La gestión por competencias

Guy Le Boterf es reconocido mundialmente como uno de los mejores expertos en gestión por competencias, concepción que hoy goza de creciente interés por parte de las empresas. Cuenta con una amplia trayectoria como asesor de grandes empresas tanto en Francia, su país de origen, como en Canadá, España, Portugal, Italia y Chile. Es autor de una treintena de obras. Estuvo de paso por la Argentina, donde dictó una conferencia y Workshop en IDEA.

Las empresas demuestran un interés cada vez mayor por la gestión por competencias. Sin embargo, son todavía pocas las que ingresan realmente en un proceso de este tipo. La gestión por competencias implica un enfoque global, que supone una fuerte voluntad política de la dirección de la empresa y una nueva orientación de la gestión.

¿Qué implica la gestión por competencias para una empresa que la implementa?

Cuando se observa la realidad de las empresas, se descubre que son pocas las que entran realmente en un proceso de gestión por competencias. Las empresas se preocupan desde hace mucho tiempo por las competencias, tanto a la hora de reclutar personal, como también al reorganizar la movilidad interna o la capacitación. Numerosas empresas reorganizan su sistema de capacitación y reclutamiento de personas, pero se trata de procesos parciales, fragmentados. Cuando el proceso se circunscribe a un lugar o sector de la empresa, se puede hablar de una gestión **de** competencias. Una gestión **por** competencias es, en cambio, un enfoque global que implica dos cuestiones.

En primer lugar, supone que la empresa considera que las personas, los empleados, no representan un costo, sino una fuente de valor; es decir, que el potencial de competencia es realmente una fuente de valor. Se trata, entonces, de organizar el conjunto de la empresa para optimizar el potencial de valor que representan las competencias. En una gestión por competencias, la organización considera a los empleados no sólo como recursos humanos, sino como riquezas humanas, que la organización del trabajo tiene que optimizar.

En segundo lugar, la gestión por competencias implica que la empresa organiza en forma coherente el conjunto de variables del sistema de recursos humanos y de la organización del trabajo en torno del desarrollo de competencias. En otras palabras, el reclutamiento, la capacitación, la movilidad interna, la organización del trabajo, la comunicación interna, el sistema de recuperación y la evaluación del desempeño se organizan sobre la base de la lógica del desarrollo de competencias. Se trata de buscar una coherencia muy fuerte entre estas variables.

Así, la entrevista de desempeño se organizará en forma de balance de competencias para desembocar en proyectos individuales de desarrollo de competencias. Luego, estos proyectos de desarrollo de competencias deberán orientarse

a objetivos de competencias. El sistema de capacitación, por su parte, se organizará en forma de una oferta modular para ajustar la oferta de capacitación a la especificidad de los proyectos individuales. Además, se organizará la situación de cada uno de los puestos de trabajo, de tal manera que éstos puedan constituir oportunidades de construcción de competencias. El sistema de comunicación interna, a su vez, se organizará para comunicar a los empleados cuáles son las competencias requeridas a mediano plazo, de forma que puedan comprometerse y orientar su proyecto de desarrollo de competencias. También se establecerá cómo el logro de competencias tendrá consecuencias sobre el dispositivo de remuneración. Es decir, todo se reorganizará alrededor de las competencias.

La regla de oro que debe subyacer a este enfoque es, según Le Boterf, la de "tener una fuerte coherencia entre varios instrumentos sencillos: instrumentos de evaluación, instrumentos de elaboración de proyectos de competencias, instrumentos de entrevista profesional anual. Es mejor tener una fuerte coherencia entre instrumentos sencillos que tener una coherencia débil entre instrumentos sofisticados".

"Cuando una empresa entra en un proceso de gestión por competencias, tiene que controlar la coherencia de sus decisiones en torno de la optimización de las competencias de sus empleados." En este sentido, el experto francés destaca cómo, en Canadá, varias empresas llevan a cabo auditorías de coherencia. Es decir, "vigilan periódicamente la coherencia de sus decisiones en términos de comunicación interna, capacitación, organización del trabajo, evaluación del desempeño, etcétera".

¿Cómo se define una competencia?

Actualmente, existe dentro de las empresas un debate sobre el concepto de competencia. Esto no quiere decir que las empresas han esperado los años 90 para preocuparse por las competencias de sus empleados. Desde hace mucho tiempo, y a través de la capacitación y el reclutamiento, las organizaciones se preocupan de ellas. El problema (y la razón de este debate social sobre el concepto) radica en que las empresas necesitan ahora un nuevo concepto de competencia. Tradicionalmente, la competencia estaba relacionada o se definía en un contexto de trabajo que provenía de la llamada "organización científica del trabajo", es decir, de la concepción de Taylor, en la que existía una fuerte segmentación de las tareas: cada empleado tenía que realizar una tarea específica y aplicar instrucciones. En este marco, la competencia se definía en términos de saber hacer. Saber hacer bien la tarea específica y saber aplicar instrucciones.

Guy Le Boterf: La competitividad de una empresa dependerá cada vez más de reunir y facilitar la cooperación de las competencias individuales.

Actualmente, estamos entrando en nuevas organizaciones de trabajo. Se pide a los empleados, no sólo aplicar instrucciones, sino también tomar iniciativas; no sólo reclutar procedimientos, sino ir más allá de ellos y ser capaces de enfrentar eventos aleatorios. Como consecuencia, la competencia debe definirse más en términos de saber actuar que de saber hacer. El concepto de competencia debe, además, ser flexible, puesto que el contenido de la definición depende de la organización del trabajo. El concepto debe ser también dinámico. Es decir, lo importante es qué significa actuar con competencia. La empresa necesita que los empleados no sólo sean competentes, sino que además actúen con competencia; y ello implica seleccionar, combinar y movilizar una serie de recursos para actuar de una manera pertinente en una situación de trabajo. Al actuar de una manera pertinente, el empleado construye competencia, una combinatoria de recursos oportunos para actuar. Se trata de una combinación de conocimientos, destrezas, lecciones de la experiencia, cualidades personales, recursos emocionales e intelectuales que el mismo empleado genera, y de otros recursos de los que carece y que buscará a través de redes de recursos, bancos de datos, redes documentales, redes de expertos y colegas de trabajo. Es decir, el empleado debe movilizar sus propios recursos y otros también, a fin de realizar una combinatoria entre ellos.

> La competencia debe definirse más en términos de saber actuar que de saber hacer.

Le Boterf señala que "muchas veces, se han confundido los recursos con la competencia. Una persona puede tener muchos conocimientos y destrezas, pero si no sabe o no puede seleccionar, combinar y organizar los recursos dentro de un contexto de trabajo, no puede ser reconocida como competente". Una competencia es una combinación de recursos. "Lo importante no sólo es tener

Guy Le Boterf: El efecto de la gestión por competencias es más fácil de ver a nivel micro, donde puede establecerse el valor que produce el desarrollo de competencias.

recursos, sino saber seleccionar, combinar y movilizar dichos recursos en una situación o contexto particular, para actuar de una manera pertinente en relación con el resultado que hay que conseguir."

Le Boterf estima que si se comprende en forma acabada en qué consiste la construcción de competencias, "es posible montar un dispositivo que facilite su realización. Es importante subrayar que este proceso es personal, aunque la responsabilidad de la construcción de competencias es compartida entre varios actores: la persona que debe construir sus competencias y los supervisores y directivos de la empresa que deben crear un contexto favorable a tal fin".

¿Cómo se implementa una gestión por competencias?

Existen varias puertas de entrada para implementar un sistema de gestión por competencias. Ello dependerá de las empresas y de los proyectos. Puede comenzarse tanto por un sector de la organización, como de una forma más global. Lo importante es identificar inicialmente algunas hipótesis sobre la evolución probable de las competencias requeridas en la empresa para tener, de esa forma, una meta u objetivo, el cual habrá que actualizar constantemente para organizar este proceso. Es decir, deben conocerse cuáles son las competencias requeridas hoy por la empresa y cuáles se requerirán dentro de tres o cuatro años.

Es indispensable relacionar siempre la política de definición de competencias con la organización del trabajo. Debe existir coherencia entre el tipo de competencia que desea desarrollarse y la organización del trabajo que quiere implementarse. Para ello, es importante en los primeros pasos tener una nueva concepción de los puestos de trabajo. Éstos deben ampliarse, a fin de que se constituyan en un espacio de evolución profesional, en un espacio de construcción de competencias. Es necesario razonar en términos de cargos tipo, ramilletes de puestos de trabajo similares, y crear un espacio en el cual haya varios ejes de competencia: de producción, de mantenimiento, de calidad, de economía, de seguridad. Es sobre estos ejes que existe una progresión posible de competencias. El empleado debe poder posicionarse dentro de estos ejes y reconocer la posibilidad de adquirir nuevas competencias, nuevos progresos profesionales, para que ello pueda crear una dinámica de construcción de competencias.

Es importante tener dispositivos de evaluación que impliquen la intervención de varios actores.

Al inicio, según Le Boterf, es importante repensar la organización del trabajo para que permita a las personas evolucionar, construir nuevas competencias. "La empresa debe pensar y facilitar los procesos de construcción de competencias. Además, si se desea entrar en una gestión por competencias, es importante tener un impulso o apoyo permanente de la dirección ejecutiva de la empresa, puesto que es un enfoque global que no puede implementarse sin la voluntad política de la alta dirección."

¿Cómo se detectan las competencias?

Las competencias se detectan, en primer lugar, en la situación de trabajo. Una persona tiene que ser capaz de realizar una operación y tomar iniciativas, y ello, dentro de una situación de trabajo específica. Cuando contamos con una definición de competencias requeridas con indicadores y criterios de realización, puede examinarse si efectivamente esta competencia se pone en práctica a través de la actividad.

Una competencia es invisible, es una combinación de recursos, pero dicha combinación tiene que concretarse dentro de una actividad. Por ello, a través de la actividad del empleado en su trabajo puede detectarse la competencia. Además, puede identificarse en qué medida la persona tiene los recursos necesarios (conocimientos, destrezas) para construir una competencia.

La competencia puede detectarse tanto a través de la observación directa de una situación de trabajo, como a través de la observación de situaciones simuladas. Esto supone tener una idea de la competencia requerida para relacionar la competencia real con aquélla.

La evaluación de la competencia no es una ciencia exacta. Por ello, Le Boterf considera que "es importante tener dispositivos de evaluación que impliquen la intervención de varios actores. De esta forma, se accede al punto de vista de

varios actores: la persona evaluada, el supervisor, colegas, expertos... que intervienen para dar su visión de la competencia. A través de la confrontación de estos puntos de vista es que se puede estimar qué competencias tiene una persona".

¿Cómo puede evaluarse el valor que la gestión por competencias agrega a una empresa?

Si la competencia se define en función de un servicio que hay que producir para un proceso, un nivel de evaluación es el resultado o rendimiento. Algunas veces, es posible relacionar el resultado con la competencia individual, pero en otros casos no se puede establecer el vínculo en forma directa, sino que puede establecerse la relación entre el resultado y la cooperación de competencias individuales. Como estamos actuando en sistemas con tecnologías que producen interacción e integración entre las personas, resulta difícil aislar el resultado de las competencias individuales. En otras palabras, en algunas ocasiones, puede determinarse la relación entre la puesta en práctica de una competencia individual y un resultado. En otras, puede establecerse, en cambio, una relación entre el resultado y la cooperación de competencias individuales.

Como explica el experto, "resulta muy difícil medir el efecto de la gestión por competencias a nivel global de la empresa. Es más fácil ver la relación a nivel micro, puesto que en este nivel puede establecerse el valor que produce el desarrollo de competencias".

¿Contribuye la gestión por competencias a la motivación y fidelidad del público interno de la empresa?

Sí, yo creo que sí. Es una de sus finalidades. Desde el punto de vista de la empresa, la gestión por competencias contribuye a la competitividad, un factor importante, sobre todo en una economía de servicios. Es un proceso que favorece, además, lo que podemos denominar la fiabilidad social. Si las personas tienen la posibilidad de construir competencias, de tener un progreso profesional, van a existir menos conflictos sociales y mayor interés por la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, la gestión por competencias es un factor de empleabilidad. Desarrollar competencias y tener una realización de ellas es importante para defenderse en el mercado del trabajo y tener posibilidades de cambio.

Le Boterf destaca que "en el campo financiero pueden observarse algunos índices interesantes. Actualmente, hay accionistas que integran, en su razonamiento para invertir en una empresa, criterios sociales y criterios de buena gestión. Esto indica que puede existir una relación entre una buena política de desarrollo de competencias y la fiabilidad social de una empresa".

El caso Usinor

Entre las empresas a las que Le Boterf asesoró se encuentra el grupo siderúrgico francés Usinor. "Hace diez años, este grupo estableció un convenio entre la dirección ejecutiva de la empresa y sindicatos a fin de implementar una gestión por competencias", describe. "Con el apoyo permanente del presidente, este grupo ha implementado poco a poco una gestión por competencias con una fuerte coherencia entre el reclutamiento, la capacitación, la movilidad interna, los proyectos individuales y el sistema de clasificación y remuneración. Es decir, dentro de los criterios de distribución se halla la adquisición de competencias. Existe, entonces, una articulación entre la adquisición de competencias y el escalafón de remuneración."

Dentro de Usinor, hay una definición de competencias y una capacitación de los supervisores para que tengan un papel importante en el desarrollo de las competencias de sus colaboradores. Le Boterf agrega que "el grupo firmó, además, para los diez próximos años, otro convenio para una nueva etapa de gestión por competencias, que está orientada a fortalecer el sistema y que conferirá prioridad a la búsqueda de nuevas organizaciones de trabajo. Esta nueva etapa dará importancia a la competencia colectiva, es decir, a la cooperación entre las competencias individuales".

Enfatiza que "la competitividad de una empresa, su eficacia, sus ganancias y la calidad de sus productos dependerán cada vez más de la buena cooperación de las competencias individuales. La función de la organización del trabajo consistirá, en forma creciente, en reunir y facilitar la cooperación de las competencias individuales para conducir al servicio". ■

Guy Le Boterf

Guy Le Boterf tiene una amplia trayectoria como asesor de grandes empresas francesas, tales como Air France, Usinor, Renault, France Telecom, Electricidad de Francia, Axa, L'Oréal y Thompson. Además, ha asesorado a empresas en Chile, Portugal, España, Italia y Canadá. Ha sido experto de la UNESCO en América Latina en planificación de recursos humanos y es consultor de la OIT. Lleva una treintena de obras publicadas, entre ellas, traducida al español *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Recientemente ha escrito *L'ingéniérie des compétences* y *Construire les compétences individuelles et collectives*.