

La gestión por competencias: ¿de qué se trata?



Las empresas demuestran un interés cada vez mayor por la gestión por competencias. Este interés creciente se explica por la necesidad de desarrollar nuevas capacidades en los empleados para enfrentar los desafíos cada vez más complejos y exigentes de productividad y globalización. Con un nivel idéntico de tecnología, las competencias de las personas hacen muchas veces la diferencia transformándose en una fuente de ventaja comparativa. Sin embargo, son todavía pocas las empresas 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 su gestión.

¿Que implica la gestión por competencias para una empresa?

Considerar que los empleados representan una fuente de valor

En primer lugar, supone que la empresa considera que las personas, los empleados, no sólo representan un costo, sino una fuente de valor. Se trata entonces de organizar el conjunto de la empresa para optimizar el potencial de valor que representa las competencias. En una gestión por competencias, la empresa considera que ella tiene que reunir todas las condiciones necesarias (y no sólo la capacitación) para que sus empleados puedan, en el momento oportuno, «actuar con competencia».

No es suficiente que las personas tengan competencias: es necesario que actúen con competencia. Eso quiere decir que sepan tomar las iniciativas pertinentes para enfrentar un conjunto de situaciones de trabajo: resolver problemas o disfunciones, contribuir a los proyectos operacionales, enfrentar los eventos aleatorios, realizar las actividades prescritas.

Vigilar la coherencia entre el contenido de las competencias y la organización del trabajo

La definición de la «competencia» puede variar según las organizaciones y las situaciones de trabajo. Tradicionalmente la competencia se definía en un contexto de trabajo que provenía de la llamada «organización científica de trabajo», es decir, de la concepción de Taylor en la que existía una fuerte segmentación de las tareas y una prescripción

estricta: cada empleado tenía que realizar una tarea específica y aplicar instrucciones sin tener un margen de iniciativa. En este marco, ser competente significa saber ejecutar bien una tarea específica y saber aplicar instrucciones.

Actualmente, estamos entrando en nuevas organizaciones de trabajo. Se pide cada vez más a los empleados, no sólo aplicar instrucciones, sino tomar buenas iniciativas. No solo ejecutar procedimientos, sino ir más allá de ellos y ser capaces de enfrentar eventos aleatorios. Como consecuencia, ser competente significa más saber actuar que sólo saber ejecutar.

El concepto de competencia debe entonces ser flexible, puesto que el contenido de la definición, depende de la organización del trabajo. Es importante subrayar que dentro de una misma empresa varios tipos de organización del trabajo pueden coexistir, inclusive dentro del mismo puesto de trabajo. En una gestión por competencias es imprescindible identificar bien qué tipo de competencia se necesita en las situaciones concretas de trabajo. Debe existir una coherencia entre el tipo de competencia que desea desarrollarse y la organización del trabajo que quiere implementarse.

Razonar en términos de cargos genéricos

En una gestión por competencias es necesario razonar en términos de «cargos genéricos» y no en términos de cargos específicos. Un cargo genérico está constituido por el reagrupamiento de cargos específicos (que pueden tener diferentes nombres), que tienen suficientes características comunes o próximas para poder ser ocupados por un mismo individuo.

Por ejemplo:

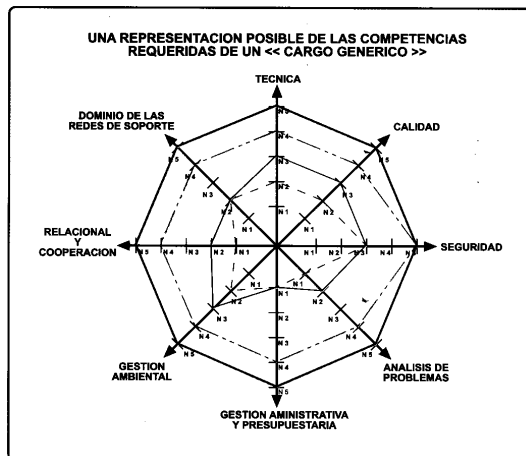
- El cargo genérico "Operador Mina", en una mina, reagruparía los cargos específicos "Operador de Palas", "Operador perforadoras Diesel y Eléctrica", "Operador Cargador Frontal de Apoyo".

- El cargo genérico "Controlador de operaciones contables" en un banco podría reagrupar los cargos específicos «Contable de operaciones de bolsa», «Empleado en la contabilidad de títulos», «Controlador», «Empleado en control de contabilidad de numerario y títulos».

Un cargo genérico puede ser descrito en términos de perfil de competencias. Este perfil es el conjunto ordenado de las competencias requeridas para el cargo genérico. Constituye un «espacio» en el cual hay varios ejes de competencias (competencias técnicas, de gestión, de organización del trabajo, relacionales, de seguridad...). Es sobre estos ejes que existe una progresión posible de competencias, dado que en cada eje las competencias requeridas pueden ser ordenadas de acuerdo a sus distintos grados de complejidad.

El empleado, en concertación con su supervisor, debe poder posicionarse dentro de estos ejes y elaborar proyectos de desarrollo de competencias. Un perfil de competencias requeridas para un cargo genérico ofrece entonces una visibilidad sobre varios espacios posibles de desarrollo de competencias dentro de un cargo.

El esquema siguiente visualiza la estructura posible de este perfil:



Una definición fácilmente entendible y operativa del concepto de competencia.

La gestión por competencias exige el uso de un concepto operativo, pragmático y fácilmente entendible de lo que la empresa entiende por «competencia». En el Grupo siderúrgico Arcelor se adoptó la definición según la cual una competencia es «un saber hacer operacional y validado». En la empresa Air France, la competencia es «un saber actuar en situación».

En la mayoría de los casos un competencia se describe en términos de «ser capaz de» + un verbo de acción + un objeto + estándares de desempeño.

Por ejemplo, para un operador eléctrico una competencia podría ser «ser capaz de tomar, en situaciones de urgencia, decisiones de intervención en el sistema eléctrico»

caracterizando la situación de urgencia e identificando las alternativas de decisión, ordenando las secuencias de liberación de carga de forma que se reduzcan al mínimo las pérdidas económicas».

La descripción de una competencia requerida puede ser más sencilla, por ejemplo: «ser capaz de conducir un grupo de resolución de problemas con sus compañeros de trabajo, llegando a una síntesis compartida».

Anticipar las evoluciones previsibles de las competencias requeridas

Es importante para una empresa poner en evidencia las evoluciones necesarias de competencias para que sean disponibles en el momento oportuno. Pero son muchos los malentendidos y desilusiones que se generan en la historia de la gestión «anticipada» o «previsional» de las competencias. Un buen número de ellos procede de esperanzas erróneas sobre lo que pueden aportar. La anticipación y la predicción se han confundido con excesiva frecuencia.

La anticipación avanza hacia unas hipótesis de evolución y reúne las condiciones para transformarlas en objetivos probables, por lo tanto esta evolución está considerada como deseable. La reflexión prospectiva sobre las competencias no es profecía ni futurología. No se puede predecir con certeza lo que sucederá.

Las descripciones prospectivas de los perfiles de competencias de los cargos genéricos hay que actualizarlas periódicamente. Hay que considerarlas como construcciones progresivas.

Para realizar la descripción prospectiva de un cargo genérico es recomendable realizar un «estudio de impacto» sobre las competencias de un conjunto de

«factores de evolución» que pueden ser tecnológicos (automatización de un taller, pasar de la regulación neumática a la regulación electrónica...), organizacionales (constitución de equipos polivalentes, creación de divisiones homogéneas por líneas de producto...), económicos (racionalización de la gestión, inversiones de productividad...), socioculturales (personalización de la demanda, presión creciente por el respecto del medio ambiente...), evolución del mercado (nuevas exigencias de calidad de los consumidores, ascenso creciente de demanda de «sistemas» cuando la empresa está habituada a fabricar productos...).

Realizar la validación de las competencias lo más cerca posible de las situaciones de trabajo

Las competencias disponibles pueden 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 descripción operativa (ser capaz de...) de las competencias requeridas para relacionar las competencias disponibles con aquellas.

La validación se realiza por una instancia interna habilitada.

Es necesario que se tomen muchas precauciones para implantar una política de evaluación y de validación de las competencias disponibles en una empresa. La evaluación es un tema «sensible» y con frecuencia desencadena o provoca temores y aprehensiones. Por ello es importante reunir con mucho cuidado un conjunto de condiciones de éxito de las que conviene asegurar la implementación y permanencia.

Es necesario, en particular:

- precisar los campos y las finalidades de la evaluación,
- implantar las instancias de validación apropiadas y legitimadas,
- disponer de una descripción operativa de las competencias adquiridas,
- formalizar los resultados de la evaluación por medio de un procedimiento de entrevista regular (anual...).

**“Debe existir una coherencia entre el tipo de competencia
que desea desarrollarse y la organización del
trabajo que quiere implementarse”**

Estructurar el sistema de gestión de recursos humanos en base a una gestión por competencias

La gestión por competencias implica que la empresa organice en forma coherente el conjunto de los subsistemas del dispositivo de gestión de recursos humanos y de la organización del trabajo en torno del desarrollo y de la puesta en práctica de las competencias. En otras palabras, el reclutamiento, la capacitación, la movilidad interna, la gestión de carreras, la evaluación del desempeño y la remuneración se organizan sobre la base de la lógica del desarrollo de competencias. Se trata de buscar una coherencia muy fuerte entre estos subsistemas.

Así la entrevista de desempeño se organizará en forma de un balance de competencias para desembocar en proyectos individuales de desarrollo de competencias. Luego, estos proyectos deberían orientarse a objetivos de desarrollo en términos de competencias.

El subsistema 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. El subsistema de comunicación interna, a su vez, se organizará para comunicar a los empleados cuales son las

competencias requeridas a mediano plazo, de forma que puedan comprometerse y orientar sus proyectos de desarrollo de competencias. La «regla de oro» que debe subyacer a este enfoque es «es mejor tener una fuerte coherencia entre instrumentos sencillos que tener una coherencia débil entre instrumentos sofisticados».

Para concluir, es importante subrayar que una gestión por competencias no es sólo un asunto de métodos o herramientas. Supone una responsabilidad compartida entre varios actores: los empleados, los supervisores, los especialistas de RRHH, los capacitadores. La experiencia demuestra que una condición de éxito puede ser también el acuerdo que se puede lograr con los organismos representativos de los empleados sobre las finalidades y las principales reglas de la gestión por competencias.

Entre todos los actores hay que destacar el papel fundamental que tienen que desempeñar los supervisores que tienen que transformarse en actores centrales de la identificación y del desarrollo de las competencias de sus colaboradores. Ellos tienen que ser los administradores del desempeño

de su grupo, facilitadores de los planes individuales de desarrollo de competencias y capacitadores en las situaciones de trabajo. En cuanto a los especialistas de RRHH, su papel es asesorar metodológicamente a la línea de supervisión .

De todos modos, una gestión por competencias puede implementarse de manera durable sólo si la Dirección Ejecutiva de la empresa considera que se trata de un proyecto imprescindible para hacer factible la estrategia de la empresa.

Autor:

Guy Le Boterf, Doctor en Ciencias Humanas, Doctor en Sociología, Licenciado en Economía y en Psicología, es Director de Le Boterf Conseil. Reconocido internacionalmente como uno de los mejores expertos de la gestión por competencias. Es autor de numerosas obras, entre ellas traducidas al español: «Cómo gestionar la calidad de la formación» e «Ingeniería y evaluación de competencias» (editorial Gestión 2000). Cuenta con una amplia trayectoria como asesor de grandes empresas y organizaciones tanto en Francia, su país de origen, como en Europa, Canadá, Argentina y Chile (TELEFONICA, CODELCO, Fundación Chile, ATENTO).

