio de Peter, que determina el nivel de incompetencia de las personas, el cual se da cuando un sujeto llega a su máximo eslabón profesional en la escalera jerárquica de una organización. A lo largo del capítulo hemos visto cómo se creó el concepto de competencia y qué definición le ha sido dada a tal constructo según los mayores expertos en el tema. Asimismo hemos podido comprender cuál es el principal modelo de competencias, y cómo éstas se estructuran en base a unos parámetros establecidos que, a la vez, determinan también la división de los niveles jerárquicos de las mismas. Las competencias pueden aplicarse hoy en día a gran variedad de temas, áreas y distintos objetos de estudio, y el nuestro es el de los Recursos Humanos.

PARTE II: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS RRHH

Una vez abordado el concepto *competencia*, es hora de analizar la gestión por competencias de los Recursos Humanos. En esta segunda parte del trabajo, además de introducir las principales funciones que debe aportar actualmente el departamento de Recursos Humanos en las organizaciones, trataremos el cambio que ha producido en el entorno organizacional la gestión de las competencias: qué objetivos esconde y qué elementos aporta. Asimismo, haremos hincapié en la importancia del factor humano en dicha gestión.

4. La función de los RRHH: aportación, estructura y procesos

4.1 El nuevo desafío de la función de los Recursos Humanos

La naturaleza del trabajo ha cambiado debido a las nuevas tecnologías, el continuo proceso de mejora y el nivel de exigencia de los clientes, cada vez más expertos y con mayor criterio para tomar decisiones, han provocado una ola de cambio en las organizaciones, y, por consiguiente, en los Recursos Humanos (Hay Group, 2001). Las empresas deben cambiar el paradigma existente e incorporar en su gestión líneas de estrategia que les permitan incrementar la productividad y controlar los costes.

“La nueva función de Recursos Humanos debe asumir el liderazgo de las iniciativas de cambio en las organizaciones, orientándose al incremento de la productividad y al control de costes y buscando nuevas oportunidades de negocio” (Hay Group, 2001, pg. 217).

Siguiendo a Hay Group (2001), los requerimientos que debería tener en cuenta la nueva función de los Recursos Humanos serían, entre otros:

- Capacidad de adaptación hacia el cambio de la naturaleza del trabajo, para constituirse como líder en los procesos de cambio.
- Alineación de las políticas de Recursos Humanos con la Estrategia, Cultura y Estructura de Trabajo de la Organización, con el fin de garantizar que se está aportando el máximo valor añadido a través del mejor activo disponible en las organizaciones: las personas.
- Capacidad de organizarse para influir y crear relaciones de trabajo de alto rendimiento para la compañía, para asegurar la optimización de las funciones desarrolladas por las personas que componen la organización.

Hoy en día, las organizaciones se caracterizan por la variación del comportamiento de los empleados, es decir, se ha producido un cambio en la naturaleza del trabajo, puesto que dicho comportamiento está variando no sólo frente al propio trabajo, sino también frente a los compañeros y a la propia organización. Las nuevas economías fijan el coste de Recursos Humanos desde el punto de vista de la estructura organizativa como desde el punto de vista del cliente interno y externo, el cual exige cada vez más productos especializados y prestación de servicios integrados que aporten valor (Hay Group, 2001). Y este hecho implica que:

- Las organizaciones tienen que dar más con menos
- Los programas de Recursos Humanos deben ser flexibles y consecuentes con el contexto del coste de los productos/servicios y de los objetivos de desempeño de la organización.
- La estructura y estrategia deben adaptarse al cliente interno y externo, debiendo desarrollar habilidades para la prestación de servicios entre las distintas direcciones y departamentos.
- El diseño organizativo debe estar alineado con las necesidades de los clientes y fomentar la integración empresa/cliente.
- Las organizaciones tienen que priorizar y ser capaces de centrar su atención en aquellas competencias y aptitudes que las capaciten para diferenciarse en el mercado.
- El papel de los Recursos Humanos debe ser crucial para la identificación e implantación de estas competencias, actuando como agente del cambio cultural.
- Las personas son una inversión y deben ser consideradas como tal. Las organizaciones piden cada vez más aportaciones de valor a los empleados y el énfasis en el desempeño y su valoración implica una mayor complejidad e

importancia de las prácticas de dirección y retribución que posibiliten la alineación de las personas.

- Los Recursos Humanos deben convertirse en un socio de negocio imprescindible para la primera línea directiva, con el fin de asegurar que los criterios de prioridad y asignación de recursos, con el consiguiente coste que implican, responden realmente a las necesidades estratégicas del negocio.
- La rapidez y la agilidad son claves para competir y mantener la posición de liderazgo en el mercado.
- La competitividad del entorno exige anticiparse cada vez de forma más rápida a las necesidades del mercado y alinear la estructura, políticas y programas de Recursos Humanos a la estrategia de las organizaciones.

El departamento de Recursos Humanos debe convertirse en **socio para el desarrollo e implantación de las estrategias de negocio a través de las personas**. Pues es el énfasis en éstas, en sus habilidades y competencias, lo que implica que la organización tenga que plantearse cuál debe ser la nueva función de Recursos Humanos (Hay Group, 2001).

El valor añadido, tema que trataremos posteriormente, que puede aportarse de forma progresiva en el desarrollo de las nuevas funciones de Recursos Humanos, queda reflejado en el siguiente esquema, el cual parte de una situación inicial en la que la función de Recursos Humanos se considera simplemente un servicio a los empleados llevado a cabo de forma reactiva, se evoluciona hacia una mayor globalidad del servicio, transformándose en un servicio en línea que posteriormente incrementará el valor aportado a través de la figura del consultor corporativo.

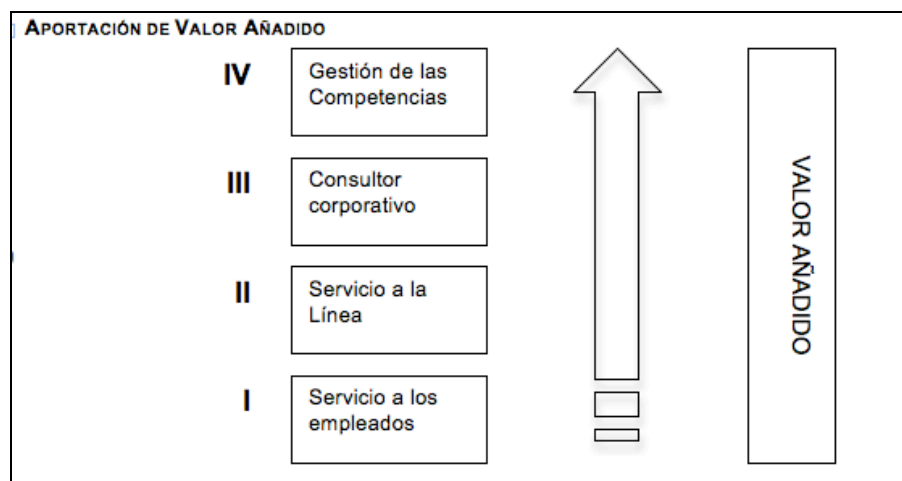


FIGURA 5. Aportación de valor añadido (Hay Group, 2001, pg. 219)

La aportación máxima del valor culmina en una gestión por competencias que alinee las políticas y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia empresarial, tal y como ya hemos dicho. Sólo de éste modo será posible la implantación de la estrategia a través de las personas de la organización. Y esto puede verse contemplado en la figura siguiente (FIGURA 6), dónde observamos cómo los Recursos Humanos contribuyen en el proceso estratégico organizacional:

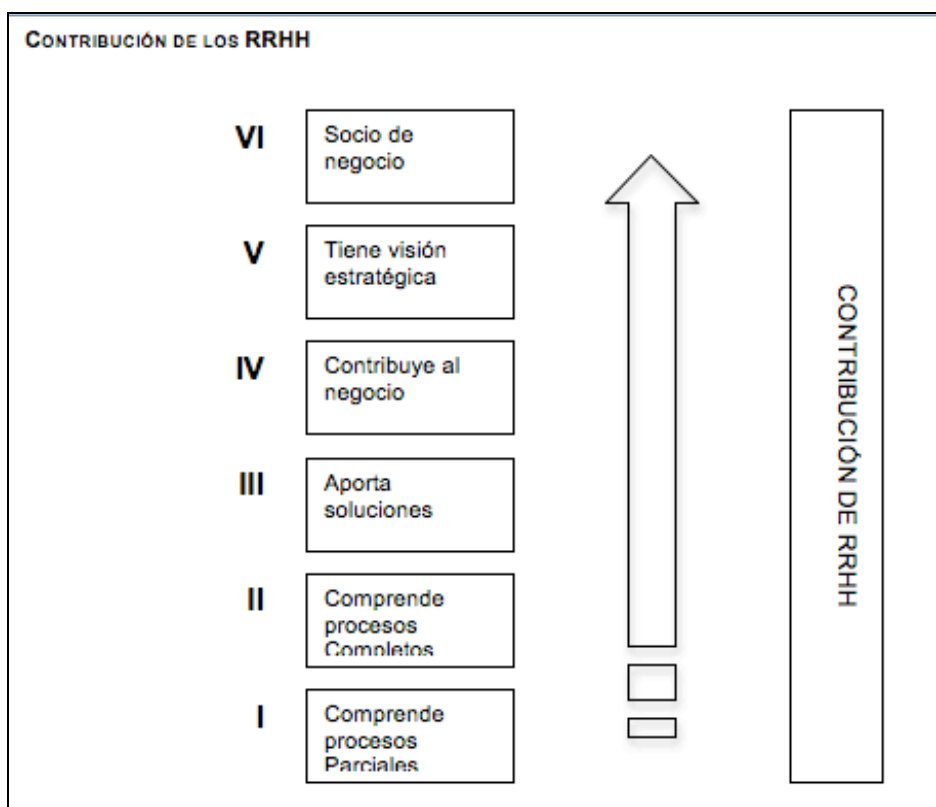


FIGURA 6. Contribución de los RRHH (Hay Group, 2001, pg. 220)

La contribución de los Recursos Humanos comienza por una comprensión de los procesos parciales y completos, realizando tareas de mantenimiento y administración de Recursos Humanos. En estadios posteriores, se aportan soluciones, iniciando las fases de proactividad en la gestión de los Recursos Humanos para pasar a contribuir directamente al negocio, aportando valor añadido de forma creciente, y una vez considerada la gestión de los Recursos Humanos, se culmina la contribución de valor de Recursos Humanos a través de la consideración de Recursos Humanos como socio del negocio. Desde esta perspectiva, se nos recomienda tener presente que cuanto más alto sea el valor añadido aportado por la función de Recursos Humanos y mayor sea la contribución de Recursos Humanos al negocio, mayor será la integración de Recursos Humanos en las organizaciones.

4.2 El proceso de transformación de los Recursos Humanos

Actualmente, la asignación de las funciones de Recursos Humanos está basada, en gran medida, en la realización de tareas de administración de personal, incurriéndose en un 70% de los costes y recursos destinados a Recursos Humanos y siendo mínima la aportación de valor añadido. El 20% de costes y recursos están asignados a la prestación de servicios a otras áreas, y solo un 10% está dedicado a la planificación estratégica. La función de Recursos Humanos es considerada de soporte y no se estima valiosa la aportación de la misma en la estrategia global organizacional (Hay Group, 2001).

En base a ello, la tendencia futura invertirá la asignación respecto a la situación actual, y el objetivo estratégico definido para la función de Recursos Humanos será la asignación del “70% de costes y recursos a planificación estratégica, 20% de costes y recursos a prestación de servicios a otras áreas y sólo un 10% estará dedicado a tareas administrativas” (Hay Group, 2001, pg. 221).

El análisis del impacto y la definición de planes de acción pasa por una serie de fases que se detallan a continuación:

Cuadro 4. Fases del proceso de transformación de Recursos Humanos.
(Hay Group, 2001, pg. 221)

LAS CINCO FASES QUE DEBEN LLEVARSE A CABO SON:
1. Crear una nueva visión de Recursos Humanos
2. Reformular “el qué y el cómo” del trabajo de Recursos Humanos
3. Organizar el soporte de la nueva visión de Recursos Humanos
4. Aprovechar la tecnología
5. Asegurar el cambio de comportamiento del equipo de Recursos Humanos

Estas fases se pueden ampliar explícitamente, como se muestra a continuación:

1. *Crear una nueva visión de Recursos Humanos* – Posibles planes de acción a llevar a cabo dentro de las organizaciones para posibilitar la creación de una nueva visión de los Recursos Humanos:
 - Cambiar la cultura del trabajo
 - Adaptar los programas de Recursos Humanos a las necesidades de otras áreas
 - Hacer especial énfasis en las personas durante el proceso de cambio

- Considerar a Recursos Humanos una actividad integral dentro de negocio
- Cambiar el enfoque de coste por el de inversión

2. *Reformular “el qué y el cómo” del trabajo de Recursos Humanos* – Es necesario realizar un análisis situacional actual considerando no sólo las funciones actuales y cómo se pueden mejorar, si no considerando también las estrategias definidas por el negocio, las necesidades expresadas por las áreas que componen la organización y las solicitudes de servicios realizadas por los clientes internos.

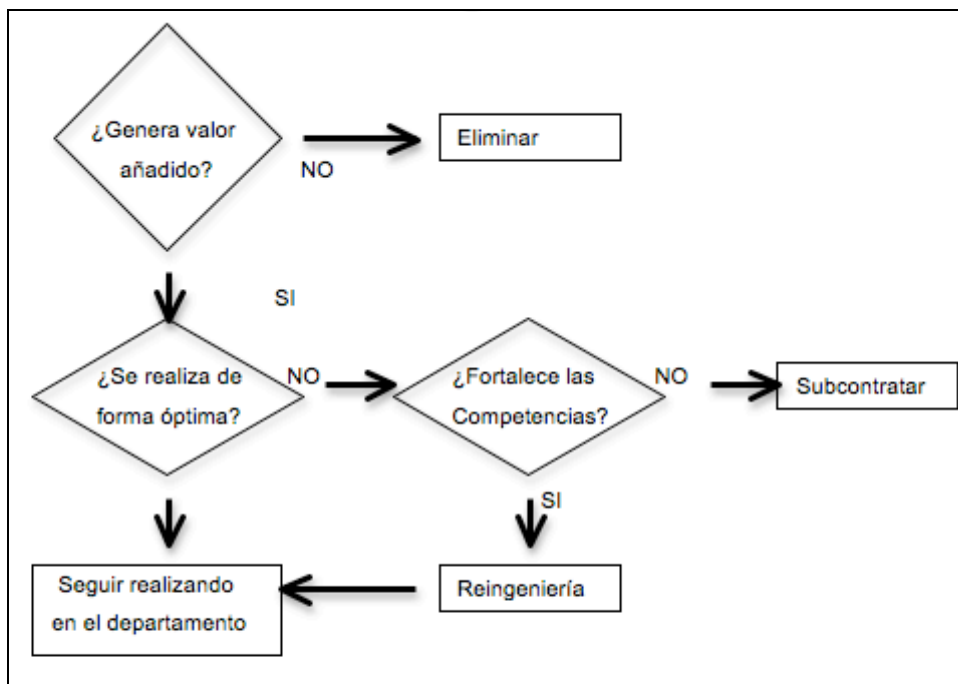


FIGURA 7. Análisis de las funciones de RRHH (Hay Group, 2001, pg. 223)

3. *Organizar el soporte de la nueva visión de Recursos Humanos* – Conlleva la implantación de una serie de iniciativas globales para la organización materializadas a través de:

- Planificación estratégica
 - Focalización en el futuro de la compañía
 - Desarrollo e implementación de la estrategia a través de las personas
 - Gestión de las competencias clave de la organización
 - Generación de valor añadido a la empresa desde Recursos Humanos

- Centros de excelencia
- Consultoría por unidad de dirección
- Centros de servicio administrativo

4. *Aprovechar la tecnología*

- Automatizar procesos transaccionales
- Transferencia a la organización
- Generar valor añadido
 - Alinear la estrategia de la empresa con las políticas y prácticas de Recursos Humanos
 - Desarrollar sistemas predictivos orientados al negocio
 - Desarrollar aquellas competencias, capacidades y habilidades claves para el negocio
 - Optimización del Capital Humano
 - Sensible mejora en la toma de decisiones
 - Mayor capacidad de priorización en lo realmente importante

5. *Asegurar el cambio de comportamiento de Recursos Humanos* – La evolución y transformación de las funciones de Recursos Humanos pasa por cambiar el comportamiento de las personas, la cultura de trabajo y el qué y el cómo de los Recursos Humanos. A continuación se indican las características propias del perfil tradicional del administrador de Recursos Humanos versus el nuevo consultor de Recursos Humanos.

Cuadro 5. Perfil Administrador de RRHH/Nuevo Consultor de RRHH.
(Hay Group, 2001, pg. 227)

ADMINISTRADOR DE RRHH	NUEVO CONSULTOR DE RRHH
Habilidades centradas en procedimientos	Habilidades centradas en diagnóstico
Conocimientos administrativos y procedimentales	Conocimiento de Sistemas
Ejecutor	Conocimiento de Políticas
Atención al Detalle	Facilitador
Orientación al Logro	Flexibilidad
	Orientación al aprendizaje
	Orientación al cliente

Las fases mostradas a continuación indican los aspectos más característicos que evidencian la evolución de las funciones de Recursos Humanos y su aportación de valor añadido en las organizaciones:

Cuadro 6. Aportación al valor añadido. (Hay Group, 2001, p. 228)

1. SERVICIO A LOS EMPLEADOS			
2. SERVICIO A LA LÍNEA DE DIRECCIÓN			
3. CONSULTORIA DE DESEMPEÑO CORPORATIVO			
4. ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVE			
FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de la confianza de los empleados ✓ Tecnología de la información ✓ Subcontratación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ruptura de la Barrera Línea/Staff ✓ Ausencia de necesidad de crear políticas tradicionales ✓ Satisfacción del cliente como medida del éxito 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo basado en equipos ✓ Contribución al crecimiento del liderazgo de la Organización ✓ Optimizar la efectividad organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Núcleo de expertos ✓ Estrategia del Capital Intelectual

A modo de conclusión podemos decir que estos últimos años se ha producido un cambio en el área de Recursos Humanos, insertando en el seno de las organizaciones este departamento. Cada vez más, la nueva cultura organizativa necesita del área de recursos humanos para llegar a la consecución de sus objetivos y poder así generar una ventaja competitiva en relación a sus competidores y desmarcarse de ellos. Y actualmente dicha ventaja competitiva la proporciona el buen funcionamiento de los Recursos Humanos.

5. La gestión por competencias en los Recursos Humanos

Introducida la situación actual de los Recursos Humanos en las organizaciones, es el momento de situar la gestión por competencias en dicho entorno. Para ello, es necesario detallar cuáles son, en definitiva, los objetivos que la gestión por

competencias presenta y qué cambios y ventajas aporta en relación a los antiguos enfoques de Recursos Humanos.

5.1 Objetivos de la gestión por competencias

Todo modelo de gestión, teoría o paradigma, necesita de unos principios básicos que sustenten su razón de ser. A continuación, expondremos los principales motivos por los cuales resulta necesario hoy en día adoptar un modelo de gestión por competencias en Recursos Humanos (Domingo y Delgado, 2011):

- Alinea el aporte personal y colectivo de capital humano a las necesidades estratégicas de la empresa.
- Administra la capacidad de agregar valor de las personas (activos de competencias), para obtener el mejor desempeño en todos los procesos del sistema organizacional.
- Contribuye al desarrollo de una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento.
- Introduce mejoras en los procesos de trabajo (costes de operación e incremento del valor agregado), por vía del desarrollo de competencias en el personal.
- Incrementa la empleabilidad del trabajador.
- Orienta la inversión y los esfuerzos del adiestramiento y el desarrollo hacia las necesidades de la empresa y las específicas de los puestos de trabajo.
- Aporta un elemento objetivo para la evaluación y retribución justa al desempeño personal.
- Permite la selección acertada de los talentos que requiere la organización, de acuerdo a su estrategia de negocios y necesidades específicas.
- La gestión por competencias alinea la gestión de los Recursos Humanos a la estrategia del negocio: aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

- Los puestos, cargos, roles o posiciones que se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo nivel de desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos minoritarios.
- El modelo de competencias permite incorporar la visión de los directivos a la gestión de los Recursos Humanos.
- Optimiza la administración del capital humano, a través de las competencias como unidades de conocimiento.
- Asegura las ventajas competitivas de la organización, por medio de la administración adecuada de los activos que suponen las competencias.

Así pues, partiendo de estas premisas, y siguiendo a Ernst & Young (2011), podemos identificar el principal objetivo del enfoque de competencias como la necesidad de: *“implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los Recursos Humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización”* (pg. 6).

Seguidamente, en la misma línea, expondremos los objetivos más genéricos que pretende alcanzar el enfoque de la gestión por competencias en los Recursos Humanos (Ernst & Young, 2011; OFYDE, 2011), que son:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los Recursos Humanos
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los Recursos Humanos
3. La coincidencia de la gestión de los Recursos Humanos con las líneas estratégicas del negocio
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus Recursos Humanos
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y la organización en un entorno cambiante
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos
7. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio
8. Definir las conductas de éxito que se requieren para cada posición
9. Determinar cual es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa



FIGURA 8. Alineación estratégica de la GPC en los RRHH.
(Elaboración propia, en base a Domingo y Delgado, 2011)

Tal y como observamos en esta figura, vemos como las competencias poseídas por los trabajadores de la organización repercuten en última instancia con la alineación estratégica de la compañía.

5.2 Valor y ventaja competitiva de la gestión por competencias

El enfoque por competencias aporta a la gestión de los Recursos Humanos determinadas características y cualidades que facilitan el trabajo dentro de la organización, y que se estructuran en base a unos objetivos fijados por la empresa. Como ya hemos comentado, las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica (Pereda, Berrocal y López; 2002). Por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent; 1993). El éxito que ha tenido el enfoque de competencias en el entorno organizacional y de los Recursos Humanos se debe a las ventajas que aporta su adopción a las empresas. Y estas ventajas son:

1. *Lenguaje común* – Facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. Se utiliza un lenguaje común al hablar todos de comportamientos observables y evaluables, en lugar de referirnos a

constructos e interpretaciones, más o menos intangibles. Así, se facilita la relación de la dirección de Recursos Humanos con los directivos y mandos intermedios de la organización, quienes en última instancia, no serán los encargados de aplicar las políticas de recursos humanos en el trabajo diario.

2. Predictor del comportamiento – Se considera un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones. Entendida la posibilidad de que un comportamiento pasado se repita en el futuro.
3. Alineación de objetivos – Permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados. Pudiéndose analizar los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas y, como consecuencia, desarrollar adecuados programas de mejora tanto personal como profesional.
4. Solidez e homogeneidad – Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas. Por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. La definición de los contenidos del puesto se hace en función de los comportamientos que exige su correcto desempeño, y el perfil de la persona refleja cuáles son los comportamientos que lleva a cabo de manera exitosa y en cuales muestra algunas carencias.
5. Establece objetivos personales – Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.
6. Enfoque integrador de la gestión de los Recursos Humanos – Las competencias se convierten en la base de todas las actuaciones de selección, formación, retribución, planes de carrera... etc., que se llevan a cabo dentro del área.
7. Evaluación de las actuaciones de Recursos Humanos – Permite conocer el valor añadido que proporciona el departamento de Recursos Humanos a la organización.
8. Objetividad en la empresa – Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto, y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
9. Otorga credibilidad – Consigue involucrar al resto de la compañía. Incide en la moral de grupo.

Las competencias, hacen que mejore el rendimiento de los trabajadores y, como consecuencia, también los beneficios que se producen. Por tanto, este enfoque, estudia los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo

con eficacia, y define el puesto en función de los mismos. No hay que olvidar que las competencias están enfocadas directamente a estudiar los mejores de cada puesto de trabajo. El enfoque de competencias ha sido la respuesta, desde el área de los Recursos Humanos, a la exigencia de competitividad de las empresas (Pereda, Berrocal y López; 2002). Veamos a continuación algunas utilidades de dicho enfoque (Ernst & Young, 2011):

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

Una vez expuestas las ventajas y utilidades que aporta el enfoque de competencias en los Recursos Humanos, debemos analizar qué cambios ha introducido dicho enfoque en relación a los modelos instaurados hasta el momento, principalmente el llamado “enfoque de personal”.

