

# Gestión por competencias



1. Introducción

---

2. La gestión por competencias

---

2.1. ¿Qué son las competencias?

---

2.2. Objetivos de un sistema de competencias

---

2.3. Utilidades de un sistema de competencias

---

2.4. Tipos de competencias

---

2.5. Características de las competencias

---

2.6. Diseño de perfiles

---

2.7. Competencias de las personas

---

2.8. Implantación del sistema

---

2.9. Dificultades

---

2.10. La planificación de recursos humanos

---

### 3. Aplicaciones en políticas de recursos humanos

---

3.1. Selección

---

3.2. Formación y desarrollo

---

3.3. Evaluación del desempeño

---

3.4. Evaluación 360°

---

3.5. Análisis del potencial

---

3.6. Diseño organizativo/polivalencia

---

3.7. Política retributiva

---

3.8. Planes de carrera y sucesión

---

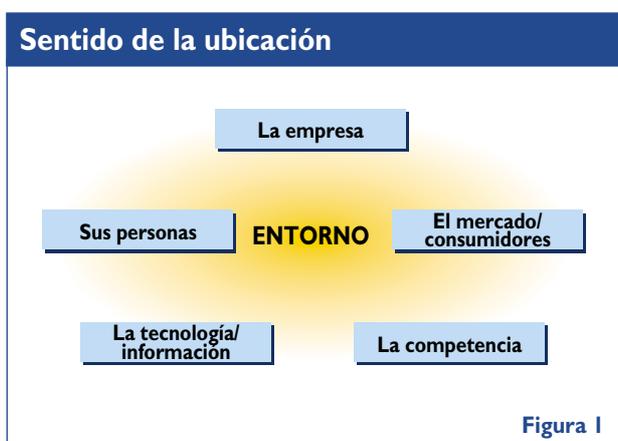
### 4. Bibliografía

---

## 1. Introducción

A medida que se acerca el nuevo milenio, las organizaciones se desarrollan cada vez más, con una clara tendencia hacia la unificación de principios y de formas de hacer negocios. Los procesos productivos, las acciones comerciales, la planificación financiera y otros factores son similares en las diferentes empresas, pertenezcan o no al mismo sector o al mismo país. En la actualidad, y por este motivo, es posible que una organización implante en otra un sistema de gestión que esté funcionando con éxito, realizando simplemente algunas modificaciones de adaptación.

Cada empresa desarrolla sus actividades en un entorno propio, pero las técnicas de gestión de los negocios han alcanzado un nivel de unificación global que no se había conocido antes. Por ello, es fundamental que el equipo directivo sea consciente de su ubicación para poder conocer y definir el entorno de la empresa –dónde se encuentra– y su posible evolución –hacia dónde va–. Es el primer paso antes de iniciar cualquier actividad diferente a los aspectos puramente operativos que permiten que la empresa funcione.



Llegados a la situación en la que están unificados, o estandarizados, los diferentes principios y técnicas de los procesos de gestión del negocio y, además, se ha aclarado la ubicación de la empresa en su entorno, podría parecer que queda poco por hacer en el seno de la empresa, que queda un estrecho espacio para la innovación. Sin embargo, mediante este planteamiento se olvida que hay cambios constantes que afectan al entorno de cada empresa y que suponen oportunidades aprovechables.

La unificación o estandarización de sistemas de gestión no impide que se puedan gestionar las diferentes actividades y tareas de forma innovadora: quedan muchas actividades por realizar, muchas decisiones por tomar, muchas tareas por desempeñar y mucho dinero por ganar o perder durante el continuo proceso de planificación que cada empresa diseña para alcanzar sus objetivos y llegar a ser la organización deseada, y necesaria, en el futuro.

### *¿Dónde está el reto?*

El reto, para todas las áreas de la empresa, está en los procesos productivos o de comercialización, en los aspectos financieros y, por supuesto, en los resultados que se quieren obtener. Pero, ¿quién lleva a cabo todas estas acciones? Y ¿quién hace posible el incremento en la cifra de negocios, en la cuota de mercado, en la reducción de costes y en tantas otras actividades relevantes para el éxito de la empresa? La respuesta señala al equipo de trabajo que integra la organización: **sus personas**.

Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo.

Las organizaciones no son un ente abstracto que produce bienes o servicios; y en algunas ocasiones hasta



conductas observables y evaluables: las **competencias**.

Se están creando numerosas empresas que definen cuidadosamente las capacidades y las competencias que serán necesarias para adaptarse a estos cambios continuos. Pero en el futuro adquirirán mayor importancia las *competencias críticas*, aquellas que informan realmente de las claves del éxito de las personas en el desempeño de determinadas funciones y en diferentes situaciones.

Para presentar una visión general de la gestión por competencias hay que incidir en los dos aspectos siguientes:

- La gestión por competencias.
- Aplicaciones en las políticas de recursos humanos.

Este capítulo se divide en dos grandes bloques de contenido:

- **La gestión por competencias.** Explicación de la evolución y de la necesidad de una correcta gestión de los recursos humanos en la empresa, centrándose en el enfoque de gestión por competencias y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de este sistema.
- **Aplicaciones en las políticas de recursos humanos.** Procesos para lograr una gestión integral de recursos humanos desde el punto de vista de las competencias, comenzando con la selección externa y terminando con los planes de carrera y sucesión.

beneficios, afortunadamente. Las empresas son un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados. En un barco, la flotación es posible gracias al sustento de la estructura sumergida y no por lo que se ve desde fuera; también la fuerza que sostiene una organización se encuentra en las personas, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y hacia la organización. En muchas ocasiones, el éxito o fracaso no reside en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado.

El contexto para la creación de riqueza, en la actualidad, ha cambiado y ha evolucionado respecto a lo conocido durante este siglo. En el futuro, triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial: su personal, sus métodos y sus sistemas.

Por todas estas razones, en el mundo empresarial hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cubrir, es decir, *humanizando* esta gestión.

El *modelo integrado* de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente se basa en el análisis de

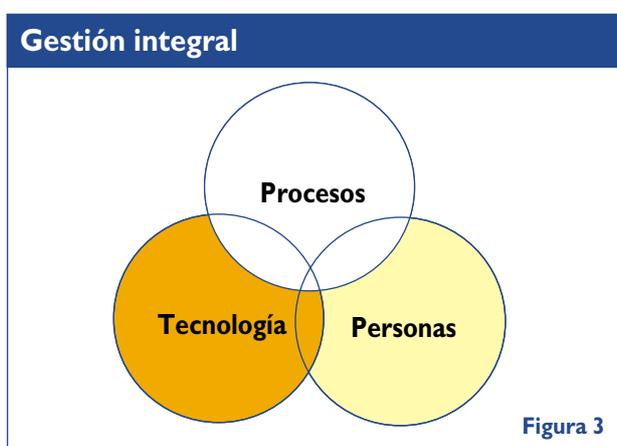
## 2. La gestión por competencias

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado

esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la *gestión por competencias*.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.



## 2.1. ¿Qué son las competencias?

*¿Qué se entiende por competencia en el marco de la gestión de negocios?*

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta

actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:

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

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las *competencias clave* para la organización.

Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa.

Si se produce una *adecuación* (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su *adecuación* se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- **Conocimientos específicos**, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- **Habilidades/cualidades**: Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

## Tipos de competencias

Conocimientos	Habilidades/cualidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informática.</li> <li>• Contabilidad financiera.</li> <li>• Contabilidad analítica.</li> <li>• Análisis financiero.</li> <li>• Consolidación contable.</li> <li>• Fiscalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud directiva.</li> <li>• Relaciones públicas.</li> <li>• Habilidad de comunicación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad de síntesis.</li> </ul>

Tabla I

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

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

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil *objetivo* deseado para las personas que la integran. Esta lista restringida de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y de promoción como para orientar el plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de las personas.

## 2.2. Objetivos de un sistema de competencias

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

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes

objetivos:

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

## 2.3. Utilidades de un sistema de competencias

Siguiendo la experiencia de Ernst & Young Consultores y otras investigaciones, se ha comprobado que una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo. A continuación se exponen las principales áreas de aplicación.

### 2.3.1. Descripción de puestos

Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del en-

foque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- **Corto plazo.** Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- **Medio plazo.** Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- **Largo plazo.** Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización.

Este proceso es similar al que realiza un entrenador de fútbol para su equipo: hay que conocer a cada jugador, con sus cualidades y deficiencias, así como los requerimientos de cada posición con el objeto de planear el partido del domingo, la segunda vuelta de la Liga y realizar la planificación de competiciones como la Copa y los campeonatos europeos.

### 2.3.2. Integración de equipos de trabajo

Una vez que se dispone de una descripción completa de puestos y ocupantes ideales, se asignarán las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtendrá, así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa y no exclusivamente a los personales.

### 2.3.3. Implantación de una cultura organizativa

La cultura organizativa es un concepto abstracto, difícil de apreciar y de medir, pero que afecta directamente al desarrollo y a los resultados de la empresa. Los estudios señalan que el 70 por 100 de los cambios culturales fracasan debido, principalmente, a dos factores:

- Se plantea el futuro deseado de forma vaga y poco definida; es decir, que no se determinan los objetivos hacia los cuales se desea conducir la empresa.

- No se contemplan componentes no racionales, emocionales, ni otros aspectos del ser humano; además no se difunde claramente la información respecto al rumbo a seguir y el proyecto a conseguir.

Una correcta utilización de un sistema de gestión por competencias posibilita que la organización implante y ponga en funcionamiento la cultura organizativa deseada pues, como se ha visto, se conoce a los integrantes del equipo, quienes, en definitiva, adoptan, moldean y conforman la cultura de la empresa. Los equipos de trabajo tienen una gran influencia en la implantación de esta cultura corporativa.

### 2.3.5. Barrera generacional

En las organizaciones hay un distanciamiento generacional que impone barreras entre las personas. La experiencia de aquellos cuyas edades oscilan entre los cuarenta y cinco y los cincuenta y cinco años –que muy probablemente todavía tienen mucho que aportar a la empresa– choca con la agresividad y preparación de jóvenes en torno a treinta años, de amplio potencial, y que irrumpen con fuerza en la organización.

La definición del potencial de las personas minimiza el choque generacional, entre otras posibles tensiones, y facilita, además, el establecimiento de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.

### 2.3.6. Apreciación del potencial

Para la empresa, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que las posean, tanto en estado latente (por que no las estén utilizando) como en estado manifiesto (en activo).

### 2.3.7. Dirección por objetivos

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

### 2.3.8. Gestión del cambio

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hace que las personas se comprometan más con la organización y, así, se reduzca la resistencia al cambio y se logre una mejor aceptación de las nuevas medidas que requiere el paso de una etapa a otra.

Por ejemplo, es posible utilizar este enfoque de gestión por competencias en los procedimientos de privatización de empresas, reingeniería de procesos y muchos otros asuntos de actualidad en los que sea necesario realizar cambios en cualquier organización.

### 2.3.9. Competencias clave de la organización

Las empresas plantean la estrategia de su negocio en función del desarrollo de sus competencias clave (también denominadas *core competencies*) que aportan ventajas competitivas (en procesos, precios de acceso a mercados, etc.). La gestión de los recursos humanos es, también, una *macro competencia clave* y el enfoque mediante competencias traerá beneficios en la implantación de estrategias a corto, medio y largo plazo.

Utilidades de un sistema de competencias	
• Descripción de puestos.	
• Integración de equipos de trabajo.	
• Implantación de una cultura organizativa.	
• Reducción de la barrera generacional.	
• Apreciación del potencial.	
• Dirección por objetivos.	
• Gestión del cambio.	
• Competencias clave de la organización.	

Tabla 2

## 2.4. Tipos de competencias

### ➤ Por dificultad de adquisición:

- **Conocimientos:** Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.

- **Habilidades:** Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.

- **Capacidades:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

➤ **Por similitudes temáticas entre competencias,** se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

- **Comunicación:** Capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.

- **Gerencia/gestión:** Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.

- **Influencia:** Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.

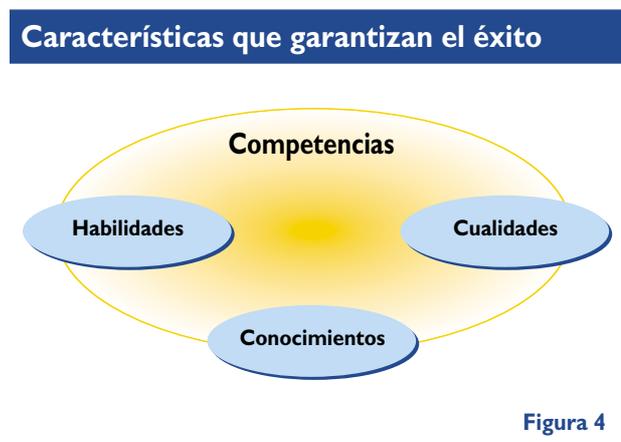
- **Solución e innovación:** Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.

- **Logro y acción:** Consecución de objetivos individuales o de grupo.

- **Servicio:** Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

- Etcétera.

La aplicación técnica más utilizada es la de la adaptación de las características de cada empresa a la clasificación de las competencias en tres grupos principales:



- > Conocimientos específicos.
- > Habilidades.
- > Cualidades de éxito.

## 2.5. Características de las competencias

Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer las competencias, con carácter general.

### 2.5.1. Adecuadas al negocio

Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.

### 2.5.2. Adecuadas a la realidad actual y futura

Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa

### 2.5.3. Operativas, codificables y manejables

Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

### 2.5.4. Exhaustiva

La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.

### 2.5.5. Terminología y evaluación

Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la

organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.

### 2.5.6. De fácil identificación

Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

Características de las competencias	
• Adecuadas al negocio.	
• Adecuadas a la realidad actual y futura.	
• Operativas, codificables y manejables.	
• Exhaustiva (todos los aspectos de la organización y las personas.	
• Con lenguaje y conceptos conocidos por todos.	
• De fácil identificación.	

**Tabla 3**

## 2.6. Diseño de perfiles

### 2.6.1. Definición de las competencias

Hay diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la empresa. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien más de dentro y probablemente de fuera de la empresa. Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.



El mejor procedimiento para obtener la información sobre cada puesto sería realizar unas entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión. Pero este sistema puede resultar menos eficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y la complejidad de la empresa. Por ello, y sin renunciar a obtener información de primera calidad, existen otros métodos como el panel de expertos, el conocimiento de los superiores, el *assessment center* y las pruebas de compatibilidad profesional, entre otros, que minimizan la variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad.

De entre todos éstos, destacan dos métodos para definir los conocimientos y cualidades que conforman las competencias de una empresa:

**A) Reuniones con directivos y personal clave**

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

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

- Los técnicos de recursos humanos de la empresa definen un primer borrador de competencias. En caso de que la empresa no cuente con técnicos de recursos humanos, el borrador puede redactarlo un asesor externo.

Esta propuesta debe incluir:

1. Una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo.
2. La definición de las competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre conceptos empleados.
3. Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la empresa desee transmitir como cultura corporativa.

- Entrevista con cada director funcional, con técnicos y con mandos de amplia experiencia en la empresa a efectos de completar y validar la información. La entrevista debe tener un formato definido con el que se obtenga el inventario de competencias del área.
- Una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle el formato adecuado. Este análisis puede proporcionar datos importantes acerca del estado actual de situaciones específicas dentro de la empresa. Seguramente habrá diferencias entre la empresa que se quiere llegar a ser y la que realmente se es, por lo que resulta un buen momento para identificar esa diferencia y plantear una posible solución y evolución.
- Una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual de los recursos humanos dentro de la empresa.

**B) Selección a través de un inventario de competencias estándar**

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

A continuación se presenta como ejemplo un inventario estándar de habilidades y capacidades utilizado para la identificación de competencias sobre las que una empresa plantea su éxito organizativo.

Selección a través de competencias estándar	
<p><b>Capacidades directivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificación y dirección de recursos.</li> <li>● Toma de decisiones.</li> <li>● Resolución de conflictos.</li> <li>● Liderazgo de equipos.</li> </ul>	<p><b>Cualidades de éxito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación oral y escrita.</li> <li>● Capacidad analítica.</li> <li>● Relaciones interpersonales.</li> <li>● Orientación al cliente.</li> <li>● Orientación a resultados.</li> <li>● Trabajo en equipo.</li> <li>● Compromiso.</li> </ul>

Tabla 4

### 2.6.2. Definición de grados

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

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

### 2.6.3. Diseño de perfiles profesionales

Definir y delimitar las tareas y responsabilidades que se demandan a cada persona en cada momento es imprescindible para conseguir una buena organización de los recursos humanos.

Se puede definir el perfil profesional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la empresa. En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto, es fundamental realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía de la empresa.

Se puede diseñar un documento como el de la tabla 5 para establecer las competencias básicas del puesto.

Los procedimientos para diseñar los perfiles se pueden concretar en dos tipologías, de acuerdo al grado en que se desee profundizar.

	Irrelevante	Deseable	Necesario
1. Flexibilidad	X		
2. Toma de riesgos		X	
3. Capacidad de gestión			X
4. ...			

**Tabla 5**

- Perfil desarrollado o descriptivo.
- Perfil simplificado o de grados.

#### A) Perfil desarrollado o descriptivo

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto según su situación actual en distintos apartados. La recopilación de información se realiza mediante entrevistas con directivos y personas de la empresa en las que se describen y analizan los siguientes aspectos:

- Actividades o funciones encomendadas.
- Formación requerida:
  - Formación básica.
  - Formación específica.
  - Idiomas.
  - Experiencia.
- Competencias:
  - Conocimientos específicos.
  - Capacidades o aptitud directiva.
  - Habilidades/capacidades.

Este procedimiento se caracteriza por no requerir necesariamente la definición previa del inventario de competencias, dado que en las entrevistas se puede recabar esta información al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

#### B) Perfil simplificado o de grados

Este perfil consiste en definir y valorar las diferentes competencias tanto en grandes apartados como son la comunicación, la calidad, los conocimientos técnicos, la dirección, etc., como recogiendo y definiendo úni-

camente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto de trabajo. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

En este procedimiento son, normalmente, los directivos los encargados de realizar el perfil de puestos dentro de su área de responsabilidad. Para ello, es necesario celebrar reuniones de formación con objeto de definir los criterios de elaboración de los perfiles.

## 2.7. Competencias de las personas

Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para analizar y establecer un baremo de las competencias de las personas, con la diferencia que lo que para un puesto se trata de requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, mientras que para la persona hay que tener en cuenta elementos de aprendizaje o capacidades ya desarrolladas.

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

### 2.7.1. Evaluación por superiores

Consiste en recoger información sobre cada persona, evaluando sus conocimientos, habilidades y cualidades, a partir de una entrevista mantenida con el superior directo. Se puede crear una comisión donde los superiores de cada área definan el perfil de sus colaboradores, apoyándose en datos y hechos objetivos, así como en la observación de su actuación.

### 2.7.2. Autocuestionarios

Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre sus competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida de los superiores. Contestar a los cuestionarios tiene siempre carácter voluntario. Es un método de recabar información utilizado en organizaciones muy maduras.

Esta información puede complementarse con un cuestionario de información biográfica (CIB) que también rellenarán los empleados, donde se recogen los datos referentes, fundamentalmente, a sus conoci-

mientos o formación de base y su trayectoria profesional dentro y fuera de la empresa. Además, el CIB puede ser muy útil para actualizar el inventario de personas del departamento de recursos humanos.

### 2.7.3. Evaluación por terceros (internos o externos)

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

### 2.7.4. Pruebas profesionales

Consisten en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrolla las competencias exigidas por el puesto. Normalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.

### 2.7.5. Adecuación persona/puesto

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

## 2.8. Implantación del sistema

Una vez abordados los conceptos básicos de un sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales, el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implantación.

### Información general de partida:

- Información sobre la compañía de carácter general: Facturación, plantilla, ámbito geográfico, estructura organizativa, productos, etc.
- Información sobre los puestos de trabajo: Grupos de dirección, mandos, técnicos, empleados y operarios.
- Información sobre las personas: Pirámide de edad, titulaciones, antigüedad de la plantilla por grupos, etc.

Además, y ya dentro de un proyecto de gestión por competencias, hay que recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el fin de evitar, en la medida de lo posible, rupturas del modelo existente respecto al nuevo por competencias y obtener una evolución de los sistemas actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

- Selección.
- Formación.
- Plan carreras/sucesión.
- Promoción.
- Retribución.
- Desempeño.
- Potencial.

Aunque un proyecto de gestión por competencias está enfocado inicialmente a cubrir una necesidad primordial de la organización, el sistema proporciona, independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos (selección).
- Grado de adecuación persona/puesto.
- Necesidades de formación individuales y del grupo.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Otras posibles aplicaciones (el plan de formación, la política retributiva, el plan de carreras y sucesión, la promoción, el desempeño y potencial) requieren un

### Características para una implantación de éxito de un sistema de gestión por competencias



Figura 6

desarrollo específico posterior tomando como base el sistema de gestión por competencias. Por ello, es necesario conocer la situación actual de dichas prácticas para adecuarlas e incluirlas dentro del modelo de gestión de competencias, como se presenta en la figura 6.

## 2.9. Dificultades

Hasta ahora se han expuesto las ventajas de la implantación de un sistema de gestión por competencias en la empresa. Sin embargo, y como sucede en cualquier actividad, también hay dificultades y problemas que se deben prever y resolver para que su impacto sea el menor posible en el proceso y en la empresa.

La medida de efectividad de un sistema de gestión por competencias está en función de la aceptación y del número de promotores y seguidores que crean en él y lo lleven a cabo. Su fuerza, que determina el éxito o fracaso, se puede comparar con el crecimiento de una bola de nieve: cuando comienza a rodar, adquiere una fuerza de adhesión exponencial en la que el motor, o centro de la bola, es el equipo directivo y su crecimiento está en función de la nieve que se une a lo largo de la bajada. Por ello, los primeros que deben creer, y dar la fuerza e importancia requerida, serán los componentes del equipo directivo para obtener resultados (objetivos) de gran dimensión.

El primer inconveniente que se plantea para realizar un proyecto de la envergadura del de gestión por competencias, es que requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.

Otra dificultad, y la causa del mayor número de fracasos, es la falta de compromiso con el proyecto por parte de los directivos, quienes en ocasiones generan expectativas vagas e irreales que carecen de medidas objetivas y cuantificables.

## 2.10. La planificación de recursos humanos

En la transformación que debe realizar la empresa para ser la deseada en un futuro definido, no es suficiente realizar cambios en procesos y en tecnologías. Muchas veces, el fracaso en la implantación de sistemas se debe



dentro de la organización. Algunos puestos de trabajo se verán afectados poco y otros de manera significativa; habrá incluso actividades para las que se deberá diseñar un puesto de trabajo nuevo.

Todo esto requiere un proceso de planificación de recursos humanos en el que se identifique la estructura actual y el inventario de las personas que lo hacen para determinar la formación, reubicación, selección o los excedentes que habrá que gestionar dentro de los recursos humanos en la empresa siguiendo el enfoque de competencias.

Para realizar una estrategia integral es necesario determinar de forma sistemática las necesidades futuras de recursos humanos, tanto cualitativa como cuantitativamente, para facilitar la toma de decisiones y diseñar anticipadamente las acciones a desarrollar.

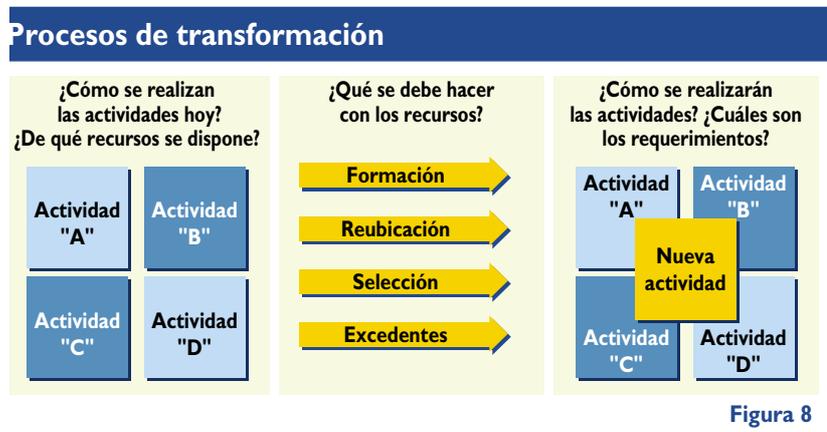
Un procedimiento sencillo y efectivo para realizar la planificación de recursos humanos pasa por estos pasos:

a la falta de planificación en la gestión del cambio requerido en las personas dentro de la organización; pues son ellas las que utilizan la tecnología y las que llevan a cabo los procesos. Por ello, todo cambio se debe realizar mediante una estrategia integral.

En este apartado se establecerá una descripción general de los métodos y sistemas para realizar la planificación, de acuerdo a las características que presenta el entorno y a las necesidades de la empresa. La reflexión estratégica de la dirección relativa a los recursos humanos está orientada al futuro: se deben identificar estructuras, sistemas, procesos y actividades para el desarrollo de directivos y para la sucesión que permitan conseguir los objetivos planteados en la organización.

En la transformación de procesos o de tecnología es necesario identificar el efecto que éstos tendrán en las actividades llevadas a cabo

1. Definición de los perfiles de requerimientos profesionales de los puestos tipo para desarrollar adecuadamente las funciones futuras de acuerdo a las competencias de cada puesto de trabajo.
2. Realización del inventario de personal, considerando las competencias de cada persona en términos de conocimientos, trayectoria profesional, capacidades y aspiraciones.

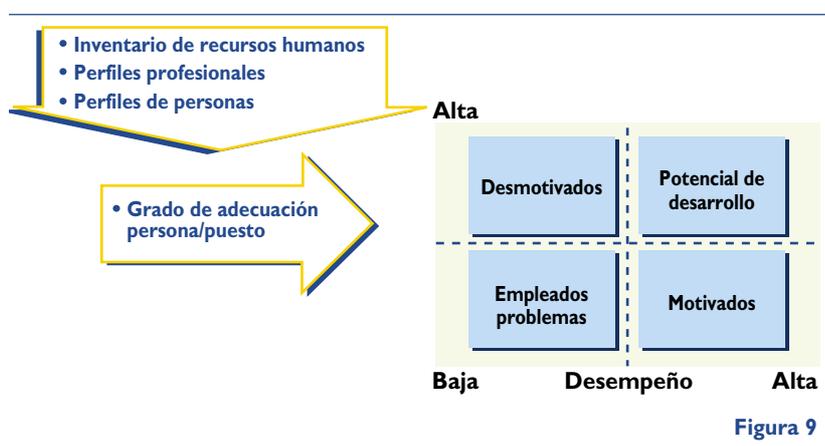


3. Análisis del nivel de adecuación de las competencias de las personas, según el puesto desempeñado, a desarrollar en el futuro.
4. Clasificación del personal en grupos de tratamiento diferenciado que permita tomar decisiones objetivas en materia de promoción, formación y desarrollo profesional.
5. Determinación de las necesidades futuras del personal, cualitativa y cuantitativamente, con un plan que considere el tiempo y los plazos de los requerimientos.
6. Diseño objetivo de los planes individualizados de formación, selección y reubicación.

Para lograrlo, se debe desarrollar una política de recursos humanos de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa, contemplando todos y cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos:

• Selección.
• Formación y desarrollo.
• Evaluación del desempeño.
• Evaluación 360°.
• Análisis del potencial.
• Diseño organizativo/polivalencia.
• Política retributiva.
• Planes de carrera y sucesión.

**Tabla 6**



A la cohesión de todos estos procesos se le denomina *gestión integrada de recursos humanos*. En la siguiente figura se muestra el modelo de competencias como base o centro de un sistema que integra todos los aspectos de la gestión de recursos humanos dentro de la empresa. A continuación se muestran de forma breve las diferentes aplicaciones del sistema de gestión por competencias en el ámbito de recursos humanos

### 3. Aplicaciones en políticas de recursos humanos

El objetivo fundamental de la implantación de un sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona.



### 3.1. Selección

Existen diferentes métodos y sistemas de selección para incorporar personas a la organización. El más efectivo será el que identifique qué candidato se adapta mejor al puesto de trabajo con un coste adecuado.

Los sistemas de selección basados en competencias conciben y emplean éstas como filtros, mediante los cuales se consigue seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en una evolución ascendente, comprobada en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor al desempeño en un puesto de trabajo.

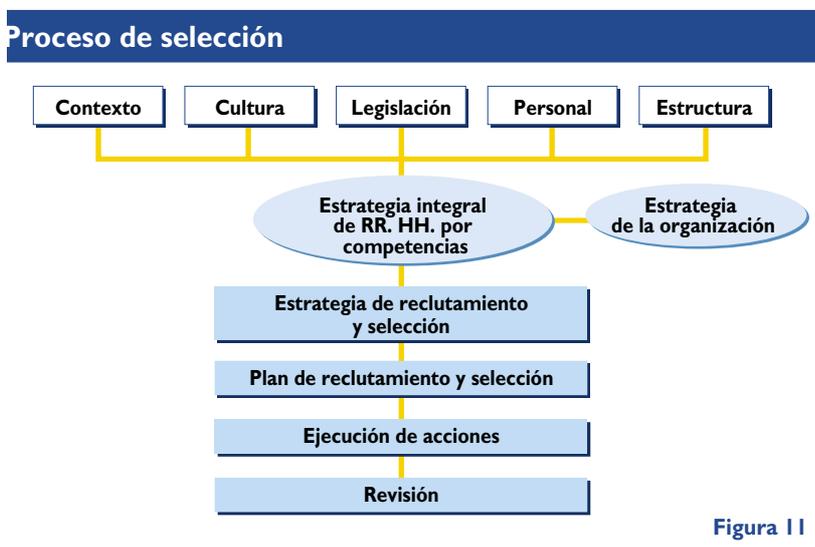
La descripción de puestos y de sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.

nas. Por ello, resulta una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación que requieren, o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo.

A través del análisis de adecuación persona-puesto, se busca detectar las competencias clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente, con el objeto de realizar un plan de formación específico, individual o colectivo. Así, es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa.

Existen diferentes métodos complementarios al sistema de competencias para detectar las necesidades de formación:

- Observación directa por expertos en formación.
- Análisis del desempeño y del potencial de los planes de carrera y desarrollo.



- Encuestas estructuradas al grupo.
- Sesiones estructurales (*workshops*, tormenta de ideas, etc.).

El diseño del plan de formación se debe realizar específicamente para satisfacer las características y necesidades de cada situación. Antes de establecer el programa es necesario conocer la formación que se desea transmitir a las personas y cuál es el método ideal para la adquisición de los conocimientos. Asimismo, hay que considerar la implicación en costes de cada programa y los

beneficios que aportará.

### 3.2. Formación y desarrollo

Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Como se ha mencionado, el sistema analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las perso-

Para garantizar el éxito en la implantación de un plan de formación, se utilizará una metodología que considere aspectos para planificar, diseñar, desarrollar y mantener la formación de acuerdo a las necesidades de la organización.



permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro).

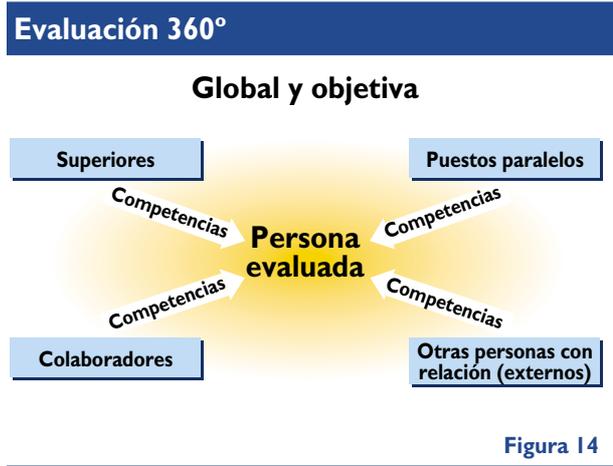
Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada persona, como se muestra en la figura 13.

### 3.4. Evaluación 360°

En procesos tradicionales únicamente el jefe o superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que algunas veces se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenían relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

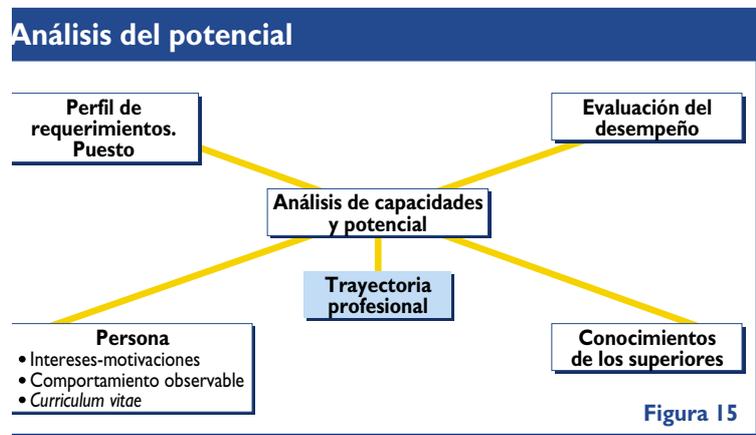
Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360°. Con el enfoque de competencias, este método consiste en la cumplimentación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Es decir, los superiores, compañeros, subordinados, proveedores y alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea.



### 3.5. Análisis del potencial

Una vez conocidos los resultados que cada una de las personas ha aportado a la empresa, es necesario conocer su potencial de desarrollo dentro de la organización, lo que depende principalmente de los siguientes factores:

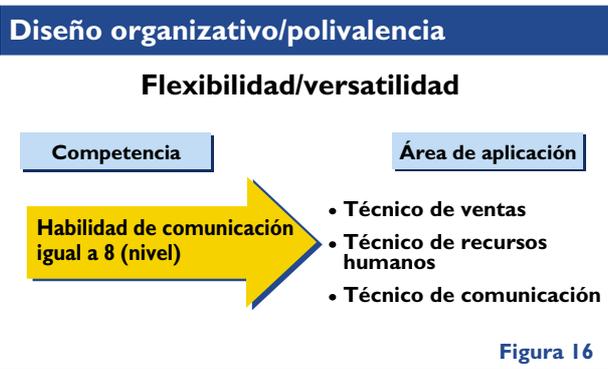
- Capacidades actuales.
- Nivel de adecuación al puesto que ocupa.
- Evaluación del desempeño.
- Intereses profesionales.



### 3.6. Diseño organizativo/polivalencia

Para flexibilizar la organización es necesario que sus recursos sean adaptables a diferentes situaciones. Mediante el sistema de competencias se logra un conocimiento superior del equipo humano en la empresa, de las características y aptitudes de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Si se utiliza correctamente esta información es posible hacer que la empresa sea más flexible en el campo de los recursos humanos. El personal tiene competencias similares en el desarrollo de puestos de trabajo diferentes; así que se les puede ubicar y reubicar de acuerdo a sus competencias y a las necesidades del puesto.



Considerando el nivel de adecuación de la persona al puesto y su potencial de desarrollo se darán las siguientes situaciones que implicarán diferentes acciones a llevar a cabo en el diseño organizativo:



### 3.7. Política retributiva

La tendencia hacia estructuras más planas en las organizaciones, con un menor grado de jerarquía, requiere la implantación de una nueva política retribu-

tiva que añada un parámetro adicional al puesto de trabajo desempeñado. Las competencias pueden ser un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado; permiten remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades/cualidades con parámetros objetivos de medición previamente definidos.

Las competencias son un método muy efectivo para medir la retribución variable dentro de un sistema, pues miden el desempeño de las personas en su puesto de trabajo. Sin embargo, no pueden ser el único parámetro para fijar el salario fijo, o base, ya que se deben tener en cuenta otros factores:

- La responsabilidad del puesto.
- El salario que se paga en el mercado laboral.
- Los requerimientos del puesto.

Este cambio en los enfoques retributivos se ve en la siguiente tabla.

Tendencias en política de retribución	
Modelo clásico	Nuevos modelos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez.</li> <li>• Retribución por estatus y permanencia.</li> <li>• Incrementos salariales garantizados.</li> <li>• Crecimiento vegetativo de la masa salarial.</li> <li>• Evaluación subjetiva de la actuación individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Retribución por mérito/desempeño.</li> <li>• Incrementos salariales personalizados.</li> <li>• Establecimiento de la masa salarial en función de la rentabilidad de la empresa.</li> <li>• Desarrollo de sistemas de evaluación participativos.</li> </ul>

Tabla 7

Así, los nuevos modelos retributivos incorporan cada vez más las siguientes tendencias:

• Broadbanding o apertura de niveles
• Gestión por competencias
• Aparición del desempeño
• Empowerment o acercamiento de las decisiones a la operativa
• Potencial de las personas
• Personal clave
• Compensación total

Tabla 8

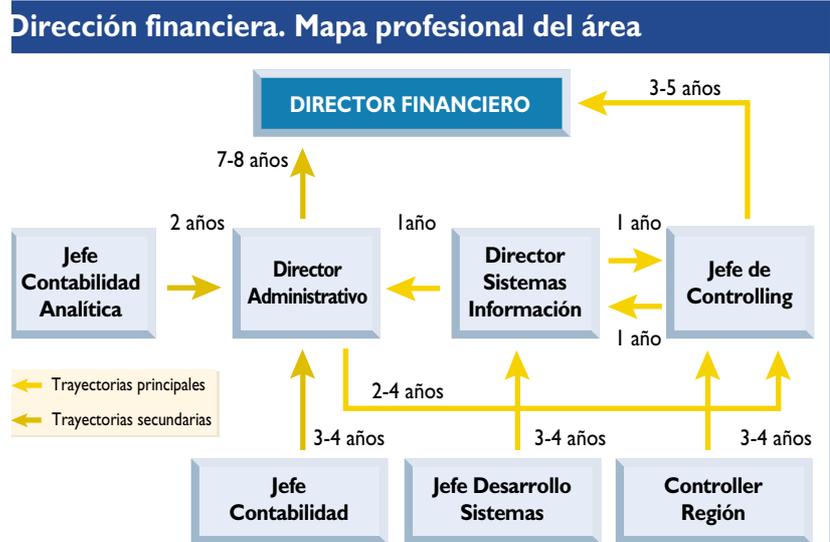
### 3.8. Planes de carrera y sucesión

A través de una política de recursos humanos se busca la formación de personas que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Siguiendo el enfoque de competencias, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas.

Todo esto tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ellas, permitiendo definir el momento de la sucesión.

El plan de carreras dentro de una empresa se puede representar gráficamente de dos formas:

- Mapas de trayectorias.
- Plan de sucesión.



### Ejemplo de plan de carrera personalizado

• Persona: **GERENTE**

• Fecha de nacimiento:

• Posición actual:

• Antigüedad:

• Posición objetivo:

• Fecha prevista:

	Posiciones a ocupar	Período	Objetivo aprendizaje
<b>Primero</b>	Técnico I	01/98 a 02/99	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la formación</li> <li>• Impartición de seminarios</li> <li>• Técnicas de detección de necesidades</li> <li>• Evaluación y seguimiento de la formación</li> </ul>
<b>Segundo</b>	Técnico II	02/99 a 04/00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción, análisis y valoración de puestos</li> <li>• Identificación del personal</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Planificación de carreras</li> </ul>
<b>Tercero</b>	Jefe de departamento	04/00 a 06/01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de equipos humanos</li> <li>• Planificación y programación del trabajo</li> <li>• Planificación y admón. de presupuestos</li> <li>• Organización y gestión de recursos materiales</li> </ul>

Figura 18

## 4. Bibliografía

BOYATZIS, R. E.; WILLEY, J. & SONS: *The competent manager*.

BUCHANAN, D.: *Jobs redesign and productivity; a review of evidence*. "National Productivity Review".

CHEWIGTON, C.; ALLYN & BARON: *Organizational Behaviour*.

DRUCKER, P.: *Administración para el futuro*. Ed. Gestión y empresa.

MCCLELLAND, D. C.: *Human motivation*. C.U.P.

HAMEL, H.; WILEY & SONS: *Competence based competition*.

WEIS. *La función de recursos humanos*. □