

Gestión por competencias

Eduardo Rábago López

Gestión por competencias

Un enfoque para mejorar
el rendimiento personal y empresarial

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2010, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-267-0

Depósito Legal: C-2203-2010

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor



Eduardo Rábago López

Sociólogo, Máster en Dirección de Recursos Humanos y PDG por el IESE Business School, ha trabajado durante veinte años como consultor del área de personas en destacadas compañías españolas e internacionales, especializándose en servicios de búsqueda, evaluación y desarrollo de mandos y directivos. Colabora con el departamento de dirección de personas del IESE en investigación y elaboración de material docente y es autor de más de cincuenta artículos y tribunas publicados en prensa general y económica (www.eduardorabago.es).

*A Lola,
amor alegre regalado,
madre.*

Contenido

	Introducción	11
	La dirección de personas	13
	Las competencias	
	2.1 Repaso histórico del concepto de competencia.....	21
	2.2 Definición de competencia	23
	2.3 El uso de diccionarios y escalas	27
	El sistema integrado de gestión por competencias: Aplicaciones	
	3.1 Sistema integrado de gestión.....	35
	3.2 Contratación y evaluación de potencial.....	45
	3.3 Evaluación del desempeño.....	62
	3.4 Desarrollo y formación.....	68
	3.5 Planificación de carreras y sucesiones	73
	3.6 Compensación.....	76



Competencias y *coaching* 81



El diccionario de competencias

5.1 Distintas clasificaciones..... 87
5.2 Doce competencias genéricas fundamentales..... 89
5.3 Las grandes olvidadas 98



Conclusiones 103



Bibliografía 107

Introducción

Avanzada ya la primera década del siglo XXI, la explicación de la conducta humana y el conocimiento de la mente que la dirige siguen resultando un misterio.

Los expertos en la materia coinciden en señalar que las personas normalmente no utilizamos más del 10% de la capacidad cerebral y estudios recientes afirman que nuestro cerebro tiene una capacidad de almacenamiento equiparable a 2,5 petabytes (dos millones y medio de gigabytes).

Y esto, sólo hablando de la memoria. Si nos adentramos en otros terrenos fundamentales para explicar conductas, como los de los sentimientos y las emociones, nuestra complejidad crece y las certezas disminuyen.

Viene esto a colación porque en este libro trataremos sobre el uso de la gestión por competencias en la empresa, y las competencias son fundamentalmente hábitos de conducta que nos posibilitan trabajar mejor.

El estudio de las competencias ahonda más en los rasgos distintivos de cada comportamiento y en el resultado que producen, y no tanto en su origen. Pese a la íntima ligazón entre competencias y comportamiento, la pretensión aquí no puede ser facilitar una explicación detallada ni mucho menos universalmente válida de los mecanismos que rigen nuestra conducta.



El propósito es realizar una aproximación genérica y práctica a las competencias, que permita al lector asentar fundamentos sobre la materia, entender por qué crece su utilización y facilitar una guía sencilla que resulte de aplicación útil.

Este libro está escrito desde una experiencia de casi veinte años en servicios de búsqueda y desarrollo de mandos y directivos, que me permitió ver la llegada del concepto de competencias a España y trabajar desde entonces en diversos proyectos relacionados, muchos de ellos, pioneros en nuestro país.

Esta experiencia me ha demostrado que la utilización de las competencias aporta beneficios claros, como son aumentar la objetividad de trato, inculcar y facilitar una cultura de desarrollo en la empresa y acercar a los directivos al éxito en lo que debe ser su primera ocupación, la dirección de personas.

También me ha enseñado la experiencia lo inapropiado e injusto que puede resultar una aplicación rígida y despersonalizada de las competencias, en cuanto que la conducta de las personas no se puede reducir a unidades básicas de ningún patrón de medida.

Entender la gestión por competencias así sería pues quitar el acento de las personas y ponerlo en la herramienta, traicionando el propósito que la hizo nacer.

Las organizaciones empresariales que son hoy en día más exitosas, y probablemente las que lograrán seguir siéndolo en el futuro, tienen como denominador común prestar mucha atención a las personas que en ellas trabajan y a sus resultados, no tanto a puestos de trabajo, estructuras y funciones; y lo están haciendo apoyándose en el concepto de competencias. Conozcámoslo un poco más.

La dirección de personas

“La excelencia moral es resultado del hábito. Nos volvemos justos realizando actos de justicia; templados, realizando actos de templanza; valientes, realizando actos de valentía.”

Aristóteles

Durante casi todo el siglo XX, en España, el área de gestión de personas en la empresa se llamaba comúnmente “personal” y estaba encabezada a menudo por jefes o directores excluidos de los comités de dirección (o con escasa influencia en los mismos).

Aquellas direcciones de personal se ceñían principalmente a las funciones de administración y relaciones laborales, es decir, se constituían como herramientas para la ejecución operativa de decisiones que les venían dadas y que se referían básicamente a gestionar pagos y mantener las altas, bajas e incidencias de empleados dentro de la legalidad vigente.

A mediados de la década de los ochenta la gestión de personas comenzó a tomar una dirección que superaba este concepto de administración y marco legal, adquiriendo un papel cada vez más relevante en el diseño y puesta en marcha de políticas relativas a los empleados. Se popularizó entonces el concepto de “Recursos Humanos” y el propio hecho de utilizar esta terminología frente a la más clásica de “Personal” reflejaba la voluntad de modernización en muchas empresas.



Los nuevos departamentos de Recursos Humanos seguían centralizados y constituidos fundamentalmente como un área de servicio para el resto de la organización y desde ellos se impulsaban y explotaban de manera centralizada una serie de políticas que respondían a nuevas necesidades acordes a los tiempos.

Se mejoraron y armonizaron notablemente en esta época las metodologías de reclutamiento y selección, crecieron enormemente las actividades de formación regladas como tales y las direcciones de recursos humanos establecieron progresivamente métricas de utilidad y sistemas de reporte y ganaron peso y participación en los comités directivos.

En los albores del siglo XXI, factores como el uso generalizado de tecnologías informáticas y de comunicaciones cada vez más parecidas, la madurez de los mercados (que hace más exigente la competencia) y la alta replicabilidad de los sistemas de gestión y hasta de los propios negocios son factores que hacen emerger nuevas ideas sobre gestión que hubieran sido revolucionarias hace apenas unas décadas.

De entre tales nuevas ideas, destacan las relativas a la dirección de personas, y un buen botón de muestra lo encontramos en el hecho de que el premio Nobel de Economía del año 1992 fuese otorgado al norteamericano Gary Becker por sus trabajos relacionados ¡con el capital humano!

Becker sostuvo que el capital humano es la mayor riqueza de las modernas sociedades del conocimiento, considerando que es uno de los factores más influyentes de la productividad de las organizaciones y que, por ello, cada empresa debía desarrollar una labor específica dedicada a cuidarlo y vincularlo.

Se escucha desde entonces y cada vez más que los propios empleados son los primeros *stakeholders* que debe tener en cuenta una empresa (incluso por delante de accionistas y clientes) y crece la idea de que las personas empleadas son el principal elemento diferencial de las empresas de éxito.



En los últimos años, un denominador común de las empresas consideradas más exitosas es, en efecto, la importancia que conceden al factor humano. Resulta desde luego posible encontrar empresas que arrojan beneficios sin prestar excesiva atención a sus empleados, pero no suele ser el caso de las empresas reconocidas por la comunidad empresarial como sobresalientes.

Paradójicamente, la terminología que alude a los “Recursos Humanos” y que hace apenas veinte años implicaba voluntad de modernización en este campo, comienza a entrar en un incipiente desuso, al abrigo de la creciente idea de que “no somos recursos, somos humanos”.

Más allá de lo anecdótico que pueda resultar la terminología, el asunto no es pequeño, en cuanto que encierra la convicción de que la disposición del trabajo de las personas no puede ser tratada como un mero recurso más, que su potencialidad para la mejora de los resultados de la empresa y su diferenciación es extraordinaria si se estimula y desarrolla y que su recompensa no debe tratarse como un coste de mercancía.

En esta convicción, emergen nuevos modelos de gestión en los que el eje de la función de dirección de personas se traslada de ser concebido como un servicio centralizado a incardinarse como socio de alto valor en el propio terreno del negocio.

En materia de personas, no se trata ya sólo de definir políticas de actuación y vigilar su aplicación, sino de ejercer una gestión directa y pegada al terreno, capaz de conocer de primera mano lo que motiva y lo que preocupa a los miembros de la empresa, y de responder en consecuencia.

Para ello, se hace cada vez más imprescindible que los mandos y directivos con personas a su cargo se conciencien de la importancia de esta faceta y se involucren en su responsabilidad fundamental como gestores de personas, implicándose activamente tanto en la implantación de políticas centralizadas como en la realimentación sobre las características de sus unidades.



Sin esta realimentación, difícilmente las políticas serán realmente útiles para el negocio.

Además de fomentar la responsabilidad sobre gestión de personas que deben tener los mandos y directivos, bajo este modelo de gestión se está extendiendo la práctica de insertar profesionales de recursos humanos en las propias áreas de negocio. Denominados frecuentemente *HR Business Partners*, se trata de profesionales puestos a disposición de las unidades para la prestación global de servicio a las mismas en materia de personas, que actúan como bisagras entre las unidades y los departamentos centrales de dirección de personas.

En este modelo, la función de dirección de personas se desarrolla conceptualmente en tres escalas, que se adaptan lógicamente al tamaño y características de cada organización.

En el supuesto de una empresa de cierto tamaño, tales escalas serían:

1. Diseño y creación de políticas corporativas, desempeñado por un departamento central.
2. Explotación de tales políticas, realizada por un centro de servicios compartidos.
3. Distribución y retroalimentación de cada unidad de negocio, ejercida por los *business partners* (Figura 1.1).

Por supuesto que el tamaño de la empresa determinará que estemos hablando de escalas claramente diferenciadas o unidas en un único departamento de personas, pero lo que subyace es un modelo de gestión de ciclo continuo insertado en el negocio:

Diseño de políticas → aplicación integrada → retroalimentación

En este ciclo se pone principalmente la atención en las personas: en sus capacidades, potencialidades, desempeño, necesidades de desarrollo, etc. y para ello se hace conveniente buscar un lenguaje común y comprensible a todos en la empresa, que permita integrar todas las políticas relacionadas: las **competencias**.



Figura 1.1. Escalas en la dirección de personas.



Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, es donde toma cada vez mayor fuerza el modelo de la gestión por competencias, que supera los anteriores modelos de dirección de tareas y de dirección por objetivos.

El modelo se fija en lo que las personas hacen en su trabajo, entendiendo por "hacen" no la dimensión estrictamente funcional ni la revisión de un resultado, sino también la observación de un conjunto de comportamientos manifiestos relacionados con el desempeño. Veamos un ejemplo muy simplificado de descripción de posición en la Tabla 1.1.



Tabla 1.1. Descripción de posición.

Gestión de tareas: Lo que se tiene que hacer

El vendedor ha de vender tornillos en la zona sur y pasar los pedidos a la fábrica.

Dirección por objetivos: Lo que hay que alcanzar

El vendedor ha de vender un millón de tornillos al año en la zona sur, hacerlo en diez cuentas diferentes y logrando tres nuevos clientes.

Gestión por competencias: Cómo se ha de alcanzar

El vendedor ha de lograr vender un millón de tornillos al año en la zona sur, hacerlo en diez cuentas diferentes y logrando tres nuevos clientes. Lo hará teniendo una conducta acorde a las políticas corporativas, fomentando la vinculación de clientes y la cooperación con sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el tercer modelo incluye la consideración de la conducta personal, que añade observaciones relativas a “cómo se hace”, que superan las anteriores de “qué se hace” y “cuánto se hace”.

Esta observación no será meramente subjetiva, sino contrastada con la valoración en unas competencias previamente definidas en el mapa de competencias de la empresa. En nuestro ejemplo bien podrían ser: Identificación Corporativa, Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo.

Las contribuciones más destacadas de este enfoque de gestión por competencias son:

- Se aborda un lenguaje común y más comprensible para todos en la empresa: los propios empleados, los directivos de las unidades y los departamentos de dirección de personas. Al hablar de las competencias de las personas más que de su



personalidad, se abandona el ámbito de los rasgos psicológicos y se adopta el de los comportamientos visibles y convenientes para un desempeño acorde a los deseos de la compañía.