Los principales **cambios** que el enfoque de competencias ha producido en la gestión de recursos humanos frente al antiguo enfoque de personal, no suponen sólo un cambio de nombre, si no que son reflejo de una cambio filosófico, conceptual y de actuación (Pereda, Berrocal y López; 2002). Dichos cambios los podemos observar en la figura siguiente:



FIGURA 9. Enfoque Personal vs. Enfoque Recursos Humanos 1 (Elaboración propia, en base a Perdeda, Berrocal y López; 2002)

Vemos cómo, para estos autores, hemos pasado de: a) un enfoque reactivo a un planteamiento proactivo en las acciones que deben llevarse a cabo; b) trabajar con funciones aisladas a generar una gestión integrada (integrada dentro de la estrategia general de la organización e integrada entre todas las funciones del área de Recursos Humanos); c) un nivel funcional a un nivel estratégico y d) el enfoque del rasgo al enfoque de las competencias.

De modo que:

- De analizar los trabajos por separado y aisladamente, se ha pasado a describir las competencias que necesita la organización para conseguir sus objetivos.
- Los análisis se han convertido en parte del proceso de planificación estratégica, puesto que el enfoque por competencias permite relacionar los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa. De esta forma, se puede dedicar más tiempo a lo que es la propia aplicación del sistema, que es lo que produce valor añadido a la organización, y que consiste en: diseñar e implementar programas de actuación que permiten mejorar el rendimiento, la seguridad, la comodidad y la satisfacción de las personas, con el objetivo de captar y retener a los mejores profesionales en la organización.
- Los responsables de RRHH pueden asumir su verdadero papel estratégico, al centrar su trabajo en preparar a las organizaciones para que, ellas mismas, puedan llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en los modelos de competencias.
- El enfoque de personal centraba su lenguaje en el trabajo. Sin embargo, el lenguaje derivado de un enfoque de competencias, al referirse a los conocimientos, habilidades y actitudes, se centra en las personas.
- Los modelos basados en las competencias, suelen ser más sencillos que los propios del enfoque de personal. Pues las herramientas de aplicación deben ser simples para que todos los empleados del programa de RRHH puedan utilizarlas de forma fácil y comprensible.
- Todos los trabajadores son importantes para la organización, de manera que los programas de desarrollo de las competencias deberán involucrar y afectar a todos.
- La gestión de recursos humanos basados en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De manera que todos los empleados, conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes.

Y estos cambios se pueden apreciar de forma gráfica en esta figura (FIGURA 10):

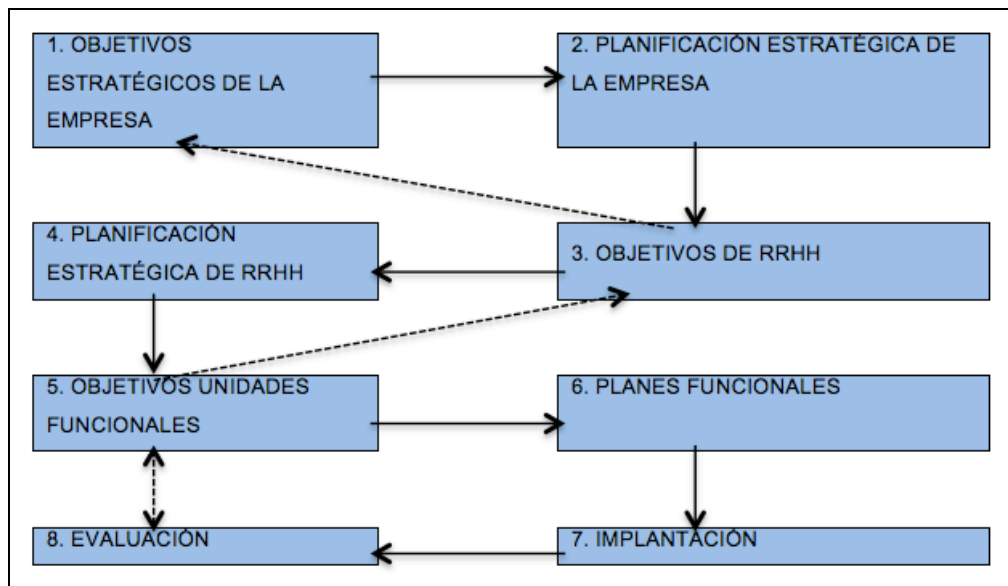


FIGURA 10. Enfoque Personal vs. Enfoque Recursos Humanos 2
(Elaboración propia, en base a Pereda, Berrocal y López; 2002)

El mundo de la empresa exige actualmente nuevos retos y nuevas respuestas. El enfoque de competencias se puede considerar, en este marco, la respuesta dada desde el área de RRHH, a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia, y a la seguridad de la propia organización.

6. Gestión del Conocimiento, aprendizaje y Capital Intelectual

Hasta el momento, hemos podido ver cómo la gestión por competencias en los Recursos Humanos suponía un nuevo cambio de mentalidad en la cultura organizativa actual. La necesidad de valorar el capital humano de las organizaciones como la principal ventaja competitiva en un entorno cada vez más competitivo y rápido, ha llevado a las empresas a valorar el siguiente paso a dar. La gestión por competencias se ha convertido pues en pretexto necesario para un nuevo tipo de gestión: la Gestión del Conocimiento. Y a continuación entenderemos porqué:

“Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y otra parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por recoger las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo te preocupas de los resultados financieros e ignoramos los valores escondidos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo”. (Edvinsson L, (Skandia))

6.1 La gestión del conocimiento: Capital humano e intelectual

El conocimiento ha sido estudiado en múltiples disciplinas con profundidad, y cada una de ellas propone definiciones distintas, aunque existen puntos comunes. Todas las definiciones de conocimiento comparten las ideas de que: 1. El conocimiento es un proceso humano y personal, 2. Es el resultado de elaborar la información del medio, 3. Está influido por factores internos – motivación o inteligencia, entre otros – y factores externos – cultura o ambiente – (Hay Group, 2001).

El conocimiento, en términos empresariales, puede definirse, según Hay Group (2001) como la *“capacidad de entender las relaciones, influencias y consecuencias de las distintas variables, condicionantes y fuerzas de la competitividad del mercado con el fin de identificar la ventaja competitiva de la empresa”* (pg. 345).

Para Aledo (citado en Pereda, Berrocal y López, 2002) la gestión del conocimiento, entendida como *“la gestión del aprendizaje, obtenido en un momento y lugar determinados, para permitir trasladarlo y aplicarlo a otro lugar o momento, para obtener los resultados esperados en menos tiempo y con menos errores”* (pg.51), es la evolución lógica y necesaria de la gestión por competencias. Es decir, lo que plantea la Gestión del Conocimiento es la necesidad de planificar, organizar, poner en marcha y mantener un sistema que permita conseguir que los conocimientos inarticulados y tácitos que existen en una organización, se conviertan en explícitos, de forma que puedan ser compartidos y renovados, para facilitar la innovación y el progreso continuo (Pereda, Berrocal y López, 2002). Ya no basta, pues, con compartir los conocimientos, si no que la preocupación actual de las organizaciones reside en cómo se pueden gestionar los conocimientos de las personas que conforman una organización, para conseguir aumentar el conocimiento total de la empresa. Lo que hoy en día equivaldría al concepto de *Inteligencia Empresarial* o, desde otro punto de vista, *Capital Intelectual*.

Hasta hoy en día, cuando un trabajador disponía de un cierto conocimiento o información, éste tendía a ocultarlos con el fin de mantener su estatus. Y esta situación se producía porque, según Allee (1998), la mayoría de las organizaciones seguía la siguiente fórmula: *Conocimientos = poder, vamos a copiarlos*. En realidad, si es cierto que el principal recurso competitivo de las empresas es lo que sus personas hacen y/o son capaces de hacer, y ello, junto con sus conocimientos constituyen el capital intelectual de la organización, ¿no es cierto también que dichos conocimientos sólo serán un verdadero capital intelectual para las empresas cuando dejen de ser “secretos” y pasen a ser compartidos? (Pereda, Berrocal y López, 2002). Es decir, cuando la antigua fórmula de Allee, se convierta en: *Conocimientos = poder, vamos a compartirlos para que se multipliquen*. Por lo tanto la persona que disponga de conocimientos válidos para la empresa, deberá ponerlos a disposición del resto de compañeros, con el objetivo de que estos puedan ser ampliados y desarrollados para generar valor para la empresa.

Así pues, para poder implementar un sistema de Gestión del Conocimiento, se necesitaran fundamentalmente tres pilares (Pereda, Berrocal y López, 2002):

1. Un adecuado estilo de dirección
2. Un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias
3. Soporte tecnológico adecuado

La creación de conocimiento empresarial, es pues, un proceso de transformación de datos, que requiere sistemas adecuados de captación, agregación, y difusión de la información y la inteligencia de los profesionales de la empresa (Hay Group, 2001). Veámoslo en la siguiente figura (FIGURA 11).

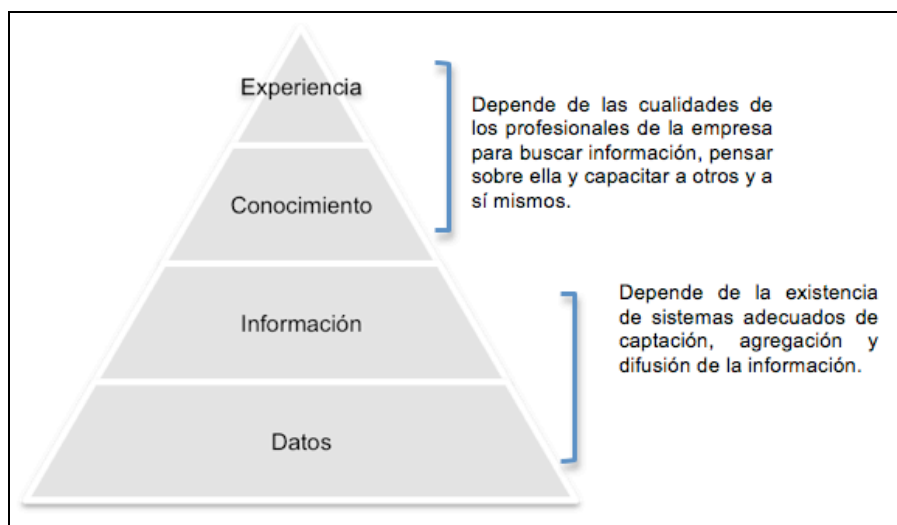


FIGURA 11. Pirámide del conocimiento. (Hay Group, 2001, pg. 345)

Es importante resaltar que la gestión del conocimiento no es: 1. La gestión de la formación, aunque ésta sea necesaria para capacitar a las personas, 2. La gestión de los recursos humanos, a pesar de que los resultados de las políticas, sistemas y procedimientos de dicha gestión favorezcan que las personas de la organización pongan su inteligencia al servicio de ella, y 3. La gestión de los sistemas de información, aunque éstos la faciliten (Hay Group, 2001), sino que:

“La gestión del conocimientos hoy y en el futuro, será uno de los principales generadores de valor para las empresas dado que su mayor o menor eficiencia determina, para aquéllas, su mayor o menor capacidad de generar o mantener su ventaja competitiva y que ello sea percibido por el mercado como Capital Intelectual”.
(Hay Group, 2001, pg. 346)

Sangunino (2003), asocia a la gestión del conocimiento, también llamada *knowledge management*, dos conceptos relacionados directamente con la información y el aprendizaje:

1. *Capital Intelectual* – Representa la perspectiva estratégica de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización.
2. *Aprendizaje Organizativo* – Enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles.

Veamos a continuación (FIGURA 12) cómo la integración de ambos conceptos, junto con la propia gestión del conocimiento, crea una tríada estratégica que ha de servir a las organizaciones para mejorar su competitividad en el mercado.

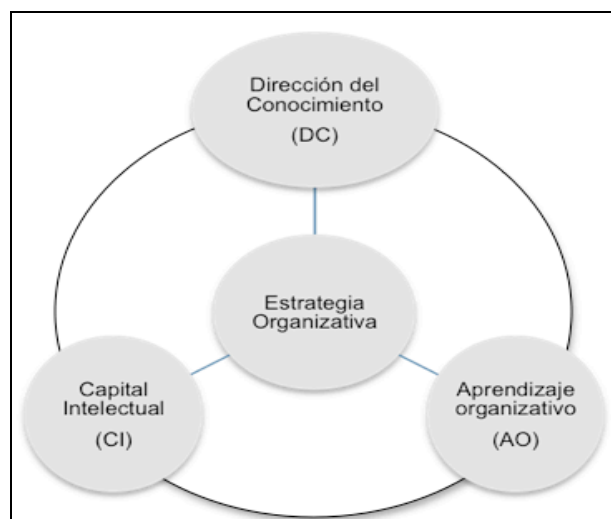


FIGURA 12. La Tríada Conceptual. (Elaboración propia en base a Bueno, 2002)

Volviendo a lo dicho anteriormente, el aumento de modelos de Gestión del Conocimiento se empezó a producir, fundamentalmente, a partir del desarrollo de las redes informáticas. Estas redes, facilitan el contacto de los individuos con las fuentes originales de conocimientos, los expertos de cada tema. El desarrollo de internet y la explosión de los servicios informáticos han dado paso a la creación y desarrollo de las *Intranet*. Y como consecuencia de ello, la creación de bases de datos que incluyen las *prácticas o proyectos ejemplares*, principal acción de retención de conocimiento en una empresa, ha sido posible. Así pues, podemos determinar que, cuando la circulación de la información fluye en todas direcciones, supone la principal aportación de la tecnología a las redes informáticas, y, de esta forma, la información deja de circular desde la cúspide de la pirámide organizacional hasta los niveles más bajos, para distribuirse en todas las direcciones, lejos de sus fuentes y hacia los usuarios que la necesiten en cada momento (Pereda, Berrocal y López, 2002).

No cabe duda, en consecuencia, de que la dirección de Recursos Humanos debe ser el eje central entorno al cual diseñar el mejor sistema de Gestión del Conocimiento. A continuación veremos como todo ello supone un hecho diferencial para cada empresa u organización.

6.2 Áreas de conocimiento y ventaja competitiva

Identificar la ventaja competitiva y gestionarla requiere por parte de la empresas identificar y gestionar diferentes áreas del conocimiento. A continuación vamos a exponer las distintas áreas de conocimiento para identificar la ventaja competitiva (Hay Group, 2001):

1. Conocimiento del entorno general

Objetivo: Conocer las variables que afectan indistintamente a todas las empresas en mayor o menos medida, operen en el sector que operen.

- Entorno económico: tipos de interés, tasa de inflación, tipos de cambio, crecimiento económico, etc. Pero sobre todo, las previsiones que se realizan respecto a estos indicadores
- Entorno social: cambios en los estilos de vida, esperanza de vida, tasa de natalidad, nivel de alfabetización, clima social...

- Entorno político: regulaciones o desregulaciones a nivel local, comunidad autónoma, estatal, comunidad europea y mundial, política fiscal, normativas, etc.

2. *Conocimiento del sector en el que la empresa opera*

Objetivo: Identificar las reglas de juego que definen la competitividad sectorial que afecta a la empresa.

- Rivalidad entre competidores: número de competidores, grado de equilibrio de los competidores en términos de tamaño, crecimiento del sector, importancia de los costes fijos, grado de diferenciación del producto, costes de cambio para el cliente, capacidad instalada en el sector, posibilidad de entendimiento entre competidores, presencia de empresas por intereses estratégicos y no de beneficio, barreras de salida.
- Amenaza de nuevos ingresos: existencia o no de economías de escala, curva de aprendizaje, diferenciación del producto, necesidades de capital, costes de cambio, acceso a canales de distribución, producto patentable, acceso favorable a la materia prima, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, política gubernamental.
- Poder de negociación de proveedores y clientes son dos caras de una misma moneda y los factores pueden considerarse comunes: concentración de empresas, productos sustitutos, proporción de las ventas/compras del sector, rentabilidad del sector, diferenciación del producto, costes de cambio, amenaza de integración vertical, información sobre el producto o el cliente.
- Amenaza de productos sustitutos: productos de otros sectores que desempeñen la misma función o satisfagan las mismas necesidades que los productos de nuevo sector.
- Estrategias que utilizan las empresas del sector y que son explicativas del diferente nivel de resultados que se dan entre dichas empresas.
- Grupos estratégicos o empresas de un mismo sector que compiten de la misma forma al utilizar iguales o semejantes dimensiones estratégicas.
- Barreras a la movilidad entre grupos estratégicos.

3. Conocimientos del mercado desde la perspectiva de los clientes

Objetivo: Identificar qué necesidades tienen las personas o empresas que componen el mercado al cual se dirige la empresa.

- Segmentación del mercado identificando la distinta tipología de clientes.
- Identificación y concreción de los clientes de la empresa.
- Identificación y definición de los Factores Claves de Éxito (FCE) en cada segmento de mercado.

4. Conocimiento de la empresa y de su competencia

Objetivo: Identificar el potencial de la empresa y de su competencia.

- Personas de las que dispone, su potencial y personas de las que puede disponer y grado de competitividad frente a la competencia.
- Tecnología disponible para satisfacer los FCE, capacidad para desarrollarla, capacidad para establecer alianzas y grado de competitividad frente a la competencia.
- Recursos financieros para disponer de las personas y tecnología necesaria a corto plazo o capacidad para generarlos a medio o largo plazo y grado de competitividad frente a la competencia.

Una vez establecidas las áreas de conocimiento necesarias para identificar la ventaja competitiva, es necesario establecer aquéllas capaces de gestionarla. La identificación de dichas áreas de conocimiento se realizará de acuerdo con el concepto de cadena de valor, entendiéndola como el “conjunto de actividades de valor de la empresa cuyo costo colectivo de desempeñarlas respecto del valor total creado, generará el margen de la empresa” (Hay Group, 2001, pg. 348). Veamos a continuación el gráfico explicativo (FIGURA 13) que permite visualizar estas áreas de conocimiento.

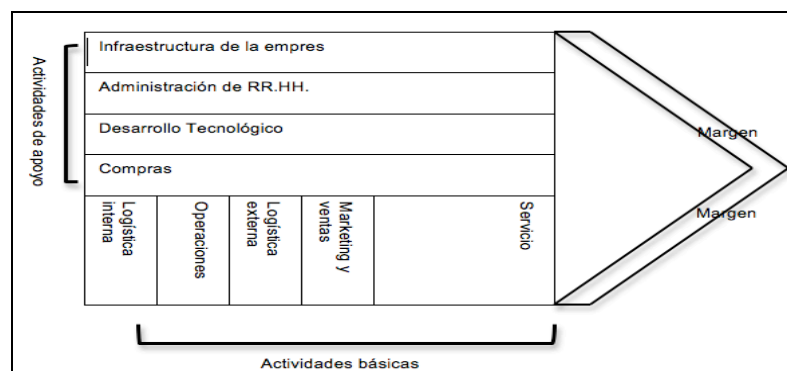


FIGURA 13. Áreas de conocimiento. (Hay Group, 2001, pg.348)

Mencionadas las distintas áreas de conocimiento que podemos explorar, es el momento de ver como la gestión del conocimiento afecta a la ventaja competitiva de las empresas. La gestión del conocimiento tendrá un impacto favorable sobre la ventaja competitiva cuando: 1. Permita bajar los costes o aumentar la diferenciación y ello sea sostenible en el tiempo. 2. Cambie la estructura de costes de la cadena de valor o favorezca la exclusividad, de forma que aunque la competencia imite a la empresa el margen obtenido continúe siendo mayor. 3. Se es el primero en innovar y ello permite mantener la distancia con los competidores aún cuando esa posición se diluya en el tiempo. Y 4. La innovación cambia las reglas de juego del sector y genera un aumento de su rentabilidad, a pesar de ser fácilmente copiable por los competidores (Hay Group, 2001).

La gestión del conocimiento deberá siempre afectar positivamente la ventaja competitiva de la empresa dado que la innovación que aquélla generase, la cual pudiera cambiar ciertas reglas de juego sectoriales que no la beneficiasen, serán gestionadas de tal forma, a través del conocimiento disponible, que se minimice el perjuicio. (Hay Group, 2001, pg. 350)

Una de las grandes fuentes de generación de innovación empresarial es la creatividad, pero para que ésta fluya en la dirección estratégica deben cuidarse dos variables: los sistemas de gestión de recursos humanos y la eficacia directiva de la empresa (Hay Group, 2001). Específicamente, nos referimos a:

1. Sistemas de gestión de Recursos Humanos

- *Sistema de reclutamiento y selección* – Objetivo: Garantizar que la empresa disponga de las personas adecuadas para desempeñar sus roles. Y requiere: a) Conocer los perfiles de competencias de los diferentes roles, b) Identificar los centros de reclutamiento más adecuados para los respectivos perfiles y c) Utilizar metodologías de evaluación de personas que proporcionan información fiable sobre los candidatos y minimicen los costes de error en la cobertura.
- *Sistema de formación y desarrollo profesional* – Objetivo: Garantizar la capacitación conceptual, la adquisición de nuevas competencias y la mejora de las actuales con el fin de que la empresa disponga de las personas adecuadas para desempeñar los roles requeridos. Para lo que se necesita: a) Definir las necesidades de formación y desarrollo, b) Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de

las personas que constituyen la empresa y c) Formar y desarrollar a las personas de acuerdo con los resultados de la evaluación.

- *Sistema de reconocimiento y recompensa* – Objetivo: Reconocer y recompensar con el fin de estimular la creatividad y la aportación de las personas. Y ello requiere: a) Una cultura empresarial flexible, b) Una forma de dirigir que estimule el buen clima laboral, c) Disponer de subsistemas que faciliten a los directivos y mandos el reconocer y recompensar y d) Disponer de una política retributiva y de promociones clara y no discriminatoria.
- *Sistema de salida empresarial* – Objetivo: Minimizar las salidas de la empresa de personas que disponen de reconocido conocimiento, por lo que es necesario: a) Tener identificadas la capacidad de retención de la empresa de las personas de conocimiento clave, b) Utilizar mecanismos de recogida de información de las personas que dejan la empresa con el fin de identificar síntomas que perjudican la capacidad de retención y de aportación de personal y c) Garantizar el mantenimiento en la empresa de las personas con conocimiento clave en proceso de reestructuración.

2. *Eficacia directiva de la empresa* – Define la capacidad de la empresa para alinear las personas con la formulación estratégica, es decir, la capacidad para optimizar la contribución personal a los objetivos de la empresa.

Todos estos sistemas son clave para poder identificar la ventaja competitiva de una empresa, los cuales no se pueden estudiar debidamente sin un sistema de gestión de conocimiento respaldado por uno de gestión por competencias. En la tercera y última parte del trabajo veremos cómo podemos aplicar en los Recursos Humanos los mencionados sistemas.

PARTE III: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS RRHH

Esta tercera parte del trabajo pretende mostrar las posibilidades aplicativas de la gestión por competencias en los Recursos Humanos. Es por ello que además de determinar el proceso que las organizaciones que quieran implementar dicho sistema deben adoptar, nos vamos a centrar en detallar el cómo implementar la gestión por competencias en las principales áreas que engloban los recursos humanos, como son la selección y formación.

7. Planificación y diseño del sistema de gestión por competencias

7.1 Visión integrada de la Gestión por Competencias de los Recursos Humanos

Como venimos analizando a lo largo del trabajo, lo que la gestión por competencias proporciona, tanto al departamento de Recursos Humanos, como al resto de la organización, es su novedosa visión integradora de todos los procesos que en ella se dan. La gestión por competencias, lo que pretende, además de objetivar las habilidades, capacidades y actitudes con el fin de lograr el mejor desempeño posible es, en última instancia, unificar los objetivos organizacionales para que el conjunto de personas que conforman la compañía se muevan hacia una misma línea, y en consecución de una misma meta, acorde con la misión, visión y valores de la empresa.

La óptima adecuación entre lo que la empresa demanda y la aportación de la persona en términos de aptitudes (conocimientos y habilidades) y actitudes (motivación y eficacia de poner a disposición de la empresa de esas habilidades y conocimientos), constituye el pilar básico de la gestión integrada de Recursos Humanos. (Hay Group, 2001, pg. 925)

Desde el punto de vista de la persona, la gestión integrada de los recursos humanos puede representarse como se muestra en la siguiente figura:

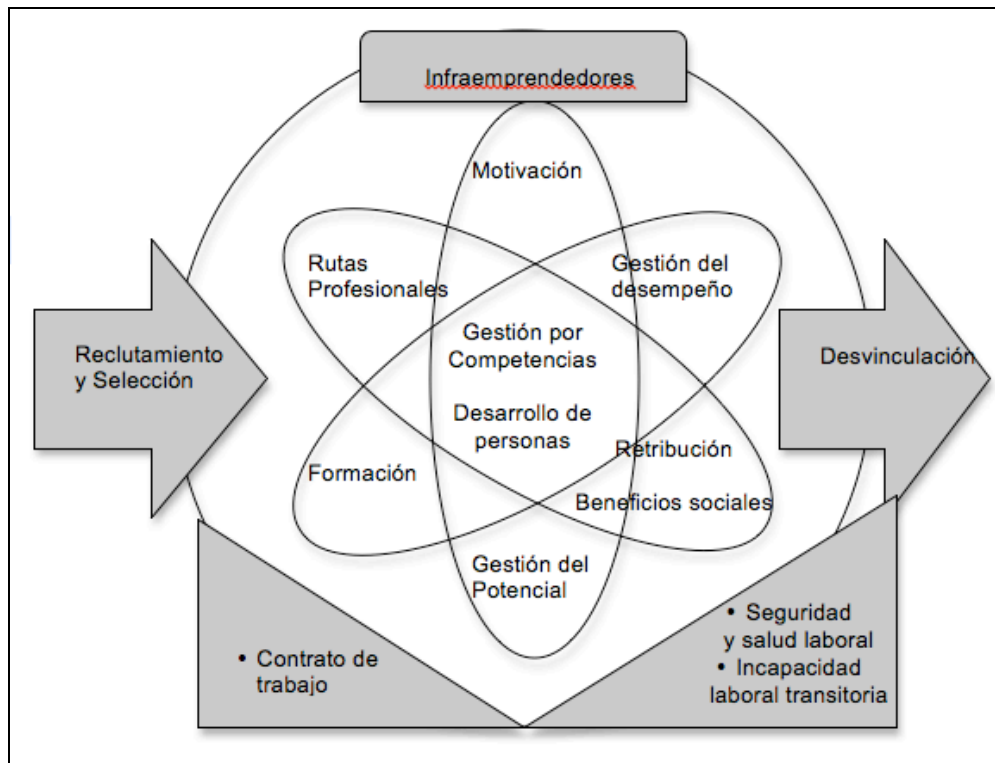


FIGURA 13. La trayectoria profesional de la persona. (Elaboración propia, en base a Hay Group, 2001)

Como podemos ver, en el centro de todos los procesos ilustrados en la figura encontramos la *gestión por competencias*, siendo el gran marco de actuación que engloba el resto, el cual consiste en identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente y utilizarlo para mejorar, principalmente, su contribución a la organización. En base a esto, recae la principal responsabilidad del gestor de Recursos Humanos: la gestión integrada del talento en la organización. Estamos, pues, hablando de que el gestor de personas en la organización tiene dos grandes objetivos a cumplir (Hay Group, 2001):

1. *Tener y retener a los mejores* (a través de los procesos de reclutamiento, selección, gestión del desempeño, motivación, retribución...etc.)
2. *Desarrollar para tener excelentes* (a través de la gestión del desempeño, gestión del potencial, formación, desarrollo personal y las rutas profesionales).

Domingo y Delgado (2011) consideran que el carácter holístico de la gestión por competencias radica en dos características esenciales: 1. La gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y los recursos y 2. La competencia integra las dimensiones *características personales y sociales* (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional) y *conocimientos y habilidades técnicas* contextualizadas a los procesos de trabajo.

Del mismo modo, afirman que la instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. Y, además, proponen un modelo para la gestión holística e integrada de las competencias en los Recursos Humanos (Domingo y Delgado, 2011):

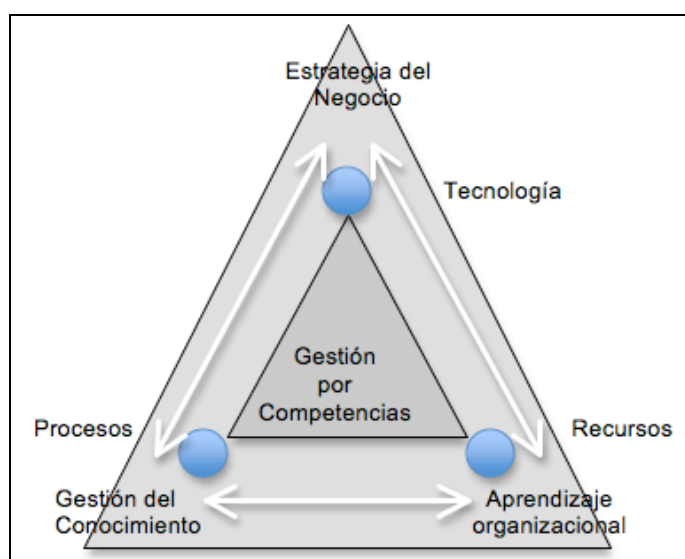


FIGURA 15. Modelo para la gestión holística de las competencias.
(Elaboración propia, en base a Domingo y Delgado, 2011)

Vemos, pues, que el modelo de gestión por competencias permite a las organizaciones integrar todos los procesos propios de un departamento de Recursos Humanos con la dirección de la organización, pudiendo además permitir el desarrollo de un plan estratégico dirigido hacia la gestión del talento y de los procedimientos exitosos que, además, aporten a la empresa una ventaja competitiva en relación a sus competidores, a través del capital humano e intelectual que la constituye.

7.2 Proceso de implementación de un modelo de gestión por competencias

La planificación de Recursos Humanos es una herramienta al servicio de la estrategia empresarial a través del cual, y previo conocimiento del valor del Capital Intelectual, realmente existente en la compañía, se establece la cantidad, la calidad, y el momento concretos de los Recursos Humanos necesarios por la empresa de cara al logro de los objetivos estratégicos definidos. Dada la importancia estratégica del Capital Intelectual en las organizaciones modernas, su planificación adecuada es, asimismo, condición en gran medida del éxito o el fracaso de la compañía. Cualquier planificación de Recursos Humanos que se pretenda realizar ha de hacer referencia a los siguientes pasos y elementos (Hay Group, 2001):

1. Traslación de objetivos estratégicos y objetivos tácticos de recursos humanos.
2. Autoevaluación de la empresa, con referencia a sus fortalezas y debilidades en esta área, así como al tipo de clase de organización y cultura empresarial que posee.
3. Análisis del entorno económico y social en el que actúa, con conocimientos exhaustivo del “mercado de capitales intelectuales”, de sus situaciones diferenciales y evolución futura.
4. Determinación del tipo y cantidad del Capital Intelectual necesario para cumplir los objetivos empresariales.
5. Desarrollar los planes operativos y de acción necesarios para lograr conseguir satisfacer las demandas de Capital Intelectual.

Algunos ejemplos de objetivos empresariales que determinan las competencias a buscar son, siguiendo el Diccionario Hay/McBer (en Hay Group, 2001):

- Mejora de la Atención al Cliente: Orientación al Cliente
- Crecimiento de Facturación: Orientación al Logro
- Cambios en la Organización Departamental: Flexibilidad
- Mejoras en el Management de Equipos: Liderazgo

Para trabajar con un esquema de competencias es necesario siempre “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y decidir cómo llevarlo a cabo (Alles, 2005). Así pues, el procedimiento sería el siguiente:

1. Definir visión y misión

Misión: El porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada.

Visión: La imagen del futuro deseado por la organización.

Valores: Los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y visión fijadas.

2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía

3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización

4. Validación de las competencias

5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Para Hay Group (2001), estos procesos serían:

- *Reclutamiento y selección* – La empresa trata de atraer el capital intelectual que demanda la organización y luego filtrarlo de forma eficiente para obtener los mejores perfiles en cada posición requerida por la estructura organizativa
- *Formación* – Proceso mediante el cual la persona adquiere los conocimientos, las habilidades y las técnicas para el correcto desempeño de su puesto
- *Las rutas profesionales* – Que definan las posibles movilidades del empleado en función del espacio organizativo que ponga a disposición la empresa, así como los criterios de recorrido en las mismas
- *Motivación* – Análisis y gestión de los factores que impulsan a las personas a actuar de una determinada manera en su entorno profesional
- *Gestión del desempeño* – Comunicación, seguimiento y evaluación de los resultados de comportamiento

Tal y como plantea Alles (2005), es imprescindible la participación de la máxima dirección de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias. Y ¿qué pasos habríamos de seguir para ello? Serían los siguientes:

1. Definir criterios de desempeño
2. Identificar una muestra
3. Recoger información

4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados
5. Validar el modelo de competencias
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones

En la misma línea, el esquema desarrollado por la consultora de Recursos Humanos Hay Group, nos muestra gráficamente un plan de trabajo a seguir para implementar una Gestión por Competencias y poder llegar así a los perfiles requeridos por la organización:

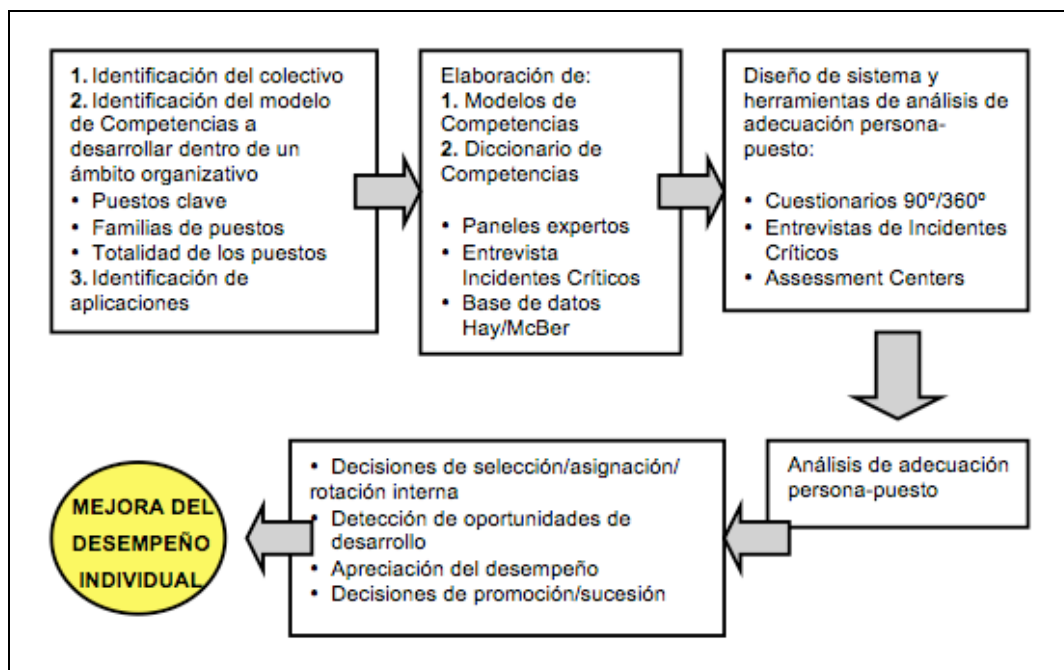


FIGURA 16. Plan de trabajo para implantar una Gestión por Competencias.
(Hay Group, 2001, pg. 930)

Una vez establecido el procedimiento a seguir para implementar un sistema de Gestión por competencias, en el siguiente apartado del trabajo profundizaremos acerca de los principales procesos que conforman el departamento de Recursos Humanos desde el enfoque de competencias. Veámoslo.

8. Los dos sistemas clave de la gestión de los Recursos Humanos

8.1 Reclutamiento, selección y evaluación por competencias

Para poder realizar un proceso de selección y evaluación basado en competencias, la empresa debe primero, hacer explícito el modelo de gestión por competencias vinculado a la voluntad de la dirección, y con una clara especificación de las competencias que se requieren.

Entendemos el concepto de reclutamiento como el “conjunto de procedimientos que consiguen atraer candidatos potencialmente cualificados, capaces de ocupar puestos dentro de la organización y que se ajusten a las necesidades requeridas por la misma” (Hay Group, 2001, pg. 942). El proceso comienza cuando se establecen pasos para investigar e intervenir sobre las diversas fuentes de reclutamiento. Ha de ser dinámico, innovador y flexible. El proceso de selección va a estar muy relacionado con el reclutamiento, ya que va a determinar en buena medida el éxito o fracaso del mismo. Los mecanismos más adecuados para cada necesidad o vacante a cubrir se deben determinar de manera individual y en función de cada caso (Hay Group, 2001), tal y como podemos apreciar en la figura siguiente:

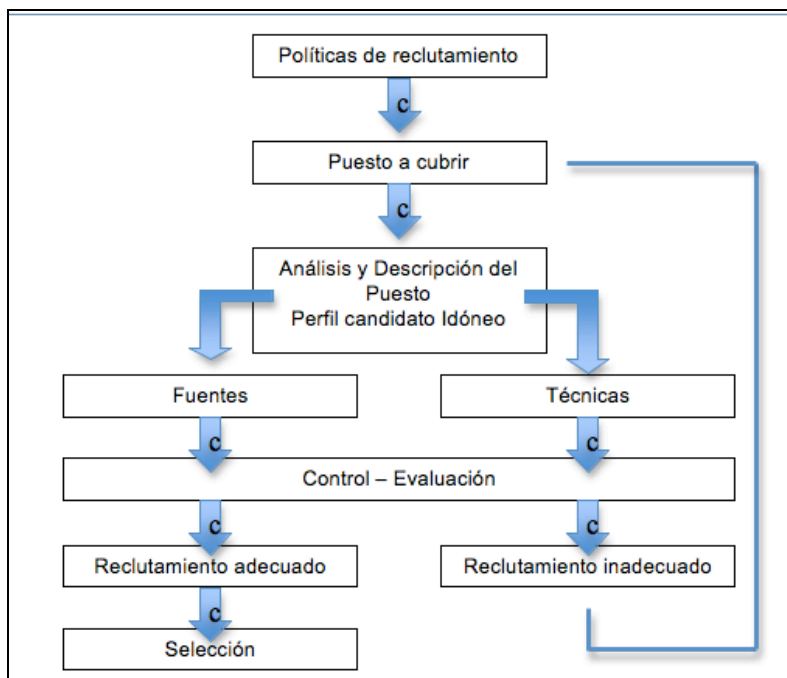


FIGURA 17. Proceso de reclutamiento. (Hay Group, 2001, pg. 943)

En esta figura se explica que, para seleccionar por competencias lo que primero deberemos hacer es confeccionar los perfiles y las **descripciones de los puestos por competencias**, tal y como hemos visto al inicio del trabajo a partir del diccionario de competencias. Una vez la empresa ha tomado la decisión de cubrir un puesto de trabajo, el departamento de Recursos Humanos deberá elegir las fuentes de reclutamiento que va a usar para ello, iniciando así el período de atracción de candidatos (Porret, 2007). Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas, y cada una de ellas presenta una serie de ventajas y desventajas, tales como:

Cuadro 7. Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento.
(Elaboración propia, en base a Porret, 2007)

	Ventajas	Desventajas
Fuentes Internas	Los empleados ya conocen las normas generales de la organización Ahorro de los gastos de una selección Ahorro del tiempo de formación Disminución del riesgo de rechazo, fracaso o inadaptación Mantenimiento de la masa salarial Creación de un buen clima laboral	Clima de favoritismos o grupos de intereses en detrimento del rendimiento Falta de sabía nueva en la organización La organización puede tender a encerrarse en si misma y a dejar de ser dinámica
Fuentes Externas	Sabía nueva en la organización Personal más moldeable y flexible Conocimiento nuevo y nuevas ideas	Riesgo de fracasos Posibles aumentos de costos y posibles desequilibrios salariales

Una vez determinada la fuente de reclutamiento, deberá decidirse la fuente de subministramiento de candidatos más adecuada.

De todos modos, estas fases del proceso de reclutamiento son comunes a todo tipo de metodologías de selección. Lo que realmente diferencia la selección por competencias del resto, es el método de evaluación y valoración de los candidatos. A continuación veremos como se estructura dicho proceso y que fases engloba el llamado "Assessment Center":

a) *El Assessment Center*

Como hemos dicho, la metodología que da sentido a la selección por competencias es la denominada Assessment Center. En sus inicios, fue adaptada y desarrollada

por la empresa American Telephone and Telegraph Company en Estados Unidos desde el campo militar al organizacional, como parte de un programa de desarrollo de directivos. Desde entonces, ha sido utilizada y perfeccionada por numerosas compañías, tanto en la Selección como en la Evaluación de Personal (Geis, 2008). A continuación expondremos las distintas fases necesarias a tener en cuenta para poder aplicar dicha metodología:

1. Fase 1: Establecimiento del perfil de competencias – En el proceso de Selección o Evaluación, la definición del perfil de competencias es la fase crítica, puesto que configura el punto de referencia sobre el cual girará todo el proceso a realizar. Existen, entre otras, dos técnicas que pueden ayudar a la realización del análisis del perfil de competencias:

- a) La técnica de los Incidentes Críticos de J.C. Flanagan → Centrada en identificar los comportamientos críticos de un determinado puesto. Para ello, el análisis se ha de realizar conjuntamente con el jefe del puesto objeto de análisis, a partir de comportamientos evidenciados como brillantes y nefastos por ocupantes ya existentes.
- b) Técnica del Repertory Grid → Centrada en el análisis de los elementos constructos que diferencian a las personas de éxito en un puesto, de las que no lo son. Este análisis, se realiza a partir de la información que el jefe directo aporta. Los constructos, comportamientos y rasgos de personalidad, considerados como importantes para un determinado puesto, se cuantifican en cada persona objeto de análisis mediante los desempeños exitosos y no exitosos de dicho puesto, y posteriormente, se hallan las diferencias entre ambos grupos. Las mayores diferencias establecidas, son las que conforman las competencias más importantes.

Un aspecto clave en el establecimiento de perfiles de competencias y que en algunas ocasiones no se tiene del todo en cuenta, son los indicadores: conjunto de comportamientos muy concretos observables que componen cada una de las competencias. Éstos, facilitan la consecución de objetividad en las valoraciones que realizan diferentes evaluadores. La competencia es una definición conceptual, pero los indicadores, son los comportamientos concretos.

2. Fase 2: Diseño de la Parrilla de Técnicas y Competencias – Esta parrilla, con forma de matriz recoge, en el eje horizontal, las diferentes técnicas que se van a utilizar, y en el eje vertical, las diferentes competencias establecidas por el perfil. De esta manera, se puede ver cuáles son las técnicas que evalúan cada competencia. La elección de técnicas de evaluación de las competencias, va a depender de varios aspectos, tales como: las competencias que componen el perfil, qué técnicas son las más idóneas para evaluarlas, y el tiempo y recursos de que se dispone para realizar el proceso. Entre las diferentes técnicas que se pueden utilizar, estarían:

- Ejercicios In Tray o In Basket – Ejercicios basados en bandejas de documentos que contienen gran información a nivel global. Adecuados para evaluar competencias directivas y de mandos.
- Ejercicios de grupo – Indicados para evaluar competencias en posiciones de tipo técnico, comerciales e incluso de mando.
- Role Playing – Indicados para puestos directivos, mandos y comerciales.
- Entrevista por competencias – Es la técnica más utilizada para este tipo de procesos. Se dedica a explorar aspectos relacionados que evidencien la competencia.
- Otras técnicas como – Ejercicios de creatividad, presentaciones, cuestionarios de personalidad y test de aptitudes.

3. Fase 3: Formación de Evaluadores – La puesta en marcha del proceso de Selección o Evaluación requiere de la participación de, al menos, dos evaluadores que deben conocer perfectamente todas las técnicas que se van a utilizar en el proceso, y estar entrenados en cómo analizar, observar y evaluar las competencias a través de sus indicadores. Dependiendo de quién realice el proceso, los evaluadores pueden ser:

- ✓ Consultores: cuando una consultoría realiza el proceso de forma íntegra.
- ✓ Personal de RRHH: cuando el proceso es realizado por la empresa de forma íntegra.
- ✓ Mixto: consultores y personal de la empresa

En cualquiera de estos casos, es imprescindible que los evaluadores hayan realizado personalmente las pruebas, pues algunas requieren un nivel muy elevado de conocimiento en su interpretación y corrección.

4. Fase 4: Implementación

- a) En el proceso de Selección → El número de evaluadores que participan suelen ser dos, y el número de candidatos que se evalúan en cada uno de los grupos preseleccionados suelen ser seis. En los ejercicios de grupo, cada evaluador observará y evaluará a tres candidatos. Este proceso acostumbra a ser de media jornada. Cuando se desarrolla la entrevista por competencias, una parte de la misma se dedica a la exploración de las variables que también componen el perfil, y que no son propiamente competencias, así como la experiencia y la formación, entre otros.

- b) En el proceso de Evaluación → En este caso, el número de evaluadores es mayor, dado que aumentan también el número de competencias a evaluar y el número de técnicas a utilizar. La entrevista por competencias se dedica casi íntegramente a explorar las competencias objetivo, y la duración del proceso se alarga a una jornada completa.

En ambos tipos de procesos, cuando finaliza la sesión para cada grupo de candidatos, los evaluadores se reúnen para poner en común las observaciones realizadas. Y las valoraciones aportadas para las competencias evaluadas deberán ser argumentadas con evidencias, de manera que se tendrá que llegar a un consenso en las valoraciones finales.

El Assessment Center, culmina con la realización de los informes para los candidatos finalistas de ambos procesos. No obstante, el proceso de Selección finaliza con la incorporación del candidato elegido (Geis, 2008). Asimismo, existen también otro tipo de herramientas que tienen por objetivo evaluar las competencias del candidato. Algunas de ellas las veremos a continuación:

b) Otras técnicas de Evaluación para la Selección

Entre las distintas técnicas que hay para valorar las competencias, encontramos algunas distinciones en función del tipo de información sobre la cual se centran. Podemos pues, distinguir entre técnicas: a) para valorar competencias que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas, b) técnicas que

parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, y c) técnicas que, pudiendo incluir la recogida de informaciones como las anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización, como veremos más adelante con la evaluación del *feedback* 360° y la evaluación del desempeño (Gil, 2007).

Uno de los puntos fuertes de la evaluación de las competencias es que prioriza aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, y en el caso de la selección de personal, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral. Es decir, la verificación del conjunto de conocimientos, habilidades y valores que integran la competencia requerida para un puesto de trabajo, y que ha de llevarse a cabo en situaciones de desempeño laboral o lo más próximas a éste. El abanico de métodos que podrían emplearse en la evaluación de competencias conforme a la clasificación antes citada se recoge en el siguiente cuadro (Cuadro 8):

Cuadro 8. La evaluación de competencias laborales. (Gil, 2007, pg. 93)

Fuentes de información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de verificación • Sistemas de escalas para la observación • Incidentes críticos • Simulación y ejercicios prácticos
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Test psicológicos • Recogida de información biográfica • Entrevista de evaluación • Portafolios
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Autoinforme sobre comportamientos • Balance de competencias • Evlauación de 360°

A continuación vamos a detallar algunos de estos instrumentos:

1. Técnicas basadas en el análisis de la experiencia

- a) Listas de verificación (check lists) – Consiste en un repertorio de cualidades, conductas o comportamientos, a los que subyace una determinada competencia, sobre la cual el evaluador debe constatar su presencia o ausencia en la persona evaluada.

Una variable de las listas de verificación son las denominadas listas de preferencias, e las que las diferentes afirmaciones sobre cualidades y conductas del sujeto se estructuran en bloques, de manera que el evaluador deberá elegir las dos afirmaciones más ajustadas al desempeño del evaluado.

- b) Sistemas de escalas – Esta técnica de evaluación permite valorar en qué grado se posee un determinado rasgo o se manifiesta una conducta. A través de la escala pueden reflejarse los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objetivo de la evaluación. Las escalas también pueden ser utilizadas para registrar los resultados de la observación y valoración del desempeño por parte de supervisores, compañeros o subordinados.
- c) Incidentes críticos – Es una de las formas más utilizada para la evaluación de competencias laborales. Consiste en la anotación de hechos singulares que ocurren en un determinado momento y que resultan especialmente relevantes de cara a valorar el desempeño de un individuo en un puesto de trabajo.
- d) Simulación y ejercicios de carácter práctico – Se lleva a cabo sometiendo a prueba a los distintos sujetos mediante la exposición de distintas situaciones o casos prácticos similares, en términos de competencias exigidas, con el objetivo de que puedan demostrar el nivel de competencia que poseen.

2. Técnicas basadas en características y experiencia de los sujetos

- a) Test. Los enfoques de rasgo – Dominantes durante mucho tiempo en los procesos de selección y evaluación de procesos en las organizaciones. Su mayor utilidad se encuentra en la posibilidad de detectar el potencial de desempeño del individuo en un puesto de trabajo.
- b) Recogida de información bibliográfica – La aplicación de la bioinformación en el ámbito de la evaluación de competencias resulta válida para predecir las competencias que los sujetos podrán demostrar en el ejercicio laboral.
- c) Entrevista de evaluación – Permiten el acceso a información sobre las actuaciones del sujeto en su puesto de trabajo o acerca de sus actitudes ante el mismo.

- d) Portafolios – Cuaderno en el que se recogen las experiencias formativas y profesionales de un sujeto, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas a lo largo del tiempo.

3. Técnicas basadas en valoraciones

- a) Autoevaluaciones – Es una técnica muy interesante para evaluar competencias cuando se da a ésta una función formativa.
- b) Balance de competencias – Basada en la autoevaluación, esta técnica supone la puesta en marcha de un proceso por el que se guía a la persona para que identifique, seleccione y se comprometa con aquellas opciones profesionales que resultas mas coherentes con sus propias competencias.

No hay que olvidar que la evaluación de las competencias puede ser un proceso complejo y dificultoso. Las personas que actúan como evaluadoras deben estar preparadas específicamente para ello (Gil, 2007), como hemos visto anteriormente. Debemos tener en cuenta que el proceso de selección, el cual engloba, evidentemente, el de evaluación de las competencias, debe ser un proceso claramente definido por Recursos Humanos y llevado a cabo con total profesionalidad. Una buena evaluación de los candidatos y las competencia que estos poseen será fundamental para una buena y correcta selección, de lo contrario estaremos perjudicando a la organización y faltando a nuestros objetivos laborales.

8.2 Formación y desarrollo de personas

Dentro de los múltiples temas que abarca el área de Recursos Humanos, uno de los más divulgados y, a veces, más debatido, es el de la formación. La formación se define como un medio, nunca como un fin, que da respuestas a las necesidades de la organización de incrementar el rendimiento de sus personas con el propósito de alcanzar los objetivos de negocio. La formación es pues, uno de los puntos clave para el desarrollo de las personas (Hay Group, 2001). La formación se basa y caracteriza por tres aspectos fundamentales:

1. Debe ser continua
2. Debe estar adaptada a la estrategia y cultura de la organización
3. Debe estar claramente ligada al negocio

Por lo tanto, la formación debe estar orientada a la “obtención de resultados”. Ampliando cada uno de los aspectos mencionados, podemos definir la formación continua como:

- ❖ Permanente en el tiempo, a través del diseño de planes de formación, descartando un conjunto de acciones inconexas que respondan a una demanda concreta o a una moda
- ❖ De crecimiento sostenido, con programas que contribuyan al desarrollo personal continuo
- ❖ No sólo enfocado a las personas, sino también a los equipos de trabajo
- ❖ Con sistemas que permitan la medición constante de los resultados y avance de la formación

A la hora de desarrollar un plan formativo, hay que tener en cuenta que la estrategia organizacional nos da el marco de referencia en el cual desenvolver la formación, y será mediante la cultura de la misma, que la adaptaremos a las distintas personas. Esto supone un camino en paralelo a recorrer entre la formación junto con la estrategia, y la cultura de la organización. Debemos tener en cuenta que la formación debe estar claramente ligada al negocio, entendiendo una vinculación directa entre las necesidades específicas del negocio, adaptando los planes de formación y sus contenidos a las modificaciones que dichas necesidades pudieran sufrir (Hay Group, 2001).

Todo plan de formación deberá ser desarrollado desde la perspectiva de una visión integral de los Recursos Humanos, formando parte de la estrategia que se haya diseñado para ayudar en la consecución de los resultados planificados por la organización. Por ello, se deberán tener en cuenta:

- El nivel de correlación con el resto de áreas, estando así íntimamente vinculada con:
 - Los diferentes procesos de selección
 - El diseño e implementación de los sistemas de evaluación del desempeño
 - El propio desarrollo de los empleados
- El nivel de homogeneidad de las diferentes acciones formativas, haciendo especial hincapié en los contenidos a desarrollar, los mensajes a transmitir y las principales herramientas metodológicas que van a ser usadas en dichas acciones.

- El nivel de comunicación, el cual estará íntimamente relacionado con la noción del marketing interno de la empresa con el fin de conseguir la estrategia global.

Para que tanto la formación como el desarrollo de los recursos humanos sean una palanca del cambio organizativo, deben concretarse en un **plan de formación integral y permanente**, gestionado desde un área de servicio interno en la organización. El concepto de plan de formación podríamos definirlo como “*el conjunto coherente y ordenado de acciones formativas necesarias para resolver los problemas de competencia existentes dentro de las organizaciones*” (Porret, 2007, pg. 216).

Un plan de formación debe estar constituido por varios elementos. El más importante de los cuales, es el que describe los distintos tipos de formaciones a impartir, pero no menos importantes son el coste, los plazos de desarrollo y los objetivos que se busca conseguir. Como cualquier plan, deberá ineludiblemente observar las líneas políticas generales de la empresa y aplicar una metodología a seguir (como hemos dicho anteriormente), además de contemplar las etapas que deban cubrirse y el plazo de culminación de los objetivos que le dan vida al citado plan. A continuación detallaremos las fases y contenidos que deben constar en un plan de formación (Porret, 2007):

1. Preparación – Resultado de reunir toda la información, decidiendo los criterios políticos y estratégicos a aplicar. Es la recopilación y ordenación de los datos necesarios para el establecimiento de lo que será un plan plasmado por escrito.
2. Elaboración – El tiempo, esfuerzo y coste hace que primero deba existir una fase preparatoria que conduzca a un conocimiento claro y preciso de cuál es la situación de la organización y sus necesidades

Por tal de llevar a cabo el diseño y desarrollo del plan de formación, existe una serie de elementos que debe tenerse en cuenta. Y estos elementos que deberán estar incluidos en el plan de formación, y son los siguientes:

- ✓ Objetivos a alcanzar con el inventario de personal
- ✓ Análisis de las características de la organización
- ✓ Formación a impartir
- ✓ Personas a quienes va dirigida la formación
- ✓ Persona que va a dirigir o coordinar el programa formativo
- ✓ Equipo formativo

- ✓ Técnicas instrumentales y métodos
- ✓ Lugar de la realización de la formación
- ✓ Fijación del calendario
- ✓ Costos

3. Aprobación – La aprobación del plan deberá ser clara, pública y manifiesta por parte de la dirección general.

Una vez aprobado el plan de formación, llega el momento de su desarrollo. Habrá que simultanear el diseño y desarrollo de las primeras acciones formativas con el diseño de las que se vayan a llevar a cabo más tarde (Hay Group, 2001). Veamos el proceso a seguir:

- a) *Diseño de las acciones formativas* – Tanto si la formación se subcontrata como si se lleva a cabo con personal de la organización, es necesario elaborar manuales que incluyan casos, ejercicios, videos y otros materiales adecuados para cada acción formativa.
- b) *Desarrollo de las acciones formativas* – Las acciones previstas se empezarán a impartir en función del calendario elaborado para el plan de formación, el cual debió atender criterios de prioridad, urgencia o importancia en la planificación de las distintas acciones.
- c) *Registro de acciones* – Cada acción debe ser registrada en la base de datos de formación. La información debe ser lo más exhaustiva y detallada posible y debe incluir aspectos como el nombre de la acción, los contenidos, objetivos, el lugar y la fecha, los asistentes, y las valoraciones y evaluaciones. Además, de recoger los gastos y evaluar los costes.

Es vital que el proceso formativo esté correctamente planificado y responda a las necesidades concretas de la organización. Traduciendo los problemas detectados en necesidades formativas. Para culminar un proceso formativo debidamente, será oportuno realizar un seguimiento y evaluación de la formación. De modo que, una vez finalizado el proceso formativo deberemos medir si se han transferido adecuadamente los conocimientos que se pretendían y modificado los comportamientos que los manifiestan. Si los resultados son positivos, pueden servir para presentar al equipo directivo un informe ilustrando que la inversión en formación puede salir rentable cuando ésta retorna a la empresa de forma directa mejorando el desempeño de los trabajadores (Porret, 2008).

Una vez analizados dos de los subprocesos más importantes en Recursos Humanos, como son la selección y formación de personal por competencias, vamos a presentar, cómo se estructura en las empresas que siguen dicho modelo, el desarrollo de las rutas profesionales y la gestión del desempeño.

9. Rutas profesionales y gestión del desempeño

A continuación expondremos cómo deben desarrollarse en Recursos Humanos dos pilares fundamentales para que la gestión de personal sea justa y permita el desarrollo profesional de las personas que conforman las empresas. Estos pilares son: las rutas y carreras profesionales, y la gestión y evaluación del desempeño.

9.1 Retención del talento y planes de carrera

Una de las funciones de los Recursos Humanos es la de contribuir al desarrollo de profesionales para que sean capaces de asumir situaciones de cambio. Con una planificación de carreras, se pretende dar continuidad a la progresión de una persona dentro de la organización, de acuerdo con las necesidades de ésta y en función de los requisitos que demanda el puesto de trabajo. La realización de un plan de carrera se base en: a) crecimiento constante y amplio de organigrama de la organización, b) estructuras organizativas amplias, c) entorno poco complejo, d) difícil aseguramiento de las posiciones relevantes de la organización, entre otras. La función de un plan de desarrollo profesional es garantizar el mantenimiento, calidad y flexibilidad de los profesionales de la estructura (Geis, 2008).

A la hora de plantearse la necesidad de desarrollar un plan de carreras o un plan de sucesión en la organización debemos revisar una serie de variables que deben tenerse en cuenta para que dicho plan pueda ser aplicable. Hay que estar seguro de que: 1. La estructura organizativa de la compañía es consistente y duradera, 2. La organización tiene una cultura que favorece la implantación del plan, y 3. Existe un número de personas significativas del plan de carreras (Hay Group, 2001). Para diseñar el plan de carreras, además de definir las personas que usarán dicho sistema, hay que determinar qué personas serán las encargadas de diseñar e

implementar los mismos planes de carreras. Una vez formado el equipo de diseño, las actividades que se deben acometer son las siguientes (Hay Group, 2001):

1. *Descripción de puestos/roles*
2. *Mapa de puestos*

Cuadro 9. Mapa de puestos. (Hay Group, 2001, pg. 1155)

Área	Comercial	RRHH	Financiera	Producción
Niveles de responsabilidad				
I	Director Comercial	Director RRHH	Director Financiero	Director Fábrica
II	Director Marketing Director Ventas	Director Personal		Responsable de Producción
III	Jefe de Zona	Técnico Selección Técnico Formación	Jefe de Cobros Jefe de Compras Jefe de Contabilidad	Responsable de Calidad
IV	Asistente Marketing		Contable	Adjunto a Producción Jefe de Sala
V	Vendedor	Secretaria		Operativo

3. *Perfiles de puestos/roles o espacios organizativos*

En base a:

- Conocimientos del puesto
- Competencias. Fuentes:
 - Los resultados de entrevistas, denominadas de incidentes críticos, realizadas a aquellas personas consideradas excelentes en su puesto
 - Conclusiones de paneles de expertos, compuestos por directivos de la empresa y personas de la organización cuyas funciones estén en relación con el puesto o los puestos analizados. El objetivo de dichos paneles es debatir sobre qué creen que caracteriza a los mejores en el puesto o qué comportamientos deberían tener y sacar conclusiones

- Bases de datos internacionales donde existe información de perfiles de competencias de empresas de todos los sectores y países
4. *Establecimiento de rutas profesionales* – Con el mapa de puestos y la descripción de los distintos perfiles, se establecen aquellos caminos que pueden seguir las personas en la organización. Dichos caminos no son únicos, sino que se establecen los más comunes
 5. *Establecimiento de requisitos adicionales* – Una vez establecidas las rutas profesionales, deben recogerse los requisitos que no estén contemplados en los perfiles de conocimientos y/o competencias, los cuales pueden ser en base a: 1. Requisitos legales, 2. Costumbres de la organización y 3. Condiciones del grupo multinacional.

Para que la implantación de los planes de carrera se ejecute, es necesario que se den unas premisas básicas: 1. Impulso de la alta dirección, 2. Correcta comunicación, 3. Sistema realista y coherente, y 4. Sistema equitativo. En consecuencia, para poner en marcha un plan de carrera se deberá contar, pues, con los siguientes puntos clave:

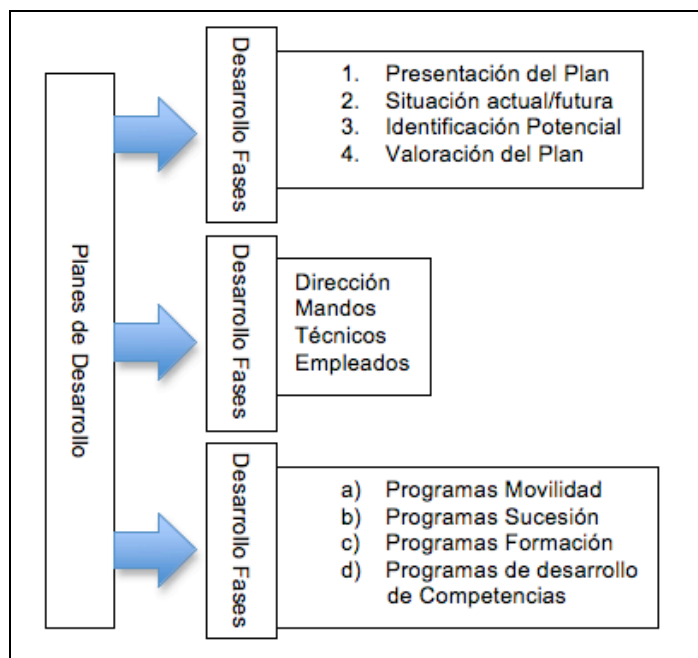


FIGURA 18. Planes de desarrollo. (Elaboración propia, en base a Geis, 2008)

Para finalizar este punto, cabe decir que para que en una empresa se implemente un sistema de planes de carrera y desarrollo, es vital la implicación de la dirección general de la misma, así como la creación de una política y sistema de retención del

talento que permita una toma de decisiones justa y sin diferencias entre los trabajadores. Para lo que es necesario que tenga un sistema de evaluación propio y exhaustivo como el que vamos a ver a continuación.

9.2 Gestión del desempeño y feedback 360°

El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización, al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. La evaluación de la gestión del desempeño incluye aspectos relativos a la planificación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación y el reconocimiento de las personas (Gil, 2007).

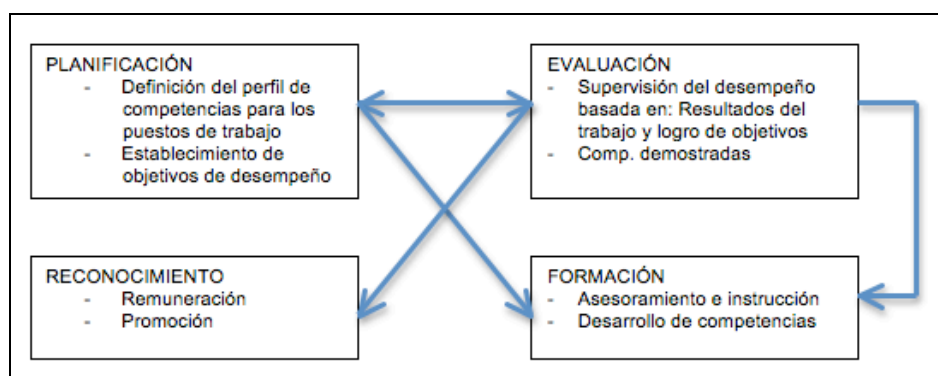


FIGURA 20. Procesos incluidos en la gestión del desempeño.

(Elaboración propia, en base a Gil, 2007)

El desempeño expresa el modo en que el trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. De modo que la evaluación del desempeño atiende a los logros del trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas. La consideración de la dimensión personal, cualidades y capacidades de los trabajadores en la gestión del desempeño, explica la consecución de los resultados exigidos. Por lo que: *“la evaluación del desempeño basada en competencias parece una opción adecuada en sí misma o formando parte de modelos mixtos que consideran también los resultados”* (Gil, 2007, pg. 91).

De acuerdo con este planteamiento, la evaluación del desempeño queda enmarcada, como hemos dicho al inicio del trabajo, con la evaluación de las competencias, la cual juega un papel central en la gestión del mismo. La evaluación responde a la definición de los perfiles de competencias, al tiempo que influye sobre la redefinición de los mismos y el planteamiento de objetivos en relación a los resultados y al desarrollo competencial.

“La evaluación del desempeño supone una comparación entre las competencias demostradas por el individuo en su trabajo y las exigidas para un desempeño exitoso en el puesto que ocupa” (Gil, 2007, pg.92).

Visto lo anterior, llega el momento de centrarnos en la evaluación de 360° o *feedback* 360°, que es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas (Alles, 2005). Dicho concepto puede definirse como un procedimiento por el cual, a través de un proceso de multievaluación, se busca el fortalecimiento de competencias en los participantes que son evaluados (Geis, 2008).

El *feedback* 360° engloba dos técnicas principales: cuestionario de evaluación y entrevista de *feedback*. Es un proceso multievaluación puesto que, a diferencia de otros procesos de evaluación, quien valora al participante son los diferentes profesionales que conforman su entorno de trabajo. La evaluación se realiza a través de un cuestionario que es común y que constituye la base del análisis de la información del proceso. Se denomina 360° porque proporciona una visión completa del evaluado; desde arriba, desde abajo, en horizontal y desde fuera de la organización (Geis, 2008).

El proceso de *feedback* 360° consta de varias fases (Geis, 2008):

1. Determinación de competencias
 - Análisis de incidentes críticos positivos y negativos
 - Análisis de constructos
2. Elección de cuestionario de evaluación
3. Comunicación del proceso
4. Administración y análisis de datos
5. Realización del Informe de *Feedback*
6. Entrevista de *Feedback* – Fase donde se cristalizan las expectativas e inquietudes de los evaluados

Hemos visto que la evaluación del desempeño tiene un peso importante a la hora de evaluar por competencias. Siendo, además, uno de los factores diferenciales del modelo de gestión por competencias en relación a otros modelos existentes de gestión de Recursos Humanos. Asimismo, dicho modelo es ejemplo de la buena gestión de las personas en la organización, la principal ventaja competitiva de las compañías, proporcionándoles planes de carrera y desarrollo para que éstas puedan desarrollar al máximo nivel las competencias que poseen, con el objetivo de obtener un mejor desempeño profesional y un mayor rendimiento laboral.

A lo largo de esta última parte hemos expuesto la necesidad de valorar la gestión de los Recursos Humanos desde una perspectiva integral, hecho que la gestión por competencias contempla como única forma de gestionar tal departamento de forma exitosa, y de manera que evolucione hacia la consecución de los objetivos organizacionales, sin desvincularse en ningún momento del equipo directivo y la visión estratégica. Además hemos expuesto algunos de los principales procesos a desarrollar dentro de los Recursos Humanos, los cuales están inevitablemente interrelacionados.

Conclusiones

Actualmente, toda la gestión de Recursos Humanos gira entorno a las competencias. Éstas son un conjunto de conductas relacionadas con el éxito y el desempeño laboral, que conforman un perfil de gestión basado en la relación de las características personales y los resultados superiores en el puesto de trabajo. El perfil de competencias aporta estructura, estrategia, y cultura de empresa a la gestión de los Recursos Humanos. Además de ser un modelo fiable para predecir el éxito, y permitir analizar las diferencias entre el puesto de trabajo y la persona que hay en él.

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor a los procesos de trabajo. Hoy en día, las personas y sus conocimientos son actores preponderantes de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. Es por ello que, un proceso bien orientado de gestión de los Recursos Humanos basado en el modelo de competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la Alta Dirección del negocio como al personal de línea. Siempre en la búsqueda de sustentar las ofertas de valor y la ventajas competitivas en sus mercados.

Lo que la gestión por Competencias aporta a los Recursos Humanos, además de potenciar, objetivar, redefinir y sistematizar los procesos propios del departamento, es la capacidad de relacionar entre sí todos estos procesos y ligarlos a los objetivos estratégicos de la dirección. La gestión por Competencias permite una visión holística de los Recursos Humanos, que facilita que todas las partes que los integran trabajen orientados hacia un objetivo común, aquél que tenga como misión la empresa.

A lo largo del trabajo hemos podido ver cómo las competencias se estructuran en función de distintos modelos y categorías, el más aceptado de los cuales es el modelo Iceberg. Del mismo modo, hemos determinado distintos niveles de funcionalidad competencial, resaltando la importancia de la creación de un diccionario de competencias que unifique la definición y gradación de las competencias identificadas como imprescindibles para la empresa. Asimismo, hemos determinado la existencia del Principio de Peter, el cual afirma que las personas se ven promocionadas hasta su nivel de incompetencia en el mundo laboral.

También hemos detallado la situación actual en la que se encuentran los Recursos Humanos, con la finalidad de exponer mejor los objetivos, ventajas, principios y principales cambios que la gestión por competencias ha introducido en detrimento del antiguo enfoque de personal. Asimismo, entendiendo que las personas son quienes generan hoy en día la principal ventaja competitiva de las organizaciones, los avances tecnológicos han permitido dar el siguiente paso en la evolución y desarrollo del sistema de competencias, el cual es el de la gestión del conocimiento, que parte de lo establecido por el modelo competencial pero que busca, además, retener, almacenar y compartir entre los activos intangibles de la empresa los conocimientos y procedimientos que estos han diseñado para el buen desempeño de sus tareas.

Finalmente, hemos presentado cómo la gestión por competencias permite una visión holística e integral de todos los procesos de Recursos Humanos en conjunción con los objetivos estratégicos marcados por la Dirección General de la empresa, lo cual supone una mejora en cuanto a efectividad y eficacia de los procesos y tareas propios del desempeño diario laboral. La gestión de las competencias ha optimizado los subprocesos de los que el departamento de Recursos Humanos se conforma. Los *assessment centers*, así como los nuevos procesos de evaluación del desempeño y *feedback 360°* son algunos de los procedimientos que han hecho más eficaz la evaluación de los candidatos y trabajadores, permitiendo así medir el desempeño laboral y el impacto directo que las personas aportan a la empresa. La gestión por competencias ha hecho posible el desarrollo de nuevas políticas de retención del talento, planes de carrera y planes de formación basados en unos criterios objetivos y claramente determinados, como son las competencias.

Hemos visto cómo, a través del modelo de competencias, las organizaciones pueden adaptarse a cualquier nueva situación que surja, ya que si se aplica correctamente el modelo, las personas que trabajen en ellas serán capaces de adaptarse a los cambios con éxito y desempeño. Y es que de eso se trata cuando se afirma que el Capital Humano es la principal ventaja competitiva de las empresas.

En definitiva, es importante resaltar lo beneficioso que es para las empresas adoptar un sistema de competencias para la gestión de los Recursos Humanos, pues la clave del futuro está en la capacidad de adaptarse en este mundo que es, cada vez más, tan cambiante. La flexibilidad, permite a las organizaciones una mayor adecuación a las necesidades de cada momento. Y son las personas que en ellas trabajan, las que lo hacen posible. Esperamos haber conseguido nuestro objetivo.

Bibliografía

- Allee, V. (1998): Los 12 principios de la gestión de conocimientos en la empresa. *Training and Development Digest*, Julio, 11, 28-33
- Alles, M. (2005): *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Barraycoa, J. Lasaga, O. (2009): *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad de los recién licenciados en Ade y Economía*. Madrid: CEU Ediciones
- Boyatzis, R. (1982): *The Competent Manager*. New York: Wiley and Sons
- Bueno, E. (2002): "Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento" (Knowledge Management). Cáceres: Ediciones la Coria
- Consultora Hay Group, (2001): *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Editorial Aranzadi
- Domingo, J. y Delgado, M. (2011): Gestión por Competencias <http://biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/competencia%20organizacional/9.pdf> Extraído el día 02/09/2011
- Domingo, J. y Delgado, M. (2011): Modelos de Gestión por Competencias <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf> Extraído el día 28/08/2011
- Ernst & Young Consultores (2011): Manual del director de Recursos Humanos <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> Extraído el día 14/09/2011
- GEIS (2008): *Ideas que nos han hecho crecer*. Barcelona: GEIS NEWS
- Gil, F. (2007): *La evaluación de competencias laborales (Assessment of professional competences)*. Universidad de Sevilla. Educación XXI.10, 2007, pp. 83-106
- Goleman, D. (1999): *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós
- Greenspan, S. y Driscoll, J. (1997): *The role of intelligence in a broad model of personal competence*. En D. P. Flanagan, G.
- Laurence, J. P y Hull, R. (1969): *The Peter Principle*. New York: Morrow
- Le Boterf, G., Barzucchetti, S. y Vincent, F. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lévy - Lebroyer, C. (1996). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

- Lévy - Lebroyer, C. (2001). *Gestión de las competencias, cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Lipovetsky, G. (2007): *La felicidad paradójica*. Barcelona: Anagrama
- McClellan, David C. (1973): *Testing for competencies rather than intelligence*. American Psychologist
- McClelland, David C. (1999): *Human motivation*. Cambridge University Press: Cambridge
- OFYDE (2011): RRHH y conocimiento: la Gestión por Competencias <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> Extraído el día 28/08/2011
- Pereda, S. Berrocal, F. y López, M. (2002): *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*. <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/159/159> Extraído el día 05/09/2011
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces
- Porret, M. (2007): *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: Editorial ESIC
- Rodríguez, T. y Feliú, S. (1996): *Curso Básico de Psicometría*. Barcelona: Paidós Empresa
- Sanguino, R. (2003): "La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización", [en línea] 5campus.org, Marketing <http://www.5campus.org/leccion/km> Extraído el día 08/09/2011
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993): *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons
- Woodruffe, C. (1993): What is meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 14 (1) Pp.29-36