

COMPETENCIAS

Definiciones, antecedentes, tipos, aplicaciones, identificación y evaluación

Introducción

Esta es una monografía que fue desarrollada en una oportunidad para algunas secciones de una tutoría en la labor de metodológica. Lo consideramos útil para quienes no conocen a profundidad o en la práctica esto que llamamos Gestión por Competencias. No pretende ser una revisión exhaustiva más si consideramos es ilustrativa y contiene los antecedentes más relevantes.

Para otros materiales sobre la aplicación de los modelos de competencias en los subsistemas de gestión humana puedes contactarnos escribiendo al: investigaciones@softmetrics.com.ve



Definiciones

Woodruffe (1993) comenta que el término competencias se refiere a series de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto”, en otras palabras, las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlos por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.

Otras perspectivas señalan que las competencias resultan de la combinación de lo cognoscitivo (conocimiento y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos y destrezas) y lo psicofisiológico (por ejemplo: visión y memoria auditiva); puntualiza que para ser observadas es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico. Se destaca dentro de esta visión la agrupación de múltiples variables para dar como resultados clusters o variables complejas.

Existen otras perspectivas que atribuyen un estatus explicativo al constructo, definiendo las competencias como características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación (Boyatzis, 1982).

En contraste con Spencer y Spencer, para Levy-Leboyer, las Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”. Difieren de las características individuales, tales como los rasgos de personalidad y las aptitudes. Para desarrollarse requieren de cualidades específicas y el paso por experiencias de formación de cualidades. Resulta interesante que esta autora le atribuye un estatus descriptivo más que explicativo.

Levy Leboyer (1997) destaca la relación entre las aptitudes y rasgos de personalidad con la facilidad de adquirir competencias en un área determinada; en la medida que la complejidad de las responsabilidades y misiones aumenta el sistema de referencia para la captación del personal las exigencias de los puestos son descritas en términos de competencias mas bien que por el sistema de referencia de aptitudes y de rasgos de personalidad.

Las aptitudes e inteligencia por una parte, y las competencias por otra, en su conjunto son cualidades necesarias para ejercer con éxito una actividad

profesional. La naturaleza misma de las competencias, el tipo de variables que la conforman, no están definidas claramente, dado que abarcan un amplio dominio de características psicológicas, aptitudes, conocimientos, actitudes, fuentes de motivación y rasgos de personalidad (Levy Levy- Leboyer, 1997).

Sobre la base de los antecedentes teóricos expuestos, para efectos de esta investigación, y considerando la necesidad de una percepción integral del objeto de estudio se asumirá como “Competencia” la definición dada por Levy-Leboyer (1997); según esta investigadora del tema las “Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. La aceptación de esta definición permitirá posteriormente llevar a cabo el estudio exploratorio sobre las competencias con base a hechos-comportamientos susceptibles de ser identificados mediante técnicas objetivas.

La mayoría de los autores reflejan que la sola capacidad de llevar a la práctica instrucciones no define la competencia laboral, pues se necesita además la actuación; en otras palabras, el valor agregado que el individuo competente coloca en juego y que le permite saber relacionar unas instrucciones, no solo aplicarlas aisladamente. De ahí, que las competencias se adquieren a través de la educación, la experiencia y la vida cotidiana.

En este sentido, se puede decir que 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 cognoscitivos 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.

Antecedentes de la visión de competencias

El empleo del término de competencias en el contexto de la psicología industrial y organizacional, se remonta desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 (Spencer, 1991).

El término se popularizó a raíz de un trabajo de David McClelland (1953), en el cual se discutió la importancia de reflexionar sobre el verdadero peso de las evaluaciones de inteligencia a la hora de tomar decisiones de admisión de aspirantes a las fuerzas armadas y a las organizaciones. En este trabajo se destacó el hecho de que el rendimiento académico y la inteligencia no eran predictores fiables del rendimiento laboral o militar.

Posterior a este trabajo, se publicó un creciente número de estudios, en los que se demostraban que los tradicionales tests de aptitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos, no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida, (McClelland, 1973, 1999); muchas veces estaban sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los estratos socioeconómicos inferiores (Fallows, citado por HayGroup, p.27).

El reto que se le presentaba a McClelland era el encontrar respuesta a esta pregunta: ¿Si los métodos tradicionales de medición de la aptitud no sirven para predecir la actuación en el trabajo, qué método servirá?.

Lo primero que hizo McClelland fue establecer muestras representativas: unas personas con rendimiento claramente superior, y una muestra de contraste compuesta por otras personas con rendimiento mediano y/o adecuado.

En segundo lugar, McClelland y Dayley en (1972) desarrollaron una técnica, la Entrevista de Incidentes Críticos, en la que se combinaba el método de incidentes críticos desarrollado por Flanagan (1954) y las pruebas de Thematic Aperception Test (TAT) (Test de Apercepción Temática). Mientras que Flanagan se interesaba en identificar los elementos que generaban situaciones de error en las actividades de los puestos de trabajo, McClelland se interesaba por las conductas de las personas que hacían un trabajo con éxito.

En tercer lugar, McClelland y sus compañeros “analizaron temáticamente” transcripciones literales de las BEI, tanto de las personas que habían triunfado en su trabajo como de las que no lo habían logrado, a fin de detectar las características que diferían entre ambas muestras, en general, conductas que mostraban los encuestados de actuación superior y que estaban ausentes en

los de actuación media. Normalmente, estas diferencias temáticas se traducen a unas definiciones codificables objetivas, que se pueden interpretar de forma fiable por diferentes observadores.

Lo fundamental de la desviación radical del enfoque de McClelland para el análisis de puestos de trabajo consiste en que mientras el análisis tradicional del puesto de trabajo se centra en los elementos del trabajo, la evaluación de las “competencias” estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, y define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas.

Estos trabajos condujeron a McClelland a identificar los principios para llevar a cabo la investigación y descubrir algunas variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo, y que no estuviesen sesgadas por factores de raza, sexo, o socioeconómicos. Estos principios se sintetizan en dos pasos clave: (a) la utilización de muestras representativas y (b) la identificación de las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables.

Para la utilización de muestras representativas, se debe comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.

Por otro lado, para identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las “competencias” debe entrañar situaciones “abiertas”, en las que el individuo debe generar una conducta. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, lo que haya hecho en situaciones similares del pasado (Hay Group, 1996).

Tipos de competencias

Spencer y Spencer (1993), clasifican a las competencias en función del grado de dificultad en ser identificadas y evaluadas o de la dificultad, siendo visibles (más observables) o no visibles (más encubiertas). Para ilustrarlo plantearon un modelo conocido como el Modelo del Iceberg. Identifican cinco: (a) motivación, (b) características, (c) concepto propio, (d) conocimientos, y (e) habilidades.

La motivación la definen como los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las características, serían las condiciones físicas y respuestas consistentes a situaciones o determinadas informaciones. El concepto propio concepto de uno mismo, que consisten en las actitudes, valores o imagen propia de una persona. El conocimiento, o la información que una persona posee sobre áreas específicas. Y la habilidad, sería la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

De acuerdo a Spencer y Spencer (1993), existen otro modo de clasificar las competencias: (a) competencias de logro y acción, (b) competencias de ayuda y servicio, (c) competencias de influencia, (d) competencias gerenciales, (e) competencias cognoscitivas, (f) competencias de eficacia personal.

De acuerdo a Alles (2002), las competencias pueden ser tratadas en dos niveles: (a) cardinales o generales y (b) competencias específicas. Las primeras, son también llamadas core competences, y las segundas, a su vez se subdividen en: competencias por niveles es decir propias de los niveles jerárquicos (ejecutivos, intermedios e iniciales). Congruente con esta clasificación, otros autores señalan que las competencias se pueden clasificar en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Levy-Leboyer (1997) al igual que Alles (2002), clasifica las competencias en Competencias Cardinales, Generales o Genéricas y las Competencias Específicas. Las primeras son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Estas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado; mientras que las Competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999), quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas. Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, éstas incluyen

conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Se distinguen competencias diferenciadoras de competencias esenciales. Las competencias diferenciadoras, son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana. Las competencias esenciales son las que se necesitan para lograr una actuación medianamente adecuada.

Aplicaciones de los modelos de competencias

No es posible pensar en implementar un esquema de gestión competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de Recursos Humanos; cabe señalar, que para una implementación sea exitosa será necesario que el sistema sea aplicable y no teórico, de igual modo, que sea comprensible para todos los integrantes de la organización, útil para la empresa y de fácil manejo, permitiendo en su conjunto el desarrollo profesional de las personas que integran la organización (Alles, 2002).

Al aplicar la gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos, deberán ser considerados los siguientes subsistemas (Hay Group, 1996):

1. Análisis y descripción de puestos: Es el primer proceso que debe encarar una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias. Es la “piedra” fundamental, ya que posterior a esto se podrán implementar todos los demás procesos. Hay que definir en la descripción las competencias que requiere cada puesto y de esta manera el reclutamiento será más selectivo.

2. Selección: A partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado.

3. Evaluación de Desempeño: Para saber como está el personal en relación a las competencias definidas, si las cubren o si hay que entrenarlos, para esto es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados tiene que ser despedidas, simplemente se buscará la manera de entrenarlas o cambiarlas de puesto. También constituye una herramienta para implementar el desarrollo del personal de acuerdo a las necesidades detectadas.

4. Capacitación: Además de definir las competencias y de detectar las necesidades se deberá implementar un proceso para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados esperados. Se debe capacitar al personal, aunque para esto es indispensable conocer profundamente sus necesidades (mediante evaluación de desempeño y evaluación de potencial). Si no se sabe que competencias tiene cada persona no es posible entrenar o capacitar por competencias.

5. *Compensaciones:* Es el módulo más difícil de implementar, compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño. Para llegar a cumplir este proceso es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

Identificación de competencias

Para efectos del presente trabajo de investigación, conviene realizar una distinción entre dos momentos clave del trabajo de valoración de competencias. Un primer momento que involucra identificar que competencias son relevantes para la organización y sus miembros. Y un segundo momento en el cual se pretende determinar el grado de dominio, presencia de las competencias de cada individuo para tomar decisiones relativas a los diferentes subprocesos de gestión de recursos humanos.

El primer momento se llamará de aquí en adelante identificación de competencias, mientras que el segundo se denominará evaluación de competencias. En este segmento, se describirán los procesos y procedimientos para identificar competencias, denominados comúnmente como levantamiento de modelo de competencias.

Martha Alicia Alles (2002) propone cinco pasos para identificar e implementar un modelo de competencias: (a) definir visión y misión, (b) definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, (c) prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización, (d) validación de las competencias y (e) diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Dentro de este modelo se asume como una condición indispensable definir criterios efectivos de competencias. Los pasos necesarios para esta condición, de acuerdo a esta autora, son: (a) definir criterios de desempeño, (b) identificar una muestra, (c) recoger información, (d) identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas, (e) validar el modelo de competencias, (f) aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

Asimismo, se destacan dos métodos para definir los conocimientos y cualidades que conforman las competencias de una empresa: (a) reuniones con directivos y personal clave, y (b) selección a través de un inventario de competencias estándar.

Realizar reuniones con directivos y personal clave, permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener. Esta propuesta debe incluir: (a) una formulación de competencias de forma genérica, (b) la definición de las competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos para reducir la ambigüedad sobre conceptos empleados, (c) las definiciones deben reflejar las cualidades e ideas de la cultura corporativa, (d) entrevistas con los ejecutivos con formatos para validar y evaluar las competencias por área, (e) un análisis de las situaciones para establecer diferencias entre la empresa que se quiere

llegar a ser y lo que realmente se es, a fin de identificar esa diferencia y plantear una posible solución y evolución, y (f) una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual de los recursos humanos dentro de la organización.

La selección de las competencias a través de un inventario de competencias estándar, 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 de proyecto una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque por competencias, y por lo tanto, la operación y filosofía de negocio de la empresa.

Estos métodos definen y delimitan las tareas y responsabilidades que se demandan a cada persona en cada momento, siendo imprescindible para conseguir una buena organización de los recursos humanos. A tal efecto, se define el perfil profesional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Desde este punto de vista, en un sistema de evaluación 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 del trabajo.

Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables 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: (a) evaluación por Supervisores, (b) cuestionarios autodescriptivos, (c) evaluación por terceros, (d) pruebas profesionales o psicotécnicas, (e) adecuación persona/puesto.

Otras técnicas para determinar el perfil de competencias involucra el panel de expertos, las entrevistas y las entrevistas focalizadas. En el panel de expertos participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto, así como de la misión, visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior. Técnica que se utiliza en la presente investigación.

Las entrevistas se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del

puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto (Levy-Leboyer, 1997).

La entrevista focalizada fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, la técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

De igual modo, es importante destacar cuando se propone medir las competencias en una organización de la importancia e implicación de los grados, constituyendo estos los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de grados. Si los grados requeridos necesitan una mayor explicación y detalle han de tenerse en cuenta las características siguientes:

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

En otro orden de ideas, para finalizar podemos resumir que de la diversidad de autores que abordan el tema, Levy-Leboyer plantea un modelo que integra la idea principal de la presente investigación; de acuerdo a la precitada, las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

Se destaca el hecho que el modelo de gestión por competencias genéricas desarrollado por Martha Alles (2004), considera que son las competencias las que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales y claves, aquellas que toda organización deberá poseer sin importar su nivel o posición dentro de la misma, por tal motivo, se le ha dado un enfoque a la presente investigación partiendo de una visión general de las implicaciones de la gestión en la Administración Pública, la cual ha convivido con persistencia con pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la

importancia del factor humano en el desenvolvimiento de la administración, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del Estado y las formas de organización del trabajo, atrofiando el funcionamiento de las mismas en detrimento de la eficiencia y eficacia del órgano público.

Evaluación de competencias

Para evaluar competencias individuales Levy-Leboyer (1997), se refiere a tres niveles de indicadores para determinar la presencia o niveles de dominio de cada competencia. Estos grupos de indicadores los denomina: (a) signos, (b) muestras, (c) referencias. A esta clasificación pudiera añadirse los assessment centres, que son simplemente un programa de evaluación de las competencias en el cual se recurre a varios métodos de evaluación o tipos diferentes de indicadores.

Los signos son indicadores obtenidos a través de test psicológicos que corresponden a dimensiones psicológicas identificadas gracias a numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad.

Las muestras son ejercicios lo mas parecido posibles a la realidad profesional. Están diseñadas para que se puedan evaluar lo más objetivamente posible las competencias puestas en práctica en tareas que las impliquen. Deben ser elaboradas especialmente para cada puesto o grupo de puestos. Estas muestras pueden ir desde una simple prueba profesional hasta los métodos denominados in-basket y las situaciones de grupo. Entre los tipos más populares de muestras se encuentran: (a) ejercicios de grupo o dinámicas, (b) Ejercicios in tray o in-basket, (c) ejercicios de rol, (d) presentaciones orales, (e) presentaciones escritas, (f) entrevistas situacionales.

Las referencias, son testimonios que utilizan la observación de los comportamientos anteriores en situaciones semejantes, o por lo menos parecidas, a las situaciones profesionales estudiadas. Sólo tienen valor en la medida en que las personas que dan referencias sean objetivas y estén bien informadas. Entre los tipos más populares de referencias se encuentran: (a) los biodata, (b) los historiales de logro, y (c) la entrevista.

Por otro lado, podría añadirse una metodología a estos métodos, llamada evaluaciones integrales o en 360 grados. Una evaluación de competencias en 360 grados es “un cuestionario cuya utilización permite que un individuo obtenga, en unas condiciones que respeten la confidencialidad: una autodescripción de sus competencias (...), la descripción de sus competencias realizada anónimamente por otras personas personas que le conocen (...), y una presentación de estas informaciones que permita tanto la comparación de estas descripciones entre sí, como su autodescripción” (Levy-Leboyer, 2000, pág. 11).

Bibliografía

Alles, M. (2002). Gestión por Competencias. Editorial Granica.

Boyatzis, R.E. (1982): *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.

Flanagan, J.C. (1954) The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin, 51(4).

Hay Group (1996). Gestión por Competencias.

Levy-Leboyer (2002). Gestión de las competencias. Segunda edición. Gestión 2000.com

McClelland, D. (1973): "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January 1973.

Si tienes algún comentario para mejorar la calidad de este documento no dudes en escribirnos al investigaciones@softmetrics.com.ve