- Al centrarse en comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, se facilita el empleo de conceptos objetivos y operativos para la empresa, y su consecuente aplicación práctica: establecer los perfiles de exigencias para un puesto, facilitar el contraste persona/puesto, seleccionar, evaluar desempeño, premiar, diagnosticar potencialidades, identificar ámbitos de necesario desarrollo y marcar objetivos consecuentes. En definitiva, esta terminología común facilita la gestión interrelacionada de todas las políticas y acciones referidas a personas.
- Se sustituye la calificación de las personas como provistas o desprovistas de ciertas características por la clasificación de sus desarrollos competenciales en escalas, con lo que el concepto estático “válido/no válido” se sustituye por el concepto dinámico de “mayor/menor” grado de competencia y, consecuentemente, se fomenta la evolución y el desarrollo. En última instancia, se adopta la mentalización y el uso de una terminología que fomentan la idea de la adaptación a las necesidades de cada momento; algo que de ninguna manera pueden eludir las empresas de nuestro tiempo.

Las competencias

2.1 Repaso histórico del concepto de competencia

Los precedentes conceptuales de las competencias datan de muy antiguo, en cuanto que se refieren a virtudes relacionadas con realizaciones humanas. Acudiendo a nuestra cuna cultural, la cantidad de reflexiones de los clásicos griegos que hoy podríamos relacionar con el concepto de competencia es ingente y puede poner luz en una cuestión ampliamente debatida: ¿son las competencias una moda pasajera?

Si pensamos en las competencias como algo novedoso en la esencia del comportamiento de las propias personas, desde luego que estaríamos ante una moda, que sería, además, muy pretenciosa.

Si pensamos en las competencias como algo novedoso en la esencia de la gestión empresarial, estaríamos acercándonos a la realidad de lo que está pasando. En absoluto puede resultar nuevo decir que las personas tengan virtudes que se traducen en comportamientos que a su vez tienen consecuencias en su trabajo. Lo que sí es relativamente novedoso es tomar nota de que un buen manejo de estos comportamientos tiene un impacto fundamental e ineludible en la conducción de una empresa que quiera persistir y, por tanto, situarlos en el centro de la gestión.



Así entendido, se acepta comúnmente que el empleo del término competencia se remonta al año 1973, cuando David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard publicó el artículo titulado “Testing for Competence rather than for Intelligence”, en el número de enero de *The American Psychologist*.

McClelland desarrolló investigaciones en las que buscaba variables que permitieran una mejor predicción del rendimiento profesional. Propuso que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era conveniente estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que no lo son.

Dio a tales variables la denominación de competencias, que aparecen por tanto vinculadas desde su origen a la evaluación de factores que causan un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen la inteligencia u otras características de una persona.

En 1983, el profesor de Harvard Howard Gardner presentó su teoría de las inteligencias múltiples en su libro *Frames of Mind*, en el que trata la inteligencia como una colección de potencialidades que se completan unas a otras y se manifiestan en acción.

Dice Gardner que la inteligencia es la capacidad de ordenar los pensamientos y coordinarlos con las acciones. No hay una sola inteligencia, sino que existen siete tipos distintos, a saber:

- Inteligencia lingüística: facilidad para leer, escribir, contar historias.
- Inteligencia lógico-matemática: facilidad para tratar problemas aritméticos.
- Inteligencia corporal: facilidad para procesar y expresar el conocimiento a través de movimientos corporales.
- Inteligencia visual: facilidad para resolver problemas espaciales.



- Inteligencia musical: facilidad para procesar y expresar el conocimiento a través de los sonidos.
- Inteligencia interpersonal: facilidad para las relaciones sociales. Comunicación y empatía.
- Inteligencia intrapersonal: capacidad para conocerse a sí mismo.

La contribución de Gardner acompaña el emergente concepto de competencias en tanto que liga la inteligencia a la acción (comportamiento), supera la visión más estática del coeficiente de inteligencia y asocia ciertas inteligencias con el éxito en ciertas profesiones (por ejemplo, la inteligencia intrapersonal con posiciones de comerciales y asesores).

La siguiente contribución altamente significativa por su aplicabilidad aparece diez años después, cuando Spencer y Spencer, discípulos de McClelland, publicaron el diccionario de competencias Hay McBer, constituido como herramienta de trabajo capaz de convertir construcciones teóricas sobre competencias en aplicaciones prácticas.

En nuestro país se comenzó a hablar de competencias a inicios de la década de los noventa y, a día de hoy, existen estudios que corroboran que las competencias se han convertido en la principal herramienta de uso de las multinacionales que operan en España, a efectos de la gestión de sus políticas de desarrollo y evaluación del desempeño (Quintanilla, 2010). El uso en compañías de menor tamaño está sin duda menos extendido, pero se ha multiplicado y continúa siendo creciente.

2.2 Definición de competencia

Existen numerosas definiciones del concepto de competencia, que ofrecen a su vez diferentes matices, pero que normalmente se asientan en un sustrato común que queda bien recogido en una



definición de Boyatzis mayoritariamente aceptada (Boyatzis, 1982), a saber:

“las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.”

Tales características subyacentes son de diferente naturaleza, e incluyen cinco tipos de componentes:

1. Rasgos: características físicas y naturales de carácter estable, que posibilitan un mayor o menor grado de realización de una acción. Fundamentalmente son rasgos físicos y de personalidad. Por ejemplo, un temperamento explosivo (rasgo de personalidad), que dificulta controlarse ante una provocación, o una altura de dos metros (rasgo físico), que posibilita acercar las manos a una canasta de baloncesto.
2. Autoconcepto: las actitudes, valores y autoimagen que influyen en una predisposición mental hacia la realización de una acción. Por ejemplo, una autopercepción de valentía y unos valores patrióticos que predisponen a la realización de actos heroicos por el bien de otros ciudadanos.
3. Motivos: deseos profundos que impulsan la acción hacia unas conductas y la alejan de otras. Por ejemplo, un deseo de aprobar una oposición, que incita a poner tenacidad en el estudio.
4. Conocimientos: formación e información que se dispone sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento, aunque no necesariamente se haga. Por ejemplo, el conocimiento teórico de unas técnicas de negociación que se aplica (o no) cuando surge la oportunidad.
5. Destrezas: habilidades para realizar determinadas tareas. Fundamentalmente son destrezas físicas y mentales. Por ejemplo el buen pulso que aplica un cirujano a su bisturí (destreza física) o la facilidad para la búsqueda alfabética que desarrolla un bibliotecario (destreza mental).



En definitiva, las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados (véase la Figura 2.1).

Figura 2.1. Aspectos que incluyen las competencias.



Fuente: Spencer y Spencer, 1993.



En un núcleo muy profundo reside la autoimagen, la percepción propia de las personas sobre sí mismas y sus valores más arraigados. Esta imagen se comienza a generar en etapas tempranas de la niñez, de modo inconsciente, como resultado de experiencias y observaciones que llevan al individuo a compararse y adquirir una estima de sí mismo (autoestima) y una estima de principios que aprehende en su relación con el mundo que le rodea (valores).

De manera también profunda y arraigada, las personas tienen unos rasgos relativamente estables que conocemos como rasgos de personalidad, que se asientan parcialmente en una carga genética y parcialmente en experiencias de la infancia y adolescencia, a cuya conclusión se acentúa dicha estabilidad.

Aún cuando hacia el final de la adolescencia se hayan asentado estas características que acompañarán a la persona de por vida, las experiencias y conocimientos por llegar son todavía numerosísimas, y de la acumulación y respuestas a las mismas dependerá un mayor o menor grado de consolidación de las diferentes competencias. Ante cada nueva situación, se generan respuestas de comportamiento que, en la medida en que son acertadas y habituales, se convierten en lo que llamamos competencias.

Los hábitos de conducta siguen pues a las esferas más profundas y, como tales hábitos, aportan la característica dinámica de ser practicables, ya sea con gran facilidad o todo lo contrario, pero practicables y por tanto desarrollables. La medida en que tales hábitos sean más o menos desarrollables estará directamente relacionada con el grado de armonía o conflicto con las esferas profundas de la persona, resultando de mayor potencial para la organización aquellas personas con un sólido asentamiento en aquellas cuestiones más directamente relacionadas con las competencias que la empresa tenga identificadas y definidas como claves.

Un ejemplo sencillo: el Sr. Pérez puede eventualmente tener unas esferas profundas conformadas de manera que no le facilitan



socializar. Puede que sea introvertido y que no destaque por gran autoconfianza, pero eso no significa que esté incapacitado para identificar y repetir un hábito relacional positivo como es saludar e interesarse por los demás. En la medida en que logre hacerlo así, su imagen externa será de mayor sociabilidad y, probablemente, realimentará un proceso que incluya otros hábitos positivos relacionados. Si esto persiste, se puede hacer un lento y dificultoso pero gratificante camino hacia la mejora en sus relaciones, e incluso hacia la modificación de su propia imagen interna.

2.3 El uso de diccionarios y escalas

El primer paso básico sobre el que asentar una gestión integrada por competencias es crear un diccionario de competencias (también llamado mapa o cartografía) en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la empresa cree conveniente que sus empleados tengan.

Lo habitual es que se definan unas competencias de aplicación general para toda la organización y unas competencias específicas según cada puesto, área, unidad, etc.

La definición de las competencias y el grado de consolidación requerido en cada posición debe venir directamente derivado de la experiencia previa y de los planes estratégicos de la compañía, que se conjugan fundamentalmente a través de tres diferentes metodologías de elaboración del diccionario:

2.3.1 El panel de expertos

En esta técnica participan un grupo de profesionales altamente conocedores de la empresa y de las funciones y posiciones profesionales de la misma, identificando y definiendo aquellas conductas más relacionadas con el éxito. Dicha identificación se asienta precisamente en la revisión de casos reales de desempeño excelente.



2.3.2 Las entrevistas con ocupantes

En esta técnica participan profesionales de la compañía y consultores normalmente externos que desarrollan aproximaciones inductivas sobre la base de incidentes críticos (experiencias reales) que permitan inferir las competencias que realmente son utilizadas y convenientes en cada puesto.

2.3.3 La adaptación de mapas

Se trata de una técnica menos rigurosa metodológicamente pero práctica, efectiva y habitual si se pretende rapidez o contención de costes. Consiste en adaptar a la propia realidad (por paneles internos de directivos, departamentos de Recursos Humanos y/o con la ayuda de consultores experimentados) competencias procedentes de diccionarios públicos estandarizados.

La utilización de esta técnica de construcción de diccionarios es interesante porque pone sobre la mesa el debate relativo a la necesidad (o no) de la plena personalización de los diccionarios.

Por un lado, hay quien dice que es imprescindible la personalización, que cada compañía tiene sus propias conductas de éxito y que nada tiene que ver lo que unas y otras empresas entienden por competencias aparentemente genéricas como por ejemplo orientación al cliente o cooperación. Subyace la idea de que las competencias están intrínsecamente ligadas al contexto específico de cada compañía por lo que cada organización debe establecer conjuntos de competencias propios.

Por otro lado, hay quien sostiene que las competencias tienden a ser razonablemente parecidas y fácilmente trasladables por tanto de unas compañías a otras y que, aplicando sentido común, los comportamientos de éxito apenas varían casi en cualquier entorno.

Probablemente en la media de tales afirmaciones esté la respuesta más acertada, que en todo caso dependerá mucho de la especificidad de determinadas posiciones y compañías y del presupuesto y tiempo disponibles.



Existe además una consideración fundamental, que no siempre se tiene en cuenta, y que es la aplicabilidad posterior del diccionario construido. He conocido muchos casos en los que una compañía que había pagado grandes facturas para obtener un diccionario muy ajustado, luego no obtenía todo el rendimiento posible del mismo por limitaciones reales de aplicación.

Esto es así porque los diccionarios de competencias sirven a la compañía en diferentes aplicaciones a menudo evaluativas: definición y ajuste de posiciones, selección de personal, evaluación del desempeño, evaluación del potencial, etc.

La valoración, requiere de práctica y detenimiento pero a menudo es llevada a cabo por profesionales que no siempre pueden detenerse en un discernimiento muy profundo, bien por exigencia de dedicación bien por propia capacidad, por lo que cabe plantearse de qué sirve una alta rigurosidad en la construcción de la herramienta si luego no se podrá mantener el mismo nivel de rigurosidad en la aplicación de la misma.

En mi opinión, afirmar, por ejemplo, que los liderazgos en las compañías A y B pueden ser diferentes y estar sujetos a matices resulta útil y nos ayuda a tomar precauciones. Afirmar que ambos liderazgos “no tienen nada que ver” y que hay que realizar una gran inversión y partir de cero en la definición de lo que significan es exagerado, e incluso puede ser un despilfarro si luego no se puede ser tan riguroso con la bajada a la práctica, como suele suceder. Normalmente, se aplica aquí el criterio de que más vale un 80% de acierto que ralentizar planes y aumentar inversiones pretendiendo un irreal 100% de acierto en las evaluaciones.

La propia naturaleza humana plantea grandes incógnitas y dificultades a la hora de establecer diagnósticos absolutamente certeros y confundir la gran utilidad que ofrece el uso de conceptos y terminologías comunes con la pretensión de encorsetar la conducta humana en una regla estricta resulta una quimera.

Esto se aplica de forma similar al siguiente asunto que vamos a tratar: las escalas de conducta de las propias competencias.



Hemos dicho que las competencias son conductas observables y que se establece una definición de la competencia y de las conductas asociadas a la misma a menudo representadas en una escala de comportamientos que reflejan la relación con un mayor o menor grado de consolidación de la competencia.

Veamos el ejemplo de la Tabla 2.1. Se trata de la definición de una competencia y de los diferentes comportamientos relacionados con la misma. Cada uno de estos comportamientos habituales debe incluir y superar el comportamiento anterior, con lo que la graduación es progresiva.

Tabla 2.1. Definición de una competencia y de sus diferentes comportamientos.

Competencia:
Discreción
Definición:
Manejo respetuoso y oportuno de las informaciones de las que dispone, tanto personales como relativas a la empresa.
Nivel 1: Por iniciativa propia, no divulga información que pueda afectar negativamente a la empresa o a otros empleados.
Nivel 2: Normalmente logra evadirse de situaciones en las que podría tratar inapropiadamente asuntos considerados confidenciales o que afectan a personas no presentes.
Nivel 3: Es cauto en la recogida y provisión de información, ciñéndose habitualmente a lo conveniente y necesario para el desarrollo de la tarea.
Nivel 4: Organiza y guarda adecuadamente la información bajo su custodia. Es respetuoso tanto con la normativa interna como con la legislación vigente.
Nivel 5: Transmite la información de forma objetiva en los momentos oportunos, a las personas adecuadas y por los medios debidos, discerniendo con facilidad lo que se puede hacer público de lo que no.

Fuente: Elaboración propia.



Siguiendo este modelo, las valoraciones que cualquier evaluador realice de una competencia deben estar sujetas a observaciones concretas y poco abiertas a interpretación, y tanto más en cuanto más detallado sea el *checklist* de conductas asociadas a cada nivel de consolidación de la competencia, herramienta de gran ayuda para la valoración.

Checklist de la competencia Discreción

N1. Evita identificar y detallar errores y omisiones de otras personas y departamentos de la organización.

N1. Evita comentarios posteriores sobre situaciones delicadas habidas en reuniones de negocio con personas que no estuvieron presentes.

N2. En almuerzos, ferias y eventos similares, evita que la familiaridad con otros colegas del sector derive en intercambio de información sensible para las compañías.

N2. Reformula y reconvierte las preguntas que le parecen indiscretas, evitando su respuesta.

N3. Cuando recibe peticiones de información, chequea la procedencia y pertinencia de las mismas.

N3. Cuando ha de requerir información por su parte, es cauto en la explicación de aplicación.

N4. Se asegura del cumplimiento de la normativa referente a documentación: cláusulas de confidencialidad con clientes y proveedores, LOPD con empleados, etc.

N4. Vigila evitar la dispersión de documentación que le pertenece (ficheros, su propia mesa, acceso a su PC, fotocopiadoras, etc.) y se ocupa de transmitir lo propio a sus colaboradores directos.

N5. Pone en copia de sus comunicaciones a todas las personas involucradas en la situación en cuestión y evita las copias a personas no relacionadas con la misma.

N5. Comunica con objetividad. Utiliza el correo en comunicaciones cotidianas y el teléfono o encuentros personales en situaciones que requieran mayor implicación personal.



Un modelo alternativo, ciertamente muy utilizado, es concentrarse simplemente en la definición de una competencia y dejar al criterio libre de los evaluadores una puntuación en una escala (muy a menudo se establecen escalas de cinco niveles). De esta forma, el evaluador simplemente se guía por su propio entendimiento de la conducta observada.

Tabla 2.2. Ejemplo de criterio de evaluación de una competencia.

Competencia:
Discreción
Definición:
Manejo respetuoso y oportuno de las informaciones de las que dispone, tanto de carácter personal como relativas a la empresa.
Nivel 1: Insuficiente. Muestra notorias limitaciones y escasas evidencias de conductas típicas de la competencia.
Nivel 2: Básico. Demuestra bastantes carencias y algunas conductas de la competencia positivas discretamente asentadas.
Nivel 3: Grado medio. Demuestra por igual tanto carencias como hábitos positivos relacionados con la competencia.
Nivel 4: Buena consolidación. Demuestra comportamientos asentados relativos a la competencia y sólo se identifican algunas carencias.
Nivel 5: Excelente. Demuestra una gran fortaleza en las conductas básicas y características de la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2.2 refleja un ejemplo de este tipo de graduación. Se puede observar con facilidad que las evaluaciones pueden ser tachadas de menor objetividad, al asimilarse a “poner una nota” sobre un concepto tan solo medianamente definido.



Por ello, no debe optarse por este modelo si estamos ante una empresa y unos profesionales poco habituados al uso de las competencias. En entornos maduros en este sentido y con profesionales experimentados, tiene la ventaja de no estar constreñido por las conductas definidas, minimizando el riesgo de arrastrar posibles errores de la definición a la gestión. El uso de este segundo modelo no es además en absoluto incompatible con el uso de *checklists* detallados de conductas que faciliten las valoraciones.

El sistema integrado de gestión por competencias: Aplicaciones

3.1 Sistema integrado de gestión

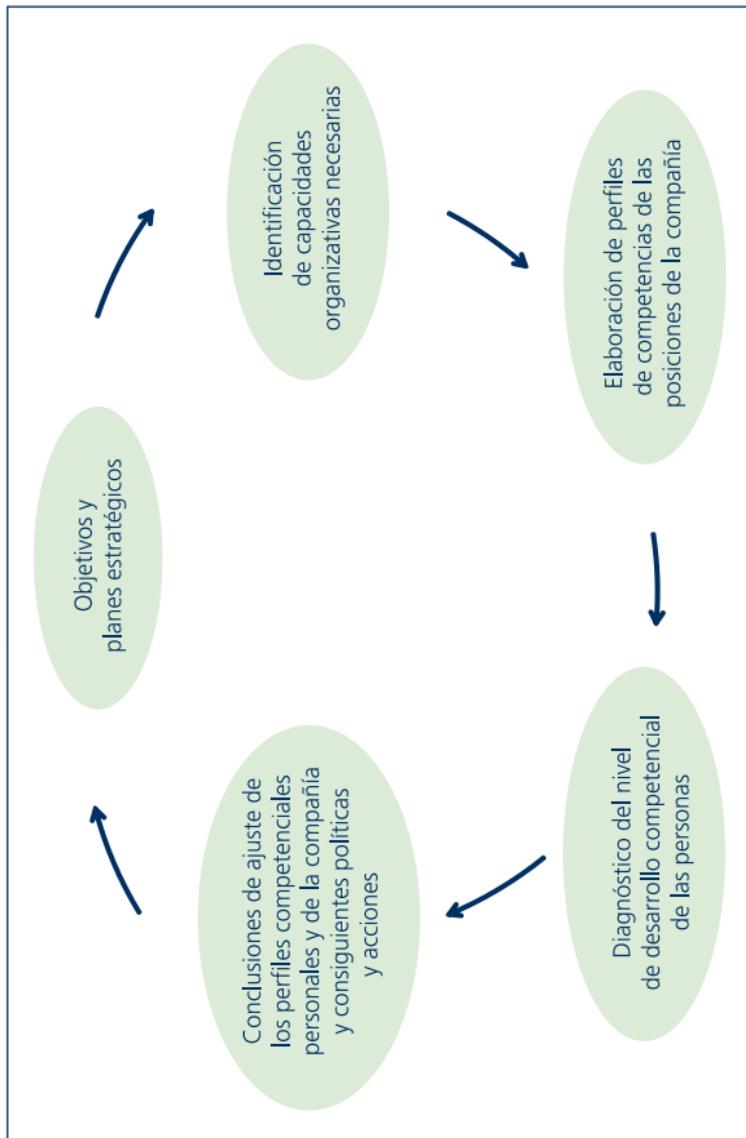
El sistema de gestión por competencias indefectiblemente ha de estar bien conectado con las estrategias y los objetivos últimos de la organización.

A partir de unos planes y objetivos bien definidos, y no antes, es posible abordar el siguiente paso de una gestión por competencias, que es el establecimiento de las capacidades organizativas o funcionalidades humanas requeridas para los logros deseados.

Tales capacidades son, por tanto, los aspectos que una organización debe saber hacer colectivamente para que la estrategia sea una realidad; y se descomponen en los siguientes elementos:

- Forma de organizarse (estructura).
- Realización del trabajo (procesos).
- Recursos necesarios (activos).
- Hábitos de conducta requeridos (competencias).

Figura 3.1. Sistema integrado de gestión por competencias.



Fuente: Elaboración propia.



A efectos de comprensión, que no de proponer organizaciones estáticas, pensemos en las funcionalidades requeridas como en un organigrama. En él queda definido un mapa de posiciones que la compañía debe desempeñar para lograr sus objetivos.

La siguiente clave es realizar un análisis preliminar que permita identificar las competencias que son importantes para la organización, en general, y, en particular para cada posición, y desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias (no excluyente con la perspectiva de otros requerimientos de trayectoria).

Esas competencias, luego serán objeto de evaluación en diferentes escenarios (expansión, contracción, fusión, etc.), para diferentes propósitos (desarrollo, promoción, selección, etc.) y con diferentes herramientas (*Assessment Centre*, *Feedback 360°*, autocuestionarios, etc.). Serán el nexo de unión que permita contrastar los objetivos que se pretenden alcanzar con las posibilidades que ofrecen las personas que la empresa emplea o está en disposición de emplear (véase la Figura 3.1).

Estamos pues ante situaciones de valoración de ajuste entre personas y posiciones, sea para seleccionar, desarrollar, promocionar, reubicar e incluso retribuir. Tal valoración se puede realizar utilizando diferentes técnicas y fuentes de información que veremos a continuación.

3.1.1 Autovaloración

Con esta técnica, los profesionales explican su propia percepción sobre sus competencias, normalmente utilizando como vehículo cuestionarios estandarizados que permiten a la empresa armonizar la información disponible.

Aunque se trata de testimonios interesados, el grado de información de las autodefiniciones suele ser bastante considerable y, cuando no es así, a menudo lo es más por una cuestión de mejorable autoconocimiento que por otros motivos.



En el capítulo de la autovaloración merecen especial atención los cuestionarios de personalidad. En general, los cuestionarios de personalidad laboral sondan preferencias de comportamiento en el trabajo. Se estructuran normalmente en base a preguntas con respuestas de elección que no se pueden considerar correctas o incorrectas *per se*, sino que apuntan tendencias de actuación.

En un reciente estudio dirigido por la University College de Londres¹ entre directivos del área de personas de 120 empresas, se destacó que los cuestionarios de personalidad de mayor utilización en el Reino Unido resultaron ser:

- OPQ (50% de utilización).
- Myers Briggs (25%).
- 16PF (27%).
- APP Thomas International (14%).
- Belbin Team Role Inventory (5%).
- PAPI (5%).

En España, los porcentajes de utilización de estas herramientas seguro que son algo diferentes, pero todas ellas son sobradamente conocidas y los factores que analizan normalmente se pueden relacionar fácilmente con competencias genéricas de uso común.

3.1.2 Evaluación por superiores

Esta es la forma más tradicional de evaluación, y consiste en recoger la información facilitada por sus superiores sobre cada profesional. Esta recogida de información suele estar enmarcada en un proceso general de evaluación de desempeño y se deriva de la propia observación, sea de un único supervisor o sea de una comisión designada al efecto.

¹ Adrian Furnham, www.strategic-dimensions.co.uk/strategic-thinking/an-hr-survey.



Si se utiliza esta fuente, es muy importante entrenar adecuadamente a las personas con responsabilidad evaluativa y utilizar formularios que faciliten la armonización y la propia cumplimentación, que debería apoyarse lo máximo posible en datos y hechos objetivos.

3.1.3 Evaluación multifuente o *Feedback 360°*

La evaluación multifuente tiene sus orígenes en el ámbito militar, concretamente en el ejército alemán durante la Segunda Guerra Mundial. En los años cincuenta comenzó a ser aplicada en el entorno empresarial, siendo Esso la compañía reconocida como pionera en este campo. Su uso fue en aumento hasta lograr un amplio reconocimiento en la década de los noventa, que fue cuando se introdujo en España.

En esencia, el *Feedback 360°* es un instrumento de evaluación en el que se valoran conductas y, consecuentemente, competencias de los individuos cuyo uso se está incrementando considerablemente.

La evaluación multifuente o *Feedback 360°* consiste en recoger información de cada individuo procedente de superiores, pares y subordinados y, si el sistema está muy maduro, de otros interlocutores externos como por ejemplo clientes y proveedores.

Esta recogida de información se articula normalmente a través de mapas de competencias, y a menudo no es completa sino de carácter parcial (lo que algunas empresas denominan *Feedback 180°*, sea ascendente o descendente, esto es, con pares y equipo subordinado o con pares y superiores exclusivamente).



La técnica está orientada básicamente al desarrollo de competencias y hace las evaluaciones a partir de respuestas a preguntas dirigidas, comentarios y sugerencias, cuyo último objetivo es ayudar a un empleado a determinar las áreas en las que necesita mejorar.

Se trata de un instrumento que genera originalmente recelo y escepticismo y cuya aplicación no es recomendable en todos los escenarios. Por ejemplo, en organizaciones que no sean capaces de asegurar la confidencialidad (por tamaño o por cualquier otro motivo) o ante situaciones de empresa en las que los empleados sientan amenazada la continuidad en sus funciones, es preferible obviar el uso de esta herramienta.

Para realizar un *Feedback 360°* conviene comenzar con entrevistas que posibiliten un mejor conocimiento del entorno que se afronta y, consecuentemente, más acierto en la elaboración de los cuestionarios sobre los que se asienta la aplicación del mismo.

El *Feedback 360°* está íntimamente ligado a la noción de gestión por competencias en cuanto concepto dinámico y relacionado con la mejora. Nótese que tan importante es la cuestión de los 360 grados (información “alrededor”) como la cuestión del *feedback* (vocablo traducido por retroalimentación, acción dirigida a mejorar nuestro conocimiento para poder alterar el comportamiento).

Cada empresa tiene su propia sistemática de actuación con los resultados de un *Feedback 360°*, si bien lo habitual es que sean los departamentos de dirección de personas los que ayuden a los interesados a valorar los resultados y a decidir qué aspectos se quieren modificar y qué pasos se darán para ello.

Aunque sus beneficios potenciales sean evidentes (nos situamos mejor si podemos contrastar opiniones), también existen riesgos derivados de su propia naturaleza, que puede abrir



heridas después difíciles de cerrar. Atendiendo a su volumen, estructura, cultura y momento, cada empresa debe reflexionar detenidamente la pertinencia de aplicar esta técnica, buscando un equilibrio entre valentía y prudencia.

Estimaciones recientes afirman que su uso está muy extendido en grandes organizaciones, alcanzando más del 90% de las empresas del índice Fortune 500.

3.1.4 Pruebas profesionales: El *Assessment Centre*

El abanico de pruebas utilizadas para valorar el grado de consolidación de determinadas competencias es variado. Nos referiremos por ello al *Assessment Centre* por ser una técnica integradora de otras técnicas (entrevistas, pruebas situacionales y cuestionarios) y por estar su aplicación más extendida en compañías gestionadas por competencias, aunque esto no ha de ser necesariamente así. De hecho, su nacimiento es anterior.

El *Assessment Centre* consiste en la realización de una batería de pruebas complementarias dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrolla una serie de competencias previamente definidas.

Normalmente es un complemento a otro tipo de evaluaciones y sirve a una amplia variedad de propósitos: selección, desarrollo, identificación de necesidades formativas, gestión del desempeño, etc.

Con algunos antecedentes en Alemania, los primeros procesos que comúnmente son considerados *Assessment Centres* tuvieron lugar en Inglaterra durante la Segunda Guerra Mundial, cuando el ejército británico comenzó a desarrollar procesos en los que



se evaluaba mediante simulaciones personales y de grupo la vocación para el liderazgo de los oficiales.

Las simulaciones se complementaban con test psicotécnicos en uso en aquellos momentos que eran conducidos por psicólogos y psiquiatras que certificaban su correcta aplicación y analizaban las correlaciones con el resultado de las simulaciones.

Al finalizar la guerra estas técnicas se desarrollaron fuera del ámbito bélico, especialmente en países del ámbito anglosajón como Estados Unidos, Canadá y Australia.

El *AT&T Management Progress Study* realizado por la compañía AT&T en 1956 se considera normalmente la primera gran aplicación empresarial. Su objetivo era observar y predecir el comportamiento de personas mediante la observación en varias tareas y condiciones simuladas.

Se analizaron en aquel estudio veinticinco características encontradas en directivos de éxito utilizando un programa de herramientas muy cercano al *Assessment Centre* tal y como lo conocemos hoy: entrevista, ejercicios *in tray* (bandeja de gestión), juegos de rol, discusiones de grupo, test de personalidad, test cognitivos y análisis curricular.

A partir de ese momento, el *Assessment Centre* logró reconocimiento académico y su utilización empresarial se extendió progresivamente, pero su mayor desarrollo llegó en los años setenta y de la mano del recién nacido concepto de competencias.

Bill Byham (1970), reconocido pionero en la utilización empresarial de esta técnica, definió el *Assessment Centre* como “un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de competencias establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular”.

Normalmente un *Assessment* se aplica a un colectivo de participantes con varios evaluadores, estableciendo unas competencias



Tabla 3.1. Assessment Centre.

Técnicas Competencias	Ejercicio de <i>in tray</i>	Ejercicio de <i>role-playing</i>	Ejercicio de grupo	Ejercicio de <i>fact-finding</i>	Entrevista de competencias
1. Pensamiento analítico	X	X		X	
2. Negociación		X	X		X
3. Iniciativa	X		X		X
4. Orientación al cliente	X			X	X
5. Liderazgo		X	X		X
6. Orientación a resultados	X	X		X	
7. Cooperación		X	X		

Fuente: Elaboración propia.



definidas y escaladas según comportamientos graduales y una serie de pruebas o ejercicios en los que se puede observar cómo afloran los mencionados comportamientos.

Los ejercicios más habitualmente utilizados son clasificados en:

- **Alta interacción social:**
 - ▶ Ejercicios de grupo, sean libres o con roles asignados.
 - ▶ Ejercicios *role-playing*, simulaciones con clientes, subalternos, superiores, proveedores, etc.
 - ▶ Entrevistas de competencias, también llamadas de incidentes críticos.

- **Mixtos:**
 - ▶ Ejercicios *fact-finding*, también llamados de búsqueda de información.
 - ▶ Ejercicios de análisis y presentación.

- **Baja interacción social:**
 - ▶ Ejercicios *in tray*, también llamados *in basket* o bandeja de gestión.
 - ▶ Cuestionarios de personalidad.
 - ▶ Cuestionarios de motivación e intereses.
 - ▶ Test de aptitudes.
 - ▶ Ejercicios de planificación o *scheduling exercises*.

Estos ejercicios no se aplican en un *Assessment Centre* de manera desestructurada, sino que se construye previamente una matriz que recoge qué competencias se pretenden analizar y qué pruebas se utilizarán para ello (normalmente son al menos cuatro ejercicios complementarios y al menos dos de ellos permiten la valoración de cada competencia, véase la Tabla 3.1).



3.2 Contratación y evaluación de potencial

La selección de personas teniendo en cuenta las competencias es una de las aplicaciones más en uso, resultando una práctica que supera las consideraciones exclusivas de requisitos de perfil duro (formación o edad, por ejemplo) e introduce facilidades para estimar las potencialidades de desarrollo existentes.

El asunto de las potencialidades no está exento de dudas y es muy extendido el debate sobre lo que es desarrollable y lo que no lo es tanto en las personas.

Existe un dicho popular muy pronunciado en el sur de Italia: “Quién nace redondo, no muere cuadrado”, que viene a significar que la gente es como es y no cambia. Los dones naturales posibilitan o imposibilitan determinado desarrollo vital, y no hay que darle muchas más vueltas.

Sin ánimo de discutir la sabiduría popular, tantas veces irrefutable, no parece que el progreso humano se haya apoyado en una completa resignación en este asunto, y no faltan además dichos en el sentido contrario, como el que nos recuerda que “la fe mueve montañas”.

La paradoja que de fondo nos ofrece la gestión por competencias es que integra con sentido común ambas visiones: las personas no son estáticas, pueden mejorar y aprender, desde luego, y a la vez existen estructuras básicas que facilitan o dificultan enormemente esas mejoras.

En términos de la explicación del concepto de competencias que vimos en el Capítulo 2, las estructuras básicas más asentadas se corresponden con las esferas más profundas (por ejemplo, autopercepción y carga genética) y las estructuras más superficiales se corresponden con conocimientos adquiridos y respuestas adaptativas al entorno.



Esto se ha representado gráficamente a menudo utilizando la imagen de un iceberg. Resulta obvio que la parte visible, la de las esferas superficiales, es la que es más factible modificar, requiriendo la parte profunda de grandes esfuerzos para cambios no siempre significativos.

Desde esta óptica, se ve claro que las acciones de desarrollo —que veremos en capítulos posteriores— pueden y deben estar enfocadas hacia las esferas más superficiales de las competencias, y esto no significa que sea sencillo lograrlas, porque estaremos tratando a menudo con hábitos de conducta fuertemente arraigados.

Por otro lado, las acciones encaminadas a seleccionar empleados bien harán en poner la lupa en las esferas más profundas de las competencias, esencialmente en el ajuste a las competencias genéricas de la compañía y en ciertas competencias centrales de autogestión sin las que el desarrollo del resto se antoja muy dificultoso.

Para repasar la manera en que las competencias pueden contribuir a mejorar el éxito en los procesos de contratación, lo haremos tratando separadamente las cuatro fases principales de un proceso de este tipo, a saber:

1. Identificación y atracción (reclutamiento).
2. Valoración (selección).
3. Incorporación (plan de acogida).
4. Retroalimentación (valoración del sistema).

3.2.1 Identificación y atracción

Esta fase consiste en vislumbrar cuáles son las fuentes de candidaturas potencialmente interesantes, abordarlas y lograr un interés positivo hacia la propia organización.

Aparentemente, se trata de una fase de trabajo que se desarrolla fuera de la compañía y en la que las contribuciones de un enfoque



de gestión por competencias parecen limitadas, pero esto no es del todo así y veremos por qué.

Los mecanismos de incorporación de personas para la compañía tradicionalmente se asemejaban a mecanismos de adquisición o, en otras palabras, procesos de compra. Las empresas hacían públicas sus necesidades (anuncios en prensa, bolsas de empleo, a través de referencias directas, etc.) y después analizaban las opciones disponibles (los candidatos) en términos de elección de alternativa.

A medida que las relaciones empresa-empleado han ido evolucionando y la persona se convierte en un recurso diferencial, los procesos de incorporación se parecen más a procesos de venta, en los que la empresa se esfuerza por hacer atractiva su oferta a aquellos en disposición de marcar la diferencia.

Desde luego que esto evolucionó así en una época de bonanza económica diferente a la actual, con un desequilibrio entre oferta y demanda opuesto al presente, pero muchas de las lecciones aprendidas entonces en cuanto a gestión de personas continúan siendo válidas, entre ellas, la conveniencia de tener una imagen positiva como empleador.

Y es precisamente en la aparición y mantenimiento de esa imagen positiva donde una adecuada gestión por competencias puede aportar una gran contribución. La empresa hará bien desde luego en desarrollar acciones como acudir a ferias de empleo o elaborar una página web atractiva desde el punto de vista del reclutamiento, pero donde se juega su prestigio como empleador excelente es en la imagen ganada en la gestión diaria.

Hay elementos que generan esa reputación y que poco tienen que ver con la gestión por competencias, tal es por ejemplo el caso de la conciliación laboral-personal. Pero otros, en general todos aquellos relacionados con el desarrollo (movilidad interna, formación, *coaching*, promociones, etc.), se vinculan directamente a la gestión por competencias.



3.2.2 Valoración

Una vez que disponemos de candidaturas potenciales para la cobertura de una posición, se inicia un proceso de valoración cuyo objetivo principal es acertar en el diagnóstico y contratar una persona adecuada a tal posición.

Este objetivo se ve complementado con otros objetivos secundarios que a veces no son tanto, y que adquieren mayor o menor importancia según cada situación. Tales son, por ejemplo, evitar posibles discriminaciones injustas, facilitar determinada imagen de la empresa o seleccionar con mentalidad de largo plazo, con la vista puesta en necesidades y potencialidades de futuro.

Cualquiera que sea el rango de los objetivos principales y secundarios y cualquiera que sea el método que utilicemos para establecer predicciones, hemos de ser conscientes de que estamos en un terreno extraordinariamente ambiguo y de fácil inducción a error, por lo que cualquier mejora metodológica merece ser estudiada.

Dejando aparte los elementos duros de un perfil profesional (pongamos por caso determinada titulación), cuando se practica una gestión por competencias lo que corresponde a la hora de seleccionar es hacer un diagnóstico anticipado de determinados hábitos de conducta.

En contraste con enfoques anteriores más centrados en impresiones subjetivas sobre rasgos de personalidad, la selección por competencias define y concreta grados de hábitos de comportamiento requeridos y trata de establecer predicciones respecto de los mismos.

Obsérvese el ejemplo comparativo recogido en la Tabla 3.2. Se verá que el cambio fundamental consiste en sustituir un juicio subjetivo de una característica por una sistematización más objetiva y concreta de conductas.



Tabla 3.2. Ejemplo comparativo de valoración de rasgos y valoración por competencias.

Enfoque clásico de rasgos personales	Enfoque de competencias
<p>Cargo: Vendedor.</p> <p>Rasgo: Sociabilidad.</p> <p>Perfil requerido: Facilidad de relación con los clientes.</p>	<p>Cargo: Vendedor.</p> <p>Competencia: Orientación al cliente.</p> <p>Perfil requerido: Al menos, grado 4.</p> <p>Grado 1: Identifica necesidades de los clientes pero no inicia acciones al respecto.</p> <p>Grado 2: Recoge información de clientes y responde de forma reactiva.</p> <p>Grado 3: Realiza seguimiento para conocer la satisfacción por el servicio ya ofrecido.</p> <p>Grado 4: Se anticipa a las necesidades aprovechando oportunidades de satisfacer al cliente.</p> <p>Grado 5: Fomenta las relaciones de confianza. Sabe sacrificar rendimiento inmediato en beneficio del medio y largo plazo.</p>

Fuente: Elaboración propia.



Desde la óptica de que el mejor predictor de las conductas futuras es la propia conducta pasada, se expone al candidato a situaciones en las que se puedan observar sus conductas.

De entre tales situaciones, como vimos anteriormente en el apartado dedicado al *Assessment Centre*, merecen la pena destacarse principalmente dos:

- A. Las entrevistas por competencias.
- B. Las pruebas situacionales.

A. Las entrevistas por competencias

Las entrevistas son la prueba por excelencia para la selección de personas. Su uso está asociado directamente al propio hecho de la contratación y son, por tanto, muy antiguas, si bien su técnica se ha ido perfeccionando y profesionalizándose su aplicación.

En el caso de las entrevistas por competencias, lo primordial es que procuran sondear hallazgos de comportamientos en la experiencia pasada de la persona, que sean indicativos del grado de consolidación de las competencias analizadas.

Para ello, y dado que se busca encontrar evidencias reales de conducta ocurrida, se utilizan preguntas que indagan ejemplos de situaciones concretas en las que se pudieran poner en juego las competencias. Estas son conocidas como preguntas de incidentes críticos.

En la Tabla 3.3 se recoge un ejemplo comparativo del tipo de preguntas propias de una entrevista de inferencia y una entrevista de competencias. Como se puede imaginar el lector, se trata de un ejemplo simplificado y a cada una de esas preguntas siguen otras relacionadas que pretenden verificar y aumentar la luz sobre el incidente comentado (por ejemplo: ¿qué pasó?, ¿por qué hiciste eso?, ¿cómo reaccionó él?, ¿cómo te sentiste?, ¿qué aprendiste de aquella situación?, etc.).



Tabla 3.3. Ejemplo comparativo de entrevista de inferencia y entrevista por competencia.

Entrevista de inferencia	Entrevista por competencias
<p>¿Cómo es su estilo de mando?</p> <p>¿Qué tal son las relaciones con su jefe?, ¿Cómo sería su jefe ideal?</p> <p>¿Le gusta asumir retos?</p> <p>¿Se considera una persona innovadora?, ¿Diría que tiene suficiente iniciativa?</p> <p>¿Trabaja bien bajo presión?</p> <p>¿Qué haría si un cliente importante le pide algo extraordinario?</p>	<p>Cuénteme una situación difícil con su equipo.</p> <p>¿Recuerda una ocasión en que su jefe le felicitó? ¿Qué pasó?</p> <p>Ponga un ejemplo de algún desafío superado del que esté especialmente orgulloso.</p> <p>Dígame un ejemplo en que propusiera un cambio en la forma habitual de trabajar en su departamento.</p> <p>Cuénteme una ocasión en que resultase especialmente difícil mantener la calma.</p> <p>Supongo que en alguna ocasión un cliente importante le habrá pedido algo extraordinario ¿Es así? Cuénteme la situación.</p>

Fuente: Elaboración propia.



Como puede observarse, la entrevista por competencias se concentra en reconstruir el recuerdo de situaciones reales. Si el entrevistador es suficientemente experimentado, no resulta muy factible para el candidato construir historias irreales convincentes.

Sin embargo, repase el lector la columna de la entrevista de inferencia y observe que, en contraste, es relativamente fácil improvisar respuestas a la medida de lo que se estima que el entrevistador espera escuchar:

“¿Qué como es mi estilo de mando? Ah, pues muy efectivo y participativo. Me gusta preguntar a mis colaboradores su opinión para que se sientan escuchados y motivados. Además, muchas veces te dan buenas ideas porque son los que conocen de cerca realmente el problema.”

Después de una pregunta y respuesta así, estamos como al principio y personalmente creo que sería poco acertado pretender inferir una conclusión fiable.

Esto no quiere decir que este tipo de preguntas no tengan cabida, más bien al contrario, su adecuado uso ayuda a introducir asuntos y manejar con fluidez una entrevista de competencias. Por ejemplo, a la respuesta anteriormente descrita, seguiría:

“Comprendo. ¿Recuerda una situación en que un colaborador le hiciera cambiar de manera importante su punto de vista inicial? Cuénteme el caso.”

Las entrevistas por competencias tienen pues más alto valor de predicción, en cuanto que nos sitúan en el terreno de la conducta pasada, si bien es cierto que tienen algunos inconvenientes y dificultades de aplicación derivados de alguna de las siguientes cuestiones:

- **Dificultad de obtención de respuestas**

En no pocas ocasiones sucede que la persona entrevistada no logra encontrar ejemplos de las situaciones por las que



se le pregunta, respondiendo divagaciones que poco tienen que ver con lo preguntado. Normalmente la respuesta del entrevistador es “volver a la carga” después de un rodeo y si las evasivas persisten, la situación se tensa y es cada vez más difícil de reconducir.

Esta situación muy a menudo refleja simple y llanamente baja consolidación de la competencia asociada a la pregunta, y es labor del entrevistador recoger suficiente información como para estar seguro de esto y, a la vez, evitar que la atmósfera se enrarezca y se pueda continuar la entrevista de manera fluida.

En otras ocasiones puede no tratarse de baja consolidación de la competencia, y el motivo por el que no se obtienen fácilmente ejemplos de situaciones reales es que el entrevistado no llega a comprender qué es lo que se le está demandando. En otras palabras, no sabe poner ejemplos y no les sabe dar el valor adecuado.

Paradójicamente, esto sucede a menudo con personas que han hecho tanto un trabajo que, por decirlo de algún modo, se lo “saben de memoria” y les cuesta abstraerse de las situaciones a las que están habituados.

Imaginemos, por ejemplo, que entrevistamos a un jefe de atención a clientes que siempre trabajó en su área. Comenzó como teleoperador hace años, después pasó un tiempo como supervisor de equipos, y más tarde como gerente hasta alcanzar su posición actual. ¡Y se queda sin palabras cuando se le pregunta un ejemplo de “una situación difícil con un cliente”! Apenas responde que esto es algo cotidiano y que él sabe manejarlo muy bien, pero no logra enseñar evidencias que nos permitan corroborarlo.

Ante un caso así, me resistiría a diagnosticar alegremente “baja capacidad para atender reclamaciones”, y la continuidad de la exploración probablemente arrojaría otras explicaciones pronto.



• Dificultad por rigidez metodológica

Las entrevistas por competencias en ocasiones se apoyan en protocolos de preguntas diseñados para sondear estructuralmente las competencias que son objeto de estudio. Esta estructuración a veces es muy rigurosa e incluye hasta el número de minutos que deberían ser dedicados a cada competencia.

Estos protocolos pueden resultar una ayuda para el entrevistador pero implican el riesgo de ceñirse en exceso al guión, olvidando que una entrevista efectiva requiere de un clima de confianza que no debe ser constreñido.

Cuando un candidato siente que en lugar de ser entrevistado (hay un interés por conocerle) se le está sometiendo a una lista de preguntas (hay interés por completar un cuestionario), suele replegarse en sus respuestas y la entrevista entra en una espiral negativa de desconfianza que le hace perder su propósito.

Veamos un ejemplo:

- *“Cuénteme una situación de la que esté especialmente orgulloso.”*
- *“Mmh, vamos a ver. Ah, sí. El año pasado acudí a una feria de telecomunicaciones en la que conocí una solución perfecta para la red comercial de un cliente mío. Él siempre estaba quejándose de los problemas de comunicación entre su fábrica y los vendedores, pero ninguna de las alternativas que había estudiado encajaba en el tipo de pedidos que ellos realizaban. Aunque no tenía que ver directamente con mi negocio, le avisé rápidamente, porque era el último día de feria. Incluso le acompañé a verlo aquella misma tarde, porque andaba flojo en temas de tecnología. Terminó implantándolo y todavía hoy me lo agradece.”*

En esta situación, el entrevistador introduce una pregunta para comenzar a sondear la competencia de Orientación a Resultados, y se encuentra una evidencia relacionada más claramente con la competencia de Orientación a Clientes.



Puede aprovecharla para continuar explorando Orientación a Clientes o puede archivarla mentalmente y reconducir la respuesta hacia el sondeo de la competencia que pretendía (por ejemplo preguntando qué impacto tuvo aquella situación en el negocio).

Lo que no puede hacer, es poner baja atención en la respuesta porque “no tocaba” y al cabo de diez minutos, cuando aparezca en su guión, preguntar:

- *¿Recuerda alguna situación en la que hiciese por un cliente algo extraordinario que él no esperaba?”*

Y no puede hacerlo no sólo porque sería un desaprovechamiento de información esclarecedora, sino principalmente por el efecto negativo en el clima de la entrevista y en su interlocutor, que difícilmente aceptará que esto se esté repitiendo.

Una entrevista por competencias exige pues una madurez y experiencia del entrevistador que le permitan manejar posibles solapamientos de evidencias y competencias, evitar la repetición de preguntas similares e hilar adecuadamente las respuestas con el protocolo de preguntas sin que se resienta la fluidez.

- **Dificultad por candidatos “entrenados”**

Optar a una posición para la que uno no está preparado es peligroso, y la mayoría de la gente es consciente de ello y lo evita.

No obstante, no siempre es así y, en cualquier caso, sí es habitual (y positivo) que un candidato se esfuerce por preparar una entrevista y provocar una imagen que piense que es acorde a la esperada.

En tiempos en los que primaban las entrevistas biográficas, esta preparación consistía sobre todo en preparar argumentos sobre los motivos que animaron los cambios de etapa profesional, qué se aprendió de cada etapa o qué se le pedía



al futuro, aparte por descontado de preparación relativa a la empresa y sector en cuestión.

Hace unos años, y como forma de preparar una entrevista, a poca gente se le ocurría reconstruir elaboradamente situaciones específicamente relacionadas con un cliente, un jefe o un objetivo bien superado, por poner ejemplos típicos de incidentes relevantes.

A medida que se hace más conocido el uso de entrevistas por competencias, la preparación de los candidatos se refiere más a la preparación anticipada de incidentes críticos que se cree que estarán relacionados con las preguntas que se van a recibir.

Superar esta situación no siempre es fácil para el entrevistador, muy a menudo por limitación real de tiempo como para sondear detenidamente en qué medida estamos ante una situación más reconstruida que real.

Cuando las situaciones son preparadas, a veces se descubren porque emergen a destiempo y el entrevistador comienza a escuchar evidencias e incidentes muy claros, pero que no responden a lo que se había preguntado.

Veamos una forma de desactivar esta situación utilizando el ejemplo anterior:

- *“Cuénteme una situación de la que esté especialmente orgulloso.”*
- *“Mmh, vamos a ver. Ah, sí. El año pasado acudí a una feria de telecomunicaciones en la que conocí una solución perfecta para la red comercial de un cliente mío. Él siempre estaba quejándose de los problemas de comunicación entre su fábrica y los vendedores, pero ninguna de las alternativas que había estudiado encajaba en el tipo de pedidos que ellos realizaban. Aunque no tenía que ver con mi negocio, le avisé rápidamente, porque era el último día*



de feria. Incluso le acompañé a verlo aquella misma tarde, porque andaba flojo en temas de tecnología. Terminó implantándolo y todavía hoy me lo agradece.”

- *“¡Enhorabuena! Es muy interesante. Cuénteme por favor otra situación distinta en la que pudiese superar las expectativas de un cliente.”*

Con una respuesta así, el entrevistador renuncia a la primera evidencia que vino a la mente de su interlocutor, pero se ahorra el tiempo que hubiera supuesto seguir encadenando preguntas y respuestas sobre la misma. Trata de buscar una evidencia diferente con menos posibilidades de estar artificialmente preparada.

Esta situación puede lógicamente ser delicada, y de nuevo requerirá de madurez para manejarla. Pero si el entrevistador alberga dudas de que está encontrando incidentes preparados, es lícito y recomendable que trate de revertir de este modo la situación.

No olvidemos que las competencias se asientan en comportamientos habituales, es decir, que se repiten con frecuencia. El candidato no debe tener problemas para recordar una situación parecida si el comportamiento al que se refería está en efecto consolidado como habitual.

B. Las pruebas situacionales

Las pruebas situacionales exponen al candidato a situaciones de laboratorio frente a las que se ponen de manifiesto conductas de respuesta, que a su vez implican un determinado grado de consolidación de las competencias objeto de análisis.

Resulta conveniente que las personas encargadas de realizar las observaciones, dispongan de listas de evidencias (*checklists*) que faciliten la observación y la hagan más objetiva, estandarizada y comparable con otras.



A menudo los detractores de estas técnicas aducen que se trata de conductas de laboratorio que poco tienen que ver con respuestas reales y que es posible que en ellas alguien se muestre de manera muy diferente a como naturalmente es.

En mi opinión, esto puede ser cierto en un pequeño porcentaje de casos y en escasa proporción, porque desarrollar artificialmente conductas impropias de uno mismo y lograr “enterrar” las respuestas y hábitos que naturalmente nos impulsan es algo bastante más fácil de decir que de hacer.

Por otro lado, las posibles limitaciones de estas observaciones en absoluto las convierten en menos objetivas que la alternativa de la pura inferencia.

Las pruebas situacionales de uso más habitual en España son:

- **Ejercicio de grupo**

Es una prueba situacional muy conocida y practicada. Consiste en simular una situación de reunión o discusión entre varios candidatos, en la que poder observar competencias de interacción humana como: Liderazgo, Impacto e influencia, Flexibilidad, Autocontrol, Negociación, Comunicación, Trabajo en Equipo y Cooperación. Este tipo de ejercicios puede ser con papeles previamente asignados o no. En el primer supuesto, además de la información general de la situación a abordar, los candidatos reciben información exclusiva normalmente referida a cuáles son los intereses que deben defender. En el supuesto de ejercicios libres, por el contrario, se deja en manos de cada candidato el objetivo a perseguir.

- **Ejercicio de averiguación de información**

Son también llamados ejercicios de *fact-finding*. Se aplican normalmente con carácter individual y en ellos se pide al candidato que sondee información relativa a un caso, que le es facilitada por un evaluador de manera acorde a las preguntas



que el candidato va formulando. Con posterioridad, el candidato dispone de un tiempo adicional para elaborar y presentar sus conclusiones definitivas. Es una prueba muy interesante que permite ver los procesos de razonamiento ante un problema desconocido y posibilita casi literalmente escuchar en voz alta los planteamientos y líneas de razonamiento del candidato. Se utiliza normalmente para analizar competencias como: Búsqueda de Información, Comunicación, Planificación, Orientación a Clientes, Innovación y Orientación a Resultados. La temática elegida para la búsqueda de información permite además valorar un espectro más amplio de competencias: Identificación con la Compañía, Flexibilidad, Desarrollo de Colaboradores, etc.

- **Ejercicio de bandeja de gestión**

Estos ejercicios también se conocen como *in basket* o *in tray*, y consisten en abordar una situación hipotética que engloba diversos problemas de gestión simulados, sobre los que hay que ofrecer propuestas de resolución por escrito y, normalmente, establecer prioridades y decisiones y asignar grados de urgencia e importancia. Se utilizan normalmente para la valoración de competencias como: Pensamiento Conceptual y Analítico, Planificación, Innovación, Iniciativa, Orientación a Clientes, Orientación a Resultados y Toma de Decisiones.

- **Ejercicios de análisis y presentación**

Estos ejercicios son muy similares a los ejercicios de bandeja de gestión en cuanto que implican el análisis y propuestas de resolución de situaciones y problemas de gestión simulados. Normalmente, el cambio respecto a ellos consiste en que el volumen de información es algo menor y se pide al candidato que prepare una presentación formal con sus recomendaciones. Permite, por tanto, valorar además competencias relacionadas con la presentación como, por ejemplo, Comunicación y Autocontrol.



- **Ejercicios de *role-playing***

Estos ejercicios son sobre todo utilizados para valorar competencias de interacción personal. Consisten en juegos de simulaciones en las que se pide a los participantes que asuman un papel determinado frente a un actor que desempeña otro papel (un compañero de trabajo, un subalterno, un jefe, un cliente enfadado, etc.). Las situaciones presentadas normalmente implican un cierto grado de conflictividad que el participante debe reconducir. Se suelen utilizar, por tanto, estos ejercicios para valorar competencias interactivas como: Negociación, Liderazgo, Flexibilidad, Autocontrol, Comunicación, Orientación a Clientes y Desarrollo de Colaboradores.

- **Ejercicios de planificación**

También conocidos como *Scheduling Exercises*, estos ejercicios son realizados individualmente y consisten en el tratamiento y la organización de un alto volumen de información que se debe orientar hacia el logro de un fin. Permiten valorar competencias como: Planificación, Organización, Gestión de Recursos, Innovación o Iniciativa.

3.2.3 Incorporación

Una vez que la valoración ha sido positiva y el proceso de negociación de condiciones concluye con éxito, en absoluto se debe dar el proceso de contratación por finalizado. Lo siguiente es lograr un adecuado aterrizaje de la persona contratada en la compañía utilizando las adecuadas herramientas de comunicación interna.

En este sentido, y aunque queda mucho por hacer en muchas empresas, es relativamente habitual que exista un manual de acogida encaminado a facilitar los primeros pasos y despejar dudas.

Este manual normalmente incluirá información como historia de la compañía, datos relevantes o información práctica sobre recursos internos.



Más allá de esta información, si existe una gestión por competencias, esto se debe comunicar igualmente desde los primeros momentos, y ello será de gran ayuda para dimensionar expectativas desde el primer día. Estas expectativas, en términos de competencias, se centrarán en explicar al recién llegado la forma de hacer las cosas, no sólo qué cosas hay que hacer.

Como veremos en el apartado de evaluación del desempeño, la distancia que separa el análisis del cumplimiento de objetivos de la evaluación del desempeño es la que va del logro en sí a la consideración del cómo se hacen las cosas.

En no pocas ocasiones hay que reconducir el modo de actuación de nuevos empleados una vez que han transcurrido los primeros meses, con todo lo que ello implica. Parece claro que una inclusión anticipada y destacada de la gestión por competencias en los planes de acogida puede resultar de gran ayuda en este sentido.

3.2.4 Retroalimentación

Para cerrar el ciclo de la contratación, conviene entender esta como un sistema que responde a una necesidad recurrente de la empresa, más que como un abordaje de necesidades puntuales.

Por lo tanto, además de tener establecida una metodología que dicte la forma habitual de actuación, conviene mantener vivos mecanismos de control que cuestionen la validez de la propia metodología y contribuyan a revisar posibles mejoras.

El papel de las competencias en estas revisiones es directo y fácilmente comprensible, en cuanto que permiten valoraciones más objetivas de las características de las personas recientemente contratadas y su contraste con los requerimientos de las posiciones.

Supongamos el caso de una empresa que realiza su reclutamiento de jóvenes titulados en universidades y escuelas de negocio



de prestigio, utiliza técnicas avanzadas de *Assessment Centre* para desarrollar su selección y después no tiene la capacidad de ofrecer trabajos y planes de desarrollo suficientemente estimulantes. En consecuencia, sufre una alta tasa de rotación.

Casos similares a este se dan con cierta frecuencia, a veces porque la empresa se apunta a una moda que parece atractiva sin detenerse a analizar su conveniencia. En ellos la empresa incurre en un doble sobrecoste: el relacionado con tener procesos de selección más complejos de los que necesita y el relacionado con la alta rotación.

Una adecuada gestión por competencias ayudará a definir con más claridad qué competencias se pretenden encontrar y variar acordemente, por ejemplo, la fuente inicial de reclutamiento, las competencias analizadas en el *Assessment Centre* o incluso la práctica en sí del propio *Assessment*.

3.3 Evaluación del desempeño

El concepto de evaluación del trabajo de los empleados es tan antiguo como el propio hecho del trabajo, pero un sistema de gestión por competencias puede aportar mejoras muy notables básicamente en dos ámbitos: superar la evaluación de objetivos (pasar del qué al cómo) y poner el acento en un concepto de mejora continua (del estatismo al dinamismo).

Las contribuciones positivas que la dirección por objetivos han realizado a la gestión de las empresas desde que Peter Drucker publicara *The Practice of Management* son innumerables, pero desde esa publicación han pasado ya más de cincuenta años, y uno de los problemas que se han revelado más claramente en este tiempo es el derivado de la valoración exclusiva de los resultados y el consecuente riesgo de caer en falta de atención por el modo de hacer las cosas.



Repasemos las premisas principales de la dirección por objetivos, fuertemente instauradas en la mayoría de nuestros modelos de gestión:

- No es posible hacer planes detallados para desarrollar una estrategia hasta que no se sepa exactamente adónde se quiere llegar.
- Cuanto más clara sea la idea de lo que se trata de lograr, más posibilidades de éxito habrá.
- Lo importante son los resultados que se obtengan, no lo que se haga para alcanzarlos.
- Hay que decirle con claridad a cada subordinado lo que se espera que logre, no tanto lo que debe hacer para ello.
- Sólo es posible evaluar resultados si se está en disposición de compararlos con objetivos establecidos con anterioridad.

Se observa, en definitiva, que el concepto de objetivo se asimila al de resultado deseado, destacándose sobremanera las ventajas de fijar una meta para alcanzarla.

Los efectos positivos de esta conceptualización van desde la concreción en la explicación de las obligaciones hasta el fortalecimiento de una cultura de logro, pasando por el establecimiento de un estilo uniforme de dirección.

Con una evaluación exclusivamente centrada en resultados, se evitan desde luego algunos problemas y se puede decir que el rendimiento se valora con objetividad.

Sin embargo, no podemos equiparar esa objetividad con justicia, estímulo y conveniencia para el negocio. Esto es porque los contextos en los que las personas trabajan varían continuamente y los plazos de medición de resultados a menudo no coinciden con los plazos más largos de continuidad que de fondo interesan al negocio.



Tabla 3.4. Ejemplo comparativo de evaluación del rendimiento y evaluación de desempeño por competencias.

Evaluación del rendimiento	Evaluación de desempeño por competencias
<p>Cargo: Vendedor.</p> <p>Objetivo 1: Vender un millón de tornillos al año en la zona sur (60%).</p> <p>Objetivo 2: Tener diez clientes activos (20%).</p> <p>Objetivo 3: Lograr tres nuevos clientes (20%).</p>	<p>Cargo: Vendedor.</p> <p>Objetivo 1: Vender un millón de tornillos al año en la zona sur (30%).</p> <p>Objetivo 2: Tener diez clientes activos (10%).</p> <p>Objetivo 3: Lograr tres nuevos clientes (10%).</p> <p>Grado requerido en competencia:</p> <ul style="list-style-type: none">• Orientación al Cliente: 4 (10%).• Trabajo en Equipo: 3 (10%).• Orientación a Resultados: 4 (10%).• Comunicación: 4 (10%).• Iniciativa: 4 (10%).

Fuente: Elaboración propia.



Los problemas de carácter directivo se diferencian de los problemas técnicos precisamente en la inexistencia de fórmulas y reglas que permitan una respuesta exacta e inopinable. Y de entre todas las responsabilidades directivas, la de la gestión de las personas (inseparable de la valoración de sus actuaciones) es la crítica y principal.

No parece pues del todo conveniente gestionar esta faceta eludiendo la responsabilidad directiva y pretendiendo la rigurosidad incuestionable de una respuesta de tipo técnico, y resulta mejor situar el criterio del cumplimiento de objetivos en un marco más amplio, que pueda equilibrar el enjuiciamiento de lo que las personas logran con el entorno de los propios logros y la forma en que se han producido.

Para este propósito son de gran ayuda los sistemas mixtos de evaluación del desempeño, que incorporan, además de la revisión del cumplimiento de objetivos, la consideración de las competencias en tanto que conductas necesarias y convenientes para desarrollar adecuadamente cada posición.

El análisis de la actuación tiene en cuenta los grados de las escalas competenciales de cada puesto. No se sustituye el análisis de objetivos por un análisis competencial, pero se conjugan ambos de forma integrada.

En la Tabla 3.4 se observa un ejemplo simplificado comparativo de una evaluación de rendimiento y una evaluación de desempeño por competencias.

Pensemos ahora en un vendedor que cumple todos sus objetivos cuantitativos, es decir, ha vendido un millón de tornillos en su zona, ha mantenido diez clientes activos y ha logrado captar tres clientes. Ha captado incluso más, hasta un total de cinco nuevas cuentas, lo que le ha permitido equilibrar la pérdida en el año de tres viejos clientes, que expresaron quejas y cambiaron de proveedor durante este año. También hubo quejas de compañeros,



y ello queda reflejado en que la valoración recibida no alcanza los grados requeridos en las competencias de Orientación al Cliente, Comunicación y Trabajo en Equipo.

Veamos la valoración que recibiría este vendedor con ambos sistemas:

- Evaluación del rendimiento:

$$\text{Objetivo 1 (60\%)} + \text{Objetivo 2 (20\%)} + \text{Objetivo 3 (20\%)} = \\ = \text{Logro 100\%}$$

- Evaluación de desempeño por competencias:

$$\text{Objetivo 1 (30\%)} + \text{Objetivo 2 (10\%)} + \text{Objetivo 3 (10\%)} + \\ + \text{Orientación a Resultados (10\%)} + \text{Iniciativa (10\%)} = \\ = \text{Logro 70\%}$$

Se trata, por supuesto, de un ejemplo simplificado, pero independientemente de que los objetivos estén mejor o peor construidos, lo normal es que la compañía vincule la valoración a una percepción variable, y que los efectos que esto tenga en las conductas que de esta forma se alimenten o se penalicen sea muy directo. Nos detendremos más en este punto en el epígrafe de compensación.

Otro elemento fundamental que incluye la gestión por competencias en la evaluación del desempeño es el concepto dinámico de mejora. Las evaluaciones tienden a establecerse dentro de un marco de avance constante hacia las conductas de mayor éxito (y, por lo tanto, deseadas), más que tratarse de meras fotos fijas puramente evaluativas.

Se establece una guía fácil de conductas deseadas que se contrasta con las evidencias de las conductas hasta la fecha desarrolladas, teniendo el evaluador (a menudo un superior) un papel fundamental para un mejor conocimiento de esas conductas.



Tabla 3.5. Evaluación del rendimiento vs. Evaluación por competencias.

Evaluación del rendimiento	Evaluación por competencias
<ul style="list-style-type: none"> ● Centrada en objetivos, primordialmente cuantitativos. ● Utiliza datos. ● Comparación habitual con un colectivo. ● Pensada para un momento determinado. ● Ejecutada normalmente por un superior. ● Los evaluados participan en la fijación de objetivos. ● El evaluador revisa cumplimiento. ● Orientado fundamentalmente a recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Centrada en objetivos cuantitativos y en conductas, (elementos cualitativos que se traducen a escala cuantitativa). ● Utiliza datos y evidencias. ● Comparación habitual con un ideal. ● Tiene cabida la continuidad. ● Puede ser multifuente (360°). ● Los casos de éxito fijan las conductas deseables. ● El evaluador tiene más fácil adoptar un papel formativo. ● Orientado a recompensas y al desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.



3.4 Desarrollo y formación

Si hace apenas una década el concepto de mejora en la capacitación de los empleados estaba principalmente relacionado con acciones de formación, hoy en día se habla mayoritariamente de desarrollo para referirse globalmente a las mejoras en la preparación y contribuciones que los empleados están en disposición de ofrecer a la empresa.

Esto no significa que la transferencia de conocimientos haya dejado de considerarse útil, pero sí es cierto que por sí misma suele ser considerada incompleta, pues es sólo una parte a considerar dentro de un proceso de desarrollo más amplio.

Se eleva la conciencia de las empresas de que los nuevos conocimientos adquiridos han de tener la oportunidad de ponerse en práctica si se quiere que se asienten, incurriendo de lo contrario en un alto riesgo de que caigan en el olvido y la inversión en formación se convierta en estéril e incluso, a veces, contraproducente.

Desde esta óptica, el análisis de las competencias actuales de los empleados y su confrontación con las posibilidades y exigencias de futuro en la organización se convierten una vez más en un punto de partida sobre el que planificar itinerarios de acción.

El análisis de las competencias actuales de los empleados puede ser realizado con diferentes metodologías (cuestionarios de autovaloración, *Assessment Centre*, *Feedback 360°*, etc.), y es tan o más importante su aceptación como su buen tino.

En este sentido, se extiende progresivamente el uso de los *Development Centres* como herramientas de arranque en un proceso de reflexión y desarrollo personal.

Un *Development Centre* consiste básicamente en una jornada de evaluación realizada con entrevistas y pruebas situacionales



(a modo de un *Assessment Centre*) que arroja una valoración de partida y se complementa con una jornada posterior de revisión de resultados, reflexión y establecimiento de objetivos.

Es recomendable que ambas jornadas sean próximas en el tiempo y que la reflexión parta de un *feedback* constructivo sobre lo realizado en la jornada de evaluación.

Este *feedback* normalmente se realiza por un consultor externo, que dinamiza a continuación un proceso reflexivo que contrasta lo que se ha hecho, lo que se quiere lograr en el futuro, la realidad que se presume que podrá la compañía ofrecer y, en definitiva, propone metas de desarrollo.

Las competencias tienen cuatro dimensiones cuyo abordaje para la mejora son de diferente naturaleza:

1. Saber: dimensión referida a los conocimientos. Las realizaciones laborales, en mayor o menor medida, y en una enorme variedad, exigen de unas cogniciones para ser llevadas a cabo.
2. Saber hacer: dimensión referida a las habilidades de puesta en práctica de los conocimientos. Las cogniciones en sí mismas a menudo no bastan y es necesario que se acompañen de la capacidad para ser llevadas a la práctica por medio de una habilidad adquirida.
3. Querer hacer: dimensión referida a las voluntades. Los conocimientos y la habilidad ganada para ponerlos en práctica se han de acompañar de una voluntad de realización. En caso contrario, no se manifiestan.
4. Poder hacer: dimensión referida a las posibilidades y limitaciones de carácter externo. Podríamos llamarlo entorno, situación, caldo de cultivo, reglamentación y un sinfín de nombres más, pero nos estamos refiriendo a algo bien sencillo de comprender y a menudo muy difícil de valorar: la existencia de condiciones externas que bloquean e imposibilitan la realización de la conducta.



Veamos a continuación un ejemplo. Observará el lector que aún tratándose de un caso deliberadamente simplificado, las claves que habría que desarrollar para convertir en competentes a cada uno de los conductores cambian en cada caso.

Un problema de transporte

Imaginemos que somos el propietario de un camión cargado de extintores que ha de trasladarse a otra ciudad, y hemos de elegir a quién solicitar ayuda de entre cuatro conductores disponibles.

El *primer conductor* ha sido acompañante de conductor durante años. Sabe lo que es el embrague, la dirección, el freno y el acelerador. También conoce el camino, sus curvas, sus cuestas y la ubicación de las zonas peligrosas, pero nunca ha conducido. Acumula el saber de un conductor sin haber adquirido su pericia. No parece una opción interesante.

El *segundo conductor* tiene los conocimientos y la pericia adecuados, pues lleva años conduciendo y además en esa misma ruta, pero no quiere trasladarnos. Acumula el saber y el saber hacer, pero no tiene voluntad de ayudarnos. Simple y llanamente, no quiere conducir nuestro camión, y no se puede contar por tanto con él.

El *tercer conductor* sabe también los mecanismos de conducción, tiene práctica, conoce la ruta y sus dificultades y su voluntad está ganada, ya que por un precio acordado trasladaría la mercancía. Sólo hay un problema, y es que carece de licencia para trasladar este tipo de materiales lo que supone una limitación externa que no nos podemos saltar.

Por último, hay un cuarto conductor experimentado y poseedor de licencia y voluntad que reúne todas las condiciones para ayudarnos. En los términos que venimos manejando, es el único competente para realizar el trabajo.



Ni en un caso tan sencillo podemos afirmar que a cada tipo de carencia se deba responder con un tipo de solución estándar. Por ejemplo, a la carencia de licencia del tercer conductor podríamos responder en este caso con una acción que le motive a obtener la licencia. Superaríamos así una limitación de “poder” con una de “querer”.

Sin embargo, no podríamos generalizar esta respuesta. Si la limitación de “poder” es distinta, por ejemplo, una gran piedra obstaculizando la carretera, nuestro cuarto conductor también dejaría de ser competente y la superación de la incompetencia habría de venir de otro “poder” (una grúa, por ejemplo).

El ejemplo es deliberadamente simplificado y con el se trata de poner de manifiesto una diferenciación conceptual de los elementos de una competencia que existe y está ahí, pero que difícilmente se observará con tanta claridad cuando se afronten problemas de gestión de personas.

Volvamos a nuestro vendedor de tornillos de ejemplos anteriores y pensemos por un momento que está teniendo serias dificultades para alcanzar sus objetivos. Antes que emprender otra acción, sería conveniente averiguar qué está pasando, cual es el origen de la incompetencia. Por ejemplo, si no vende porque desconoce cuáles son los clientes potencialmente interesantes (saber), porque no pone en práctica técnicas de venta acordes al producto y al sector (saber hacer), porque ni siquiera lo intenta por problemas de motivación (querer hacer) o porque las condiciones de precio, entrega de producto y días de cobro de la empresa están absolutamente fuera de mercado (poder hacer).

Es imprescindible, por tanto, que un proceso de reflexión para la mejora arroje luz sobre cuál de las cuatro dimensiones afectará a cada meta, y con posterioridad poner las acciones más efectivas según sea cada caso. Para la consecución de tales metas de mejora, tienen cabida comúnmente las acciones siguen a continuación:



1. Lectura y acciones de formación en aula

Son las más tradicionales y extendidas formas de aprendizaje, y de hecho en ellas se asienta la mayor parte de los sistemas educativos formales. Como se he dicho, las acciones de formación en aula se deben considerar sólo como una parte del proceso de mejora, pero no significa esto que se deban considerar de poco valor. Su aplicación normalmente tendrá más sentido en los fallos de competencia con origen en la dimensión de saber, ocasionalmente de saber hacer y más excepcionalmente de voluntad y poder.

2. Rotación interna

Estas acciones consisten en cambios internos de posición que enriquecen la experiencia del empleado, posibilitándole afrontar nuevos entornos que requieren de hábitos también novedosos. Su aplicación normalmente tiene más sentido en los fallos de competencia derivados del saber hacer y de la motivación.

3. Participación en proyectos o grupos de trabajo

Estas acciones consisten en asignaciones simultáneas a la posición habitual. Son ejemplos habituales la pertenencia a grupos de calidad, comités de integración, proyectos departamentales pero de rango transversal o procesos relacionados con implantación, mejora y adaptación de sistemas de información. Su mayor sentido suele ser de nuevo en la dimensión de saber hacer y en la de motivación, y a menudo pueden tener un impacto muy positivo también en problemas del “poder”, que dejan de serlo cuando estas experiencias permiten familiarizarse con resortes hasta entonces desconocidos o inaccesibles.

4. Mandatos puntuales

Muy similar en sus efectos a los programas de rotación interna, la diferencia es que se trata de acciones aisladas con un objetivo concreto y no tanto de acciones programadas con un propósito mayor.



5. *Coaching*

Dedicaremos el siguiente capítulo a esta herramienta, dado el auge que está adquiriendo. Baste decir aquí que es una metodología de reflexión propia pero guiada, que se apoya fundamentalmente en la generación y repetición de hábitos deseables. Su aplicación supera el ámbito del saber y normalmente del saber hacer, y se centra más en aspectos motivacionales y de carácter profundo.

6. *Mentoring*

Es un término que se utiliza a menudo como sinónimo del *coaching*, fruto de una confusión y diversidad de términos también extendida. Entendemos por *mentoring* aquí el acompañamiento de un superior experimentado en la compañía, que guía fundamentalmente en aspectos relacionados del saber hacer y del poder hacer. En contraste con el *coaching*, se refiere más a una guía claramente dirigida y referida principalmente a resortes internos. Tiene el *mentoring* mucho menos que ver con la reflexión profunda y el autodesarrollo y más que ver con el conocimiento de estructuras, normas, contactos y procedimientos que ayudan a desenvolverse en una empresa en concreto y a ser más efectivo dentro de la misma.

3.5 Planificación de carreras y sucesiones

El ritmo acelerado de cambios y la rapidez con la que las compañías diversifican su actividad y amplían su ámbito geográfico resultan en un efecto contradictorio en lo que se refiere a previsión y planificación de necesidades.

Por un lado, tenemos tal certidumbre de que habrá cambios y tal dificultad de anticipar cuáles serán que resulta poco útil realizar planificaciones de carrera muy concretas, lo cual es desalentador para muchos.



Por otro lado, y en un sentido contrario, las propias certidumbres e incertidumbres hacen que sea imprescindible trabajar activamente en la preparación constante de los empleados, identificando y desarrollando cualidades que permitan una rápida adaptación y respuesta a lo que vendrá, aunque no sepamos qué será.

En este punto, un buen directivo debería tener bien identificados sus potenciales sucesores, y trabajar con ellos mejoras de carácter global, que les habiliten para estar preparados para dar ciertos pasos en el futuro. Así es como se orientan las compañías con una moderna gestión por competencias en la que el desarrollo ocupa un lugar central.

Esta mejora conceptualmente global se apoya en mejoras en las competencias requeridas para las posiciones que se vislumbran en el horizonte, y se hace camino con ellas, aunque no se pueda estar plenamente seguro de su pertinencia para necesidades futuras.

El estilo de dirección con un fuerte componente desarrollador se compromete con la generación de sucesores y continuadores que eventualmente estén preparados para ocupar su propia posición u otras de aparición más repentina en las necesidades de la compañía, y lo hace apoyándose en el concepto de perfeccionamiento de los perfiles competenciales.

Se le facilita el trabajo y se da mayor operatividad teniendo medido lo que hay que tener para el puesto en términos de competencias y lo que ya tienen y les falta a los potenciales sucesores, presuponiendo, pero no garantizando, que ese vaya a resultar finalmente el camino adecuado.

Además de esta reducción en la garantía de que los pasos conducirán a un fin, la planificación de sucesiones por competencias se diferencia del anterior concepto de planificación de carreras en que el acento no se pone tanto en las posiciones de manera estática, sino en las personas y su evolución de manera dinámica (Tabla 3.6).



Tabla 3.6. Ejemplo comparativo de planificación de carrera y planificación por competencias.

Planificación de carrera hacia un puesto	Planificación de carrera por competencia
<p>Dos años como Técnico de Marketing. Cuatro años en el puesto de Comercial. Tres años en el puesto de Gerente de Zona. Tres años en el puesto de Gerente de Unidad. Director Asociado.</p>	<p>Asentamiento de las competencias Innovación; Flexibilidad y Trabajo en Equipo. Asentamiento de Orientación a Resultados y Orientación al Cliente. Asentamiento de Liderazgo, Comunicación y Pensamiento Conceptual. Asentamiento de Toma de Decisiones, Desarrollo de Colaboradores y Visión estratégica. Posición indefinida.</p>

Fuente: Elaboración propia.



3.6 Compensación

La introducción de un sistema de gestión por competencias puede representar cambios muy significativos en la cultura de la empresa. La hondura de los cambios depende de que se aborde realmente como un sistema integrado o solamente con aplicaciones parciales.

Típicamente, las organizaciones comienzan adoptando la gestión por competencias en áreas como selección y desarrollo, donde el encaje y aceptación resulta más natural. Después, a medida que el enfoque va calando en las personas que forman la organización, se va ampliando su aplicación a otros ámbitos como el desempeño y la planificación de sucesiones.

Para la mayoría de las empresas, a día de hoy, la compensación por competencias es un punto aún no alcanzado, y esto resulta prudente porque desde luego es ahí donde se presentan los retos más complejos y los mayores riesgos de incurrir en errores graves y de difícil vuelta atrás.

Aunque cauta, esta posición respecto a la compensación por competencias lleva a la empresa a no poder disfrutar de todo el valor que potencialmente ofrece este modelo de gestión, por lo que es previsible que asistamos en el futuro a una extensión de los pasos que algunas empresas pioneras ya se están atreviendo a dar.

Muy a menudo se nos olvida pero lo primero que debe recordar una empresa cuando establece planes de retribución es la fuerza de los mismos como constructores de comportamientos y, consiguientemente, de cultura empresarial.

Las empresas frecuentemente hacen solemnes declaraciones de visión, misión, valores y cultura que enmarcan en oro, pero que se quedan en estériles declaraciones de intenciones si no se corresponden con la actuación cotidiana.



Donde realmente se genera una cultura de empresa es en la observación que hacen los empleados de las respuestas que se dan diariamente a los problemas de gestión. Situaciones reales con clientes, proveedores, competencia, administración pública, otros compañeros y departamentos, etc., son las que realmente hacen el camino y derivan en comportamientos colectivos aprendidos.

De entre toda esta variedad de situaciones, las que se refieren a la compensación tienen una fuerza extraordinaria, debido precisamente a la propia naturaleza del ser humano.

Difícilmente podrá una empresa convencer a sus empleados de que es innovadora, flexible, orientada a clientes, a resultados o participativa si las conductas relacionadas con estas características no reciben premio. Dificílimo le resultará ser considerada atractiva y digna de ser tratada con lealtad si se perciben injusticias en su modo de compensación.

Conceptualmente, la compensación por competencias paga la validez de la persona y sus contribuciones, superando el paradigma del puesto. Tradicionalmente se retribuye al personal por el puesto de trabajo que ocupa y se tienen en cuenta aspectos propios del puesto (escala, peligrosidad, ubicación), aparte de otros relacionados con los resultados (cumplimiento de objetivos) o plenamente desvinculados de resultados (antigüedad).

La compensación por competencias se basa en la idea de remunerar a los trabajadores en función de las competencias y habilidades que tengan y que, a la vez, contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

En términos generales, la diferencia entre los sistemas más habituales de compensación y la moderna compensación por competencias se asienta en conceptos dinámicos que se adaptan a la variabilidad de los entornos de mercado actuales (véase la Tabla 3.7).

Tabla 3.7. Compensación habitual vs. Compensación por competencias.

Compensación habitual	Compensación por competencias
<ul style="list-style-type: none"> ● Centrada en el mercado laboral (paradigma del puesto). ● Adaptada a organizaciones jerarquizadas y estáticas. ● Rigidez derivada de la estructura. ● Retribución por estatus, permanencia y resultados. ● Aumentos salariales por cambio de puesto. ● Sujeta a objetivos. ● Masa salarial en aumento vegetativo. ● Evaluación de la actuación individual por superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Centrada en la competencia personal de los propios empleados. ● Adaptada a organizaciones planas y cambiantes. ● Flexibilidad acorde a las disponibilidades. ● Retribución por mérito y desempeño. ● Aumentos salariales personalizados. ● Sujeta a objetivos y conductas (contribuciones). ● Masa salarial establecida según la rentabilidad de la empresa. ● Posibilidad de sistemas de evaluación participativos.

Fuente: Elaboración propia.



Aunque no muy extendida aún, la retribución por competencias se puede instaurar atendiendo a distintos modelos.

En el primero, más sencillo y frecuente, la consideración del concepto de competencias se añade a la clásica retribución según el puesto de trabajo, incluyendo una consideración en la retribución variable que premie el cumplimiento de los grados competenciales (véase la Tabla 3.4).

Un segundo modelo extendido, que persigue vincular las competencias a la retribución fija y darle mayor carácter de consolidación, se refiere a ligar los incrementos salariales anuales en el fijo a la valoración de competencias recibida:

Tabla 3.8. Ejemplo de modelo de retribución por competencias.

Valoración competencial	Incremento salarial
Por debajo de los requerimientos de la posición	0%
Normal para la posición	2%
Por encima de los requerimientos de la posición	4%
Muy por encima de los requerimientos de la posición	6%

Fuente: Elaboración propia.

Competencias y *coaching*

Como se ha dicho antes, el *coaching* está de moda y esto a pesar de que hay una notable confusión respecto a lo que esta técnica significa.

Las menciones a la teoría y la práctica del *coaching* proliferan en artículos, libros, seminarios y conferencias diversas y parece que cualquier empresa que se precie ha de considerar estos programas para sus mandos y directivos, independientemente de quiénes sean y qué problemas afronten.

Al abrigo de esta moda y confusión, tampoco queda muy claro qué es lo que debe ser un *coach* y cuál debe ser su cualificación, por lo que comienzan a verse casos como los de becarios o personas sin experiencia empresarial obteniendo certificaciones de *coach*, que poco ayudarán a generar la debida imagen de profesionalidad y confidencialidad inherente a un proceso serio de *coaching*.

En esencia, el *coaching* es un proceso desarrollado entre dos personas, un *coach* (entrenador) y un *coachee* (entrenado) mediante el cual el primero ayuda al segundo a liberar su potencial para incrementar al máximo su desempeño.

El proceso consiste pues en ayudar a aprender, y no tanto en enseñar. Ese aprendizaje se dinamiza a través de conversaciones



parcialmente dirigidas en las que el *coachee* aprende fundamentalmente sobre sí mismo, mejorando su autoconocimiento y clarificando sus metas.

De este modo, el *coach* no da lecciones de conocimiento, ni transmite sin más su experiencia, ni propone objetivos. Simplemente se centra en acompañar a su *coachee* hacia un mejor conocimiento y lo hace a través de la formulación de preguntas claves y a menudo incómodas, por cuanto que pueden chocar con la visión preestablecida que tiene su *coachee*.

En otras palabras, el *coaching* se basa en generar sólidas estructuras de diálogo fértil, no en dotar de contenido o respuestas a las preguntas que se suscitan en dicho diálogo.

Considerar que esto es novedoso resulta equivocado, y con una desviación nada menos que de veinticinco siglos, es decir, nada despreciable. El método de enseñanza de Sócrates que recibe el nombre de mayéutica consistía precisamente en esto: ayudar a aprender a los demás haciéndoles preguntas, generando reflexiones a menudo en zonas incómodas y dejándoles que encuentren las respuestas por sí mismos.

Lo que sí resulta en buena medida novedoso es la aceptación de que este método puede tener cabida y utilidad en el mundo de la empresa y, paradójicamente, no lo hace de la mano de la filosofía clásica sino del deporte, lo cual explica la terminología utilizada (para la que no hay consenso de traducción apropiada) y la importancia que toma la segunda derivada del método: el entrenamiento o repetición.

A continuación de adquirir una nueva visión de sí mismo y de sus propósitos, el *coachee* necesita definir qué hábitos son los que le conviene adquirir y cuáles son los medios para alcanzarlos. Es misión del *coach* precisamente colaborar en esa labor, y realizar un seguimiento adecuado que sirva como incentivo y control de desviaciones durante el proceso.



Los hábitos se reflexionan primero, y se adquieren después por repetición de actos que posibilitan su consolidación. La práctica continuada emerge como el principal método para lograr aquello que el *coachee* pretende adquirir.

Y aquí es donde se conectan directamente la gestión por competencias y la metodología de *coaching*.

Recordemos que hemos definido las competencias básicamente como conductas, y que las conductas se construyen y se refuerzan fundamentalmente a través de hábitos que se repiten.

En la medida en que una persona identifique competencias en las que desea mejorar, lo que habrá de hacer es poner los medios para averiguar qué hábitos debería poner en juego para esa mejora, practicarlos repetidamente de manera consciente y esforzada y no desviarse de los mismos hasta que se hayan automatizado.

Veamos a continuación un ejemplo. Es de nuevo un ejemplo muy simplificado, entiéndase sin ánimo de trivializar la complejidad de la conducta humana, sino para facilitar la comprensión.

Generando nuevos hábitos

Nuestro vendedor de tornillos ha recibido una información dolorosa en el reciente ejercicio de 360°.

Como ya se vislumbró en la evaluación del desempeño, se le reporta que su consolidación en la competencia de Trabajo en Equipo y Cooperación es muy pobre a tenor de su imagen en la empresa.

En una escala de uno a cinco, sus compañeros le han puntuado en esa competencia en un promedio de un dos, y los comentarios cualitativos se refieren a su aridez de trato, su falta de interés por las preocupaciones de los demás y su preferencia por "ir a su aire".

Continúa



Varios comentarios coinciden curiosamente con algunas de las amargas quejas de los clientes que se perdieron este año.

Pocos días después, el vendedor inicia un proceso de *coaching*, y visto lo visto en su evaluación de desempeño y *Feedback 360°*, su preocupación incide fundamentalmente en el ámbito de las relaciones.

Tras dos sesiones de diálogo con su *coach* que le ayudan a entender mejor la importancia de las relaciones y tener mejor conciencia de su propio estilo, se propone mejorar en las competencias Trabajo en Equipo y Cooperación y Orientación al Cliente.

Para ello, discute y acuerda con su *coach* la práctica y seguimiento de los siguientes hábitos novedosos:

- Saludo diario de llegada y despedida a la oficina. Dedicación de un tiempo de pasillo para conversación no profesional, normalmente los lunes y los viernes. Inclusión de los términos “por favor” y “gracias” en sus conversaciones y comunicaciones orales y escritas.
- Llevar a la reunión semanal de los lunes una propuesta de actuación que implique potencialmente un beneficio para algún compañero: una venta cruzada, una visita conjunta, una información que se ha conocido, etc.
- Realizar, al menos dos veces al mes, una petición expresa de ayuda para proyectos de mayