

El desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias basado en Directorios Sectoriales

Javier Santos

INTRODUCCIÓN

*"Las empresas están empezando a asumir la complejidad de los sistemas biológicos.
Y en ese punto escapan a nuestro control."*

Kevin Kelly

Las empresas necesitan adecuarse a la velocidad del cambio para garantizar su supervivencia, lo que exige a su vez cambios en los modelos de gestión de las personas (Pereda y Berrocal, 1999)¹. En este entorno de profundas incertidumbres para las personas y las organizaciones surgen los modelos de Gestión por Competencias, que pretenden hacer posible que la relación entre la organización y sus miembros pueda concebirse dentro de un marco de cooperación estable.

Sin embargo, se están produciendo dos problemas de fondo en la implantación de marcos de competencias. El primero de ellos alude al propio concepto de competencia. Cientos de definiciones sobre este término ponen de manifiesto que carecemos de una acepción clara y compartida del concepto de competencia (Prieto, 1996).

Por otra parte, está el peligro de que la gestión por competencias sea considerada como una "moda" y no como un modelo adecuado de gestión que permite la

¹ Thompson, (97) afirma que los nuevos modelos de gestión deben orientarse a anticipar los cambios generados por el entorno. Hoy en día, en un entorno tan cambiante e impredecible, una rápida adaptación a los retos planteados por los cambios del entorno es una clara y sostenible ventaja competitiva

Citando a Losey (98), los responsables de recursos humanos se han dado cuenta de la gran complejidad que se deriva de un entorno tan cambiante y competitivo. Estas son las razones que justifican la inversión en nuevas formas de gestión que ayuden a reducir la incertidumbre.

integración de los subprocesos de gestión de las personas. Considerarlo como modelo de gestión requiere establecer objetivos coherentes en los que, tanto el tipo de competencias como el tratamiento de las mismas, sean específicos en función de los problemas que se pretendan resolver.

Existe además la idea de que la gestión por competencias sólo es aplicable en el ámbito directivo, y en la práctica, en gran parte de las empresas que han implantado sistemas de gestión por competencias así lo han hecho. Sin embargo, el empleado competente en su trabajo es aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno y que, además, lo hace (Boyatzis, 1982). Respetando esta composición, las posibilidades son enormes: se puede hablar tanto de competencias de dirección como de las competencias necesarias para un técnico de contabilidad o un operario de mantenimiento.

Redundando en este aspecto, llama la atención que muchas aplicaciones informáticas de gestión de personas se oferten describiendo las posibilidades que ofrecen para realizar los distintos subprocesos de gestión de Recursos Humanos (reclutamiento, retribución, formación,...) y añaden un apartado destinado a la Gestión por Competencias. Queda por tanto la duda de qué se entiende por Gestión por Competencias si no se integran en el modelo todos los subprocesos mencionados y se tratan de acuerdo a las mismas directrices todos los miembros de la organización.

EL INICIO DEL PROYECTO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN EL INSTITUTO DE MÁQUINA HERRAMIENTA

En este artículo pretendemos mostrar el proceso que el Instituto de Máquina Herramienta (en adelante IMH) comenzó en el año 1996 con el objetivo de intentar clarificar esta situación y aportar al tejido industrial una base conceptual común,

metodologías y marcos de implantación de sistemas de gestión acordes a sus necesidades.

Se establecieron una serie de premisas básicas que debían cumplir los resultados del proyecto:

- Ser aplicable en cualquier contexto organizativo, independientemente de su tamaño o producto.
- Integrar todos los subprocesos de gestión de las personas. No es coherente implantar un sistema de gestión por competencias para después realizar la formación, selección, promoción,... atendiendo a otro tipo de criterios.
- Ser un sistema compartido por todos los miembros de la organización. No es adecuado gestionar a la mano de obra directa y a la indirecta de acuerdo a modelos distintos. Lo importante es identificar y definir las competencias que conlleva el desempeño de los distintos niveles de gestión (Pereda y Berrocal, 1999).

El marco de referencia

En la fase previa del proceso de investigación se intentó encontrar el marco adecuado que permitiera cumplir con los requisitos señalados.

De acuerdo a los modelos estudiados, se observó que, en algunos casos, las competencias hacían referencia exclusivamente a los atributos de las personas que les posibilitan un rendimiento superior, centrándose en actitudes o rasgos psicológicos con conceptos tales como liderazgo, empatía, iniciativa,...(Barret y Depinet, 1991; Boyatzis, 1982; Levy-Leboyer, 1996).

Otros modelos, especialmente los basados en los sistemas nacionales de cualificación se alude a la noción de competencia como requisitos técnicos del trabajo necesarios para un adecuado rendimiento (Colardyn, 1996; McClelland, 1973).

Se consideró que implantar un sistema de gestión por competencias sobre la base de rasgos psicológicos, implicaba un enfoque genérico que no hace referencia a aspectos del trabajo concreto (Fletcher, 1996), con la consiguiente pérdida de información para la gestión de gran parte de los subprocesos de la función de Recursos Humanos.

Por otra parte, definir únicamente las competencias de un puesto en términos de aplicación de los conocimientos técnicos para el logro de unos resultados, da una visión muy parcial que nos impediría analizar las causas de un incorrecto desempeño y el establecimiento de las medidas adecuadas para su corrección

La decisión final consistía en conjugar ambos enfoques, estableciendo los requisitos psicológicos / actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por el trabajador.

El enfoque y proceso llevado a cabo puede, en determinados aspectos, romper con los enfoques más academicistas de la gestión por competencias, pero hemos preferido sacrificar el purismo en aras de la operatividad y la eficacia.

Desde el Departamento de I+D del IMH, se inicia el desarrollo de un nuevo modelo de gestión con la clarificación del concepto de competencia y sus componentes, la elaboración de directorios de competencias específicos del Sector Metalmeccánico que aceleren la implantación y la creación de una aplicación informática que dé respuesta a las necesidades de las empresas de realizar una gestión integrada de las personas basada en competencias.

EL CONCEPTO DE COMPETENCIA

¿A qué nos estamos refiriendo exactamente cuando se habla de competencias en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos?. Muchos han sido los intentos de definir este concepto, y bastante dispar también ha sido su acierto. *“La definición de competencia es un problema para más de la mitad de los usuarios (Rankin, 2000/1 pág. 8)*

En el año 1982, Richard Boyatzis hace una definición de las competencias como *“ el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”*.

Esta definición ha sido probablemente una de las que más ha influido en todos los planteamientos posteriores sobre el término competencia, tanto en la literatura producida como en los modelos implantados en las empresas. El problema radica en que esta definición, si bien puede ser acertada, y aceptada en términos generales, también puede provocar múltiples interpretaciones y dar lugar a modelos totalmente dispares de gestión.

Intentando encontrar elementos comunes a las distintas acepciones del término, podríamos decir que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades/actitudes y rasgos personales que posibilita a las personas realizar su trabajo con garantías de éxito (Mertens,1996).

Se nos plantea un nuevo problema: ¿nos encontramos ante tres componentes de la competencia o estos tres componentes podrían considerarse como competencias diferenciadas?

La mayoría de los autores coinciden en que las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que han de ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión

integrada de estos elementos, que permite el desempeño de una actividad laboral. (Mertens, 1996).

Sin embargo, cualquier tratamiento operativo implica que la gestión del stock de competencias de una empresa únicamente puede realizarse si somos capaces de desagregar las competencias en sus componentes. Es decir llegar al “todo” a través de sus partes.

Los componentes de las competencias

El número de combinaciones posibles de conocimientos, habilidades/actitudes y rasgos personales tiene como consecuencia que el patrimonio de competencias sólo puede ser gestionado atendiendo a sus partes, con el propósito de resolver el problema de la operativa de identificación, evaluación y desarrollo.

De las aportaciones de McClelland (1973); Boyatzis (1982); Levy-Leboyer (1996) y Mertens (1992 y 1996), deducimos que en las propias características de los componentes de las competencias, encontramos dos rasgos básicos que no podemos obviar si queremos operacionalizar la gestión del capital humano. En primer lugar su susceptibilidad de ser observadas y medidas. En segundo lugar las posibilidades que ofrece de ser mejoradas a través de la formación o el entrenamiento.

- **Conocimientos:**

Los conocimientos son el tipo de competencias que más fácilmente pueden ser desarrollados o mejorados y los más fáciles de describir en su actuación, observar y medir. Hacen referencia a la experiencia y movilización de conocimientos técnicos / funcionales y del negocio.

En los conocimientos técnicos / funcionales estarían aquellos conocimientos generales como los idiomas, técnicas concretas como la contabilidad analítica o la planificación estratégica, etc.

Los conocimientos de negocio harían referencia al conocimiento de los procesos y la realización de ciertas tareas básicas de un sector de actividad específico como la resistencia de materiales y el electromagnetismo. Es el Know-How necesario para proveer servicios o productos.

- **Habilidades / Actitudes:**

Son susceptibles de ser mejorados con el entrenamiento, pero requieren para ser desarrollados unos rasgos personales básicos.

Estas habilidades profesionales se desarrollan básicamente con la experiencia, por ejemplo: la capacidad de negociación, el desarrollo de los colaboradores, la búsqueda de información, la presentación de datos ideas,...

- **Rasgos personales básicos:**

Son los más difíciles de cambiar o modificar, pues su desarrollo es muy lento. Estas características, aunque relacionadas con el desempeño, son más difíciles de observar y operacionalizar en conductas y, en consecuencia, medir.

Entre los rasgos personales podemos distinguir aspectos como las capacidades cognitivas (capacidad numérica, resolución de problemas, creatividad,...), rasgos de personalidad (juicio, extroversión, autocontrol, etc.), motivación y autoimagen (necesidad de logro, autoconcepto, ...).

EL DIRECTORIO DE COMPETENCIAS.

Una de las partes más complicadas en cualquier proceso de implantación de un sistema de Gestión por competencias es la definición de un directorio de competencias que refleje el conjunto de conocimientos, habilidades / actitudes y rasgos que son necesarios para el desarrollo de los procesos productivos o de servicios específicos.

Es generalmente aceptado que las competencias están ligadas a las personas, pero también se debe aceptar que las organizaciones demandan de las personas competencias específicas, y que las competencias que exige cada organización dependerá de múltiples factores: sus productos, procesos y medios de producción, sus valores, su cultura, su misión y su estrategia; pero ¿podemos encontrar las mismas competencias en diferentes organizaciones?

Posiblemente un intento de estandarización desde el nivel de la competencia, plantee serios problemas. Lo que es relevante y aplicable para una empresa, no tiene por qué serlo para otra. La competencia está así directamente ligada con el contexto, y es el propio contexto el que puede, y de hecho varía, el grado de aplicabilidad.

Sin embargo, lo que sí es posible es identificar los distintos componentes de la competencia y establecer directorios independientes para los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Esta hipótesis supone que lo que es específico de cada organización es el modo en que combina los elementos de las competencias para el logro de sus objetivos.

Estableciendo un símil con el desarrollo de la genética, el diccionario define GENOMA como el conjunto de genes que especifican todos los caracteres que pueden ser expresados en un organismo. A partir del genoma, cada organismo realiza diferentes combinaciones de genes y establece la dominancia o recesividad de cada uno de ellos para constituirse como entidad diferenciada. La empresa entendida como organismo

realiza un proceso similar. Combinaciones de estándares de competencia y la importancia (dominancia o recesividad) de cada una de las competencias dan lugar a organizaciones diferenciadas. El núcleo estaría entonces en identificar cómo queremos combinar las competencias para representar una organización determinada y cómo, posteriormente, los individuos que la conforman se ajustan a las combinaciones de competencias propuestas.

En la fase de aplicación del enfoque desarrollado, hemos confirmado las hipótesis preestablecidas sobre la importancia que tiene el directorio de competencias en la implantación del modelo de gestión en las organizaciones:

- Reducción tiempo y esfuerzo en el proceso de implantación. Los tiempos se acortan radicalmente cuando el proceso consiste en la adecuación a la empresa de un directorio existente (Pereda y Berrocal, 1998).
- Trabajar sobre situaciones reales evitando especulaciones y discusiones metodológicas y avanzar sobre el consenso de cara a la organización.
- Potenciar el enfoque proactivo. El propio directorio provoca el proceso de reflexión de cual sería el diseño de los puestos en términos de competencias para dar respuesta a los objetivos planteados por la organización. Se refleja lo que se necesita, no lo que se tiene (Mertens, 1996).
- Diseño de los puestos basados en sus objetivos y no en las características de las personas. Contar con el directorio facilita el diseño de la estructura de la empresa sobre la base de los objetivos y sistema de relaciones de cada unidad organizativa evitando que, ante la indefinición, sea el perfil de competencias de la persona el que diseñe el puesto.

La elaboración de los directorios

La hipótesis argumentada en el apartado anterior supuso que, para aportar al sector un modelo válido y operativo, se debía establecer un directorio de competencias que recogiera los aspectos específicos del mismo.

El IMH acometió la elaboración de un directorio de competencias superando el marco de la empresa mediante el análisis de los procesos y las funciones desarrolladas dentro del sector. Carece por tanto de valor estadístico, pero se asegura que todo el espectro de empresas que componen el sector se encuentre reflejado en el sistema ideado.

La creación de este directorio se ha centrado en los conocimientos y en las habilidades /actitudes. El estudio no pretende negar el valor que poseen los rasgos personales básicos, pero, por su propia definición, se ha considerado:

1. que son difícilmente gestionables en el contexto de la actividad de la empresa; subyacen al resto de competencias y la dificultad de su desarrollo implica que su “adquisición” en el contexto organizativo deba realizarse a través de la selección.
2. que, en cuanto a su exigencia, se definen a partir de los conocimientos y habilidades actitudes que deben ser puestos en juego en el contexto de una actividad laboral específica.

El componente de conocimiento

La descripción de los componentes de conocimiento ha sido realizada siguiendo el método el análisis funcional.

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Esto nos

posibilita identificar las competencias basadas en los conocimientos técnicos / funcionales, como las basadas en los conocimientos de negocio.

La elección del método de análisis funcional se basa en el hecho de que la aportación de las personas a la competitividad de la empresa no se basa en los conocimientos que posee, sino en su capacidad para utilizarlos.

La propia necesidad de gestionar las competencias implica una nueva definición del conocimiento como elemento de la competencia: **el conocimiento es considerado como competencia cuando se movilizada en la práctica dando lugar a acciones observables y por lo tanto evaluables** (Boyatzis, 1982).

La aplicación del método del análisis funcional resuelve en su propio desarrollo la necesidad de describir cómo el conocimiento se aplica en la práctica mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Otras de las ventajas que aporta esta técnica es su nivel de exhaustividad. Partiendo del análisis de la función se han establecido tres niveles de profundidad en la descripción, siendo el último nivel el conocimiento sobre los medios de producción e información utilizados, las técnicas, métodos y procedimientos y los resultados e información generada.

Las competencia así diseñadas tiene un enfoque de taxonomía, ya que existe una ordenación jerárquica entre los distintos niveles que componen la competencia.

El componente de la habilidad / actitud.

El análisis funcional nos ha proporcionado información sobre el contexto de conocimientos que las personas deberán poner en práctica para el logro de los

objetivos asignados. Pero, paralelamente, se han ido extrayendo aquellas habilidades / actitudes que combinadas con los conocimientos permitirán un desempeño adecuado (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Levy-Leboyer, 1996).

Sin embargo, no existe una asignación automática entre los conocimientos y las habilidades. El estudio desarrollado por el IMH con las empresas del sector metalmeccánico (Danobat, Mekalki, AMPO, Lazpiur, Goiti, Danobat Sierras, GKN, Danobat Tornos,...), ha demostrado que los valores culturales, la estrategia y la propia estructura organizativa y de relaciones tienen como consecuencia la combinación de diferentes saberes en torno a las personas y cada combinación de conocimientos exigirá distintas habilidades / actitudes.

En la descripción de las habilidades / actitudes se ha tenido en cuenta la importancia que las competencias tienen para dotar a la empresa de un lenguaje común. No basta con definir la competencia con un título (Liderazgo, Flexibilidad, Comunicación,...). En primer lugar es necesario saber a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de cada una de ellas, por lo que resulta indispensable definir las, igual que a los conocimientos, en términos de acción.

Nuevamente, aplicando técnicas de análisis, cada una de las competencias ha sido desagregada el conjunto de comportamientos observables que llevan a su logro.

La importancia de la descripción

Entre los objetivos establecidos para la creación del directorio de competencias, se estableció que debía dar respuesta a tres factores imprescindibles, a nuestro juicio, en cualquier proceso de gestión por competencias:

- La identificación y asignación: ¿qué competencias deben ser capaces de demostrar los roles y personas de la empresa?

- La evaluación: ¿en qué medida el desarrollo de la competencia por la persona se ajusta al estándar de desempeño exigido?
- El desarrollo: ¿podemos obtener a través de la propia definición de la competencia orientaciones sobre como provocar su adquisición?

Como consecuencia, se estableció que tan importante como tener un buen directorio de competencias, manejable y relevante, es la propia definición que de éstas se haga. Realizar su descripción en términos de comportamiento implica utilizar una estructura gramatical adecuada que incluya un Verbo de acción más el Objeto sobre el que recae la acción (Levy-Leboyer, 1996).

La definición de conocimientos sin explicitar cómo deben ser aplicados provoca ambigüedad. Por ejemplo: plan estratégico. A la persona que se le asigne ese conocimiento, ¿qué deberá hacer? ¿participar en el desarrollo del plan estratégico o interpretar las directrices del plan estratégico? Tengamos en cuenta las repercusiones que una inadecuada definición de las competencias tiene:

1. La persona no sabría lo que se espera de ella.
2. No podríamos evaluar su nivel de desempeño e identificar su ajuste o gap existente.
3. Podría realizar un master sobre planificación estratégica, cuando lo único que se le está pidiendo es que sea capaz de comprender las directrices marcadas.

La importancia de la medición

El directorio de competencias aporta un lenguaje común a las organizaciones y las pone en situación de poder trabajar con una oferta de competencias (aquellas que tienen las personas) y una demanda de competencias (aquellas requeridas por el negocio).

Hasta el momento hemos hablado de la representación de la organización en términos de competencia. Sólo podremos hablar de gestión por competencias si implantamos un sistema basado en la permanente comparación entre las competencias que hoy se poseen y las que se necesitan y, en función del análisis de las “distancias”, tomar decisiones (Pereda y Berocal, 1999).

Los modelos han desarrollado diversos métodos de medida: desde los que utilizan una misma escala para todos los componentes hasta aquellos otros que utilizan distintas escalas para cada una de las competencias.

El modelo de gestión por competencias de IMH propone simplificar la evaluación estableciendo escalas basadas en la autonomía para el componente de conocimientos de la competencia y en la frecuencia para el componente de habilidades actitudes. El propio modelo establece que, ante un misma competencia, no todos los roles de la organización precisan del mismo nivel de logro, por lo que la asignación de competencias a los roles iría acompañada del “nivel de logro” esperado.

	Conocimientos	Habilidades / Actitudes
0	No se le exige el desarrollo de la competencia	No se exige esa actitud
1	Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un superior	Demuestra ese comportamiento de manera irregular
2	Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión	Demuestra con frecuencia ese comportamiento
3	Es autónomo en el desarrollo de la competencia	Demuestra ese comportamiento de forma generalizada y constante
4	Posee dominio metodológico que le permitiría formar y/o supervisar en el desarrollo de la competencia	Es un ejemplo a seguir en el desarrollo de ese comportamiento

El contraste entre las competencias demandadas (empresa) y ofertadas (persona) establece de manera automática los diferenciales existentes.

A pesar de que la evaluación es uno de los temas más críticos y controvertidos, ya que no nos encontramos ante elementos tangibles en los que la medida es fiable y

universalmente válida, la propia definición de competencias en términos de conductas observables, acompañada de escalas, establece un mayor nivel de objetividad.

Estas escalas posibilitan además obtener el dato de las autoevaluaciones, evaluación del responsable jerárquico, evaluación de 360°, observación, etc. (De Quijano, 1997).

El mapa de competencias

El objetivo inicial que debe cumplir un sistema de gestión es mejorar la toma de decisiones partiendo de una mayor calidad de la información, de forma que sea veraz y actual. La comparación entre los perfiles de competencias del puesto y el perfil de competencias de las personas se ha realizado en base a criterios numéricos. La conversión de los diferenciales en un sistema de representación gráfica permite tener una visión del conjunto de la organización y de los individuos que la forman.

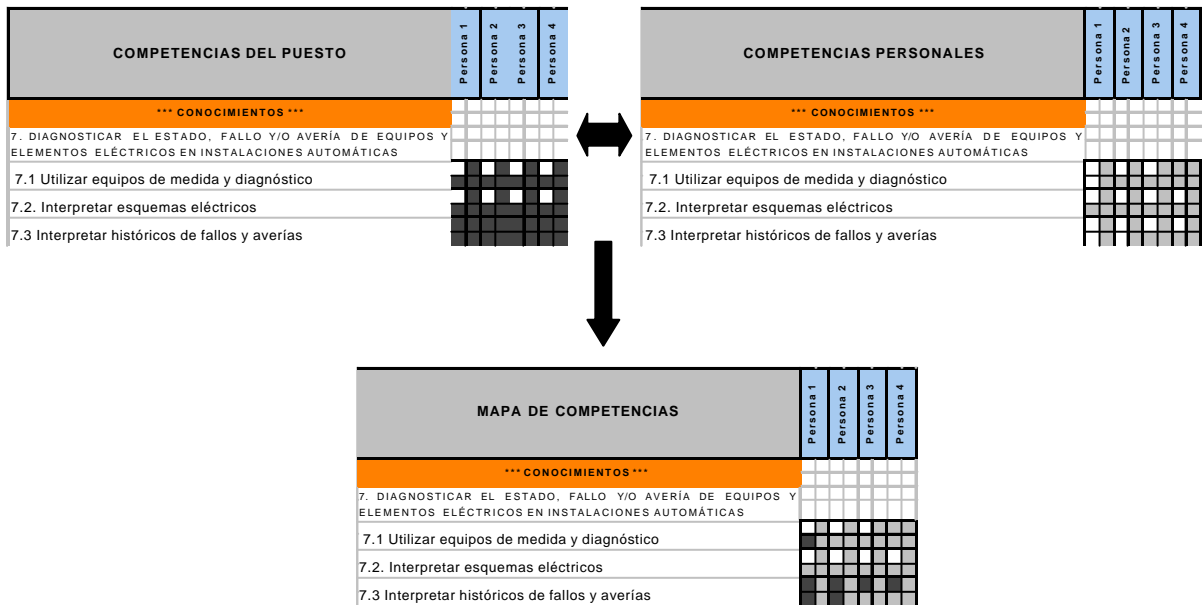


Gráfico 2. Elaboración propia

El sistema de representación utiliza los colores rojo y verde (en la publicación, negro y gris claro), para identificar los diferenciales existentes en relación al nivel de competencia demandada y a la competencia instalada. Permite realizar informes y

análisis desde un enfoque organizativo, así como analizar el detalle de cada competencia o el potencial de cada uno de los miembros de la organización.

UN MODELO INTEGRADO, UN ENFOQUE DISTRIBUIDO

Con relativa frecuencia nos encontramos cómo las funciones de selección, formación, administración y retribución se realizan de manera independiente, llegando al extremo de que la gran empresa tiene departamentos especializados en cada una de ellas y que no comparten ni método ni lenguaje (Hooghiemstra, 1996).

Obviamente, si existen dificultades para integrar los diferentes subprocesos de gestión de personas, podemos hacernos una idea de las dificultades que el departamento de recursos humanos tiene para demostrar que su trabajo sí aporta al resto de las áreas de la empresa y a los objetivos de la organización.

Esta tarea resulta harto complicada si tenemos en cuenta que el marco cultural y los valores de los departamentos de RR.HH y de Producción no son los mismos, a pesar de que pocos nieguen el discurso que afirma que el centro del valor de cualquier organización son las personas que la forman.

El IMH ha pretendido desarrollar un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento operativo que permita:

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo, integrando las culturas de fabricación y de gobierno de las personas.

Para ello, un modelo de gestión integrada de las personas basado en competencias debe tener en cuenta que los objetivos y la planificación de los recursos humanos

deben ser elaborados a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa (Hooghiemstra, 1996).

La función de gestión de los recursos humanos debe estar alineada con el resto de las funciones de la empresa. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. De ahí que un proceso adecuadamente orientado de gestión de recursos humanos basado en competencias, parta de la revisión de los elementos estratégicos otorgándole así un carácter proactivo.

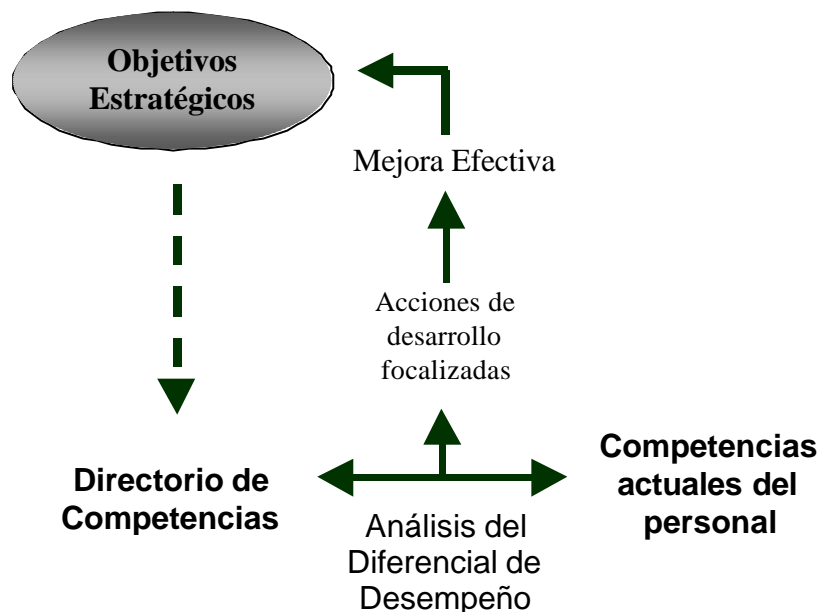


Gráfico 3. Fuente: Elaboración propia

Esta alineación de la función de los recursos humanos desde un enfoque estratégico, implica que la gestión por competencias no es un asunto que deba ser entendido como de responsabilidad exclusiva de esta función. Deberá incorporar desde a la alta dirección al personal de línea. Los procesos de gestión de las competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles

El modelo de competencias es el input fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Aunque pueda parecer un contrasentido, una gestión de las personas integrada debe ser a su vez distribuida, asignando a cada una de las personas de la organización responsabilidades de gestión en relación a su rol.

Cómo utilizar las competencias

Hemos comprobado que las competencias pueden ser utilizadas en los diferentes subprocesos de gestión de los Recursos Humanos: selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción, formación y desarrollo, objetivos y evaluación del desempeño, retribución e incluso desvinculación (Weightman, 1994).

Y en general, en todas aquellas situaciones en que las personas sean clave del desempeño: reingeniería, cambio de cultura, mejora de la calidad directiva,...

Lo importante es identificar el tipo de competencias a utilizar, su número y su importancia relativa variará en función de la aplicación o el proceso sobre el cual se quiera actuar y los objetivos establecidos.

Así, un enfoque de competencias basado en rasgos personales básicos pueden ser muy útil para la toma de decisiones sobre selección y parecen menos útil para la formación o para la retribución basada en competencias. Sin embargo, las competencias basadas en conocimientos técnicos o de Know-How son ampliamente utilizadas con éxito para la formación o la implantación de procesos de reingeniería.

Las buenas prácticas de la gestión por competencias obliga a observar unas normas básicas:

1. Seleccionar las competencias adecuadas: Las competencias seleccionadas deben ser críticas para la organización, por tanto deben estar relacionadas con la estrategia de la compañía y deben contribuir a mejorar el desempeño de los puestos de trabajo.

Cuando la empresa quiera basar su política de gestión de personas en competencias es recomendable explicitar cuáles son las competencias esenciales para la organización; aquellas competencias colectivas que suponen ventajas competitivas para la empresa.

2. Utilizar el tipo adecuado de competencias: es necesario identificar el tipo de competencias adecuadas en función de la situación de negocio a resolver.

Por ejemplo, algunos desarrollos de modelos de retribución variable en base a competencias, se han centrado en rasgos personales básicos, obviando o dejando las actitudes y los conocimientos profesionales vagamente definidos. El resultado: subjetividad en los procesos de evaluación, deterioro del clima,...

Hay enfoques que descartan o tienden a minusvalorar las competencias basadas en conocimientos o de algún otro tipo de competencia, focalizándose en dar soluciones siempre partiendo de un único tipo de competencia.

3. Definir las competencias de cada puesto en función de los objetivos: cada rol de la organización debe ser diseñado en términos de competencias en función de los objetivos o misión que deba cumplir. La predominancia de un tipo de competencia u otro variará en función del nivel de cualificación

del puesto. En la práctica nos encontramos con que, a medida que la capacidad de decisión y sus repercusiones sobre los resultados de la compañía aumenta, tendrán un mayor peso las habilidades / actitudes y los rasgos básicos de personalidad frente a los conocimientos.

4. Utilizar un nivel de descripción adecuado: la medida de las competencias debe ser más o menos exhaustiva en función de la utilidad que se le vaya a dar al directorio de competencias.

Por ejemplo, a efectos de formación, resulta adecuada una definición exhaustiva de aquellas competencias críticas para cada rol con el objetivo de proporcionar una formación ajustada a las necesidades, facilitar la transferencia del aprendizaje y evaluar los resultados obtenidos.

EL DESARROLLO DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN

Comúnmente se alude a la necesidad de establecer un número muy limitado de competencias para cada uno de los perfiles, con el objetivo no provocar un exceso de información que imposibilite la gestión. Sin embargo, para la práctica de la gestión cotidiana, y la adecuada utilización de competencias, sería pertinente conocer el stock de competencias existente en la empresa con su máximo nivel de desagregación (recuérdese el enfoque taxonómico del directorio de competencia elaborado).

En este sentido, Gary Hamel y C.K. Prahalad afirman que *“en todo caso, para gestionar el stock de competencias esenciales de una empresa, los altos directivos deben ser capaces de desagregar las competencias esenciales en sus componentes, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento específico”*.

Cada uno de los Subprocesos de Gestión de Recursos Humanos va a requerir conocer la situación de las personas en relación a los diferentes componentes de la competencia. Especialmente en lo que se refiere la realización de diagnósticos de necesidades de formación, la elaboración de matrices de polivalencia o todos aquellos subprocesos en los que el componente de conocimiento de la competencia tenga un uso intensivo, llegar al máximo detalle nos ha permitido “ajustar” la toma de decisiones, evitando los errores más comunes mencionados en el apartado anterior.

El IMH acometió el desarrollo de un software de Gestión con el objetivo de proporcionar a las personas de la organización la información que necesitan en el momento que la necesitan.

El proceso de implantación de la metodología y el software que se sigue en la empresa, una vez que se han definido los objetivos y se ha desarrollado todo un proceso de comunicación, comienza con una adecuación del Directorio de competencias a la realidad y necesidades de la organización. A continuación se definen los Puestos Funcionales, se establece su nivel meta, y se relacionan con los trabajadores. Luego, se inventarían las competencias de cada trabajador y por último, éstas son comparadas y evaluadas con las deseadas.

El Software desarrollado optimiza la implantación proporcionando las siguientes funcionalidades de gestión:

- **Análisis Comparativo.** Muestra la diferencia entre las competencias requeridas y las adquiridas, permitiendo detectar, de manera muy gráfica, los desfases competenciales existentes. Este análisis, tanto numérico como gráfico, se puede realizar seleccionando competencias específicas y a nivel de persona, figura profesional, departamento, etc., según las necesidades.

- **Evaluación periódica.** El objetivo de gestionar a las personas por competencias es determinar las lagunas más importantes y definir planes de acción que tiendan a reducir este diferencial. La evaluación periódica nos permite “predecir” el impacto del plan de acción y en su caso, evaluar las consecuencias del mismo.
- **Localización de expertos.** Sistema avanzado de búsqueda de personas con capacidad para desarrollar las competencias definidas en la organización.
- **Planes de carrera y de sucesión.** Análisis del diferencial competencial de una persona en base a un objetivo propio o asignado por la organización.
- **Localización de competencias.** Sistema avanzado de búsqueda de competencias definidas en la organización.

Este software se orienta específicamente a la Gestión por Competencias, por lo que ha sido desarrollado desde la búsqueda de conectividad con otros softwares de gestión. Para ello el software puede utilizar bases de datos Oracle, SQL Server o Interbase, lo que garantiza el intercambio de información entre aplicaciones.

Contribuciones del modelo a la gestión de personas.

Hasta el momento han sido realizadas implantaciones que afectan a más de 1.800 trabajadores de empresas del sector metalmeccánico. Los resultados obtenidos por las empresas colaboradoras del proyecto y aquellas otras que están aplicando la metodología y el software podrían destacarse en los siguientes aspectos:

- El proceso de reflexión ha permitido identificar las competencias críticas desde el punto de vista de la empresa y de las distintas áreas organizativas.
- Se han identificado las debilidades y fortalezas de la organización y han sido resaltados a través de sistemas de representación.

- Se han puesto en evidencia las personas clave y el potencial de todos los miembros de la organización.
- Los programas de formación se han desarrollado de manera “ajustada”, reduciendo los esfuerzos formativos. Es de señalar que la identificación del conocimiento interno ha provocado que un 60% de la formación haya sido impartida de manera interna.
- Han podido prevenir las necesidades de competencias de nuevos proyectos y actuar de manera proactiva.
- Se ha incidido en la gestión de la polivalencia de las personas en base a su potencial explicitado en términos de competencia.
- Los procesos de selección se han realizado en base a la descripción de las vacantes en términos concretos, mejorando la calidad de la selección.

Conviene señalar, que si bien se han iniciado procesos de retribución basados en el modelo propuesto, todavía no disponemos de resultados que nos permitan extraer la oportunas conclusiones.

ESTADO ACTUAL Y TENDENCIAS FUTURAS

En la actualidad el IMH está realizando diversos procesos de consultoría orientados a la implantación de la metodología en empresas del sector y afines (metalurgia), pero la tendencia es a superar el marco sectorial. La propia definición del directorio de competencias del Sector Metalmeccánico, hemos podido observar que gran parte de los procesos desarrollados son comunes a cualquier sector de actividad. Funciones como Dirección y Gestión, Administración y Finanzas, Comercial, Compras, Calidad, Recursos Humanos y los componentes actitudinales, pueden considerarse transversales a cualquier tipo de actividad económica. El desarrollo de las competencias específicas de negocio para otros sectores, nos permitirá contar con

directorios que faciliten la implantación de sistemas de gestión basados en competencias que den respuesta a las actividades económicas más relevantes.

De momento, ha sido desarrollado ya el directorio de competencias del Sector Educativo, utilizándose en la actualidad como sistema de gestión del propio Instituto.

Paralelamente y a través de la colaboración con GEDO (Gestió i Educació d'Esports i Oci) se ha desarrollado el directorio de competencias del Sector Ocio y Deporte.

Como previsión, se pretende acometer de manera inmediata el directorio de competencias del Sector Bancario y el Sector de Tecnologías de la Información y Comunicación.

Otro aspecto relevante es la elaboración de un directorio de competencias lingüísticas que está siendo utilizado en los procesos de normalización del uso del euskera en el ámbito laboral.

En lo referente al desarrollo del software, en estos momentos se está testando su migración al entorno Web, lo que permitirá su uso en modo ASP (Application Service Provider), así como del desarrollo de nuevas funcionalidades (retribución variable, organigramas flexibles, aplicación multilingüe, gestor de formación,...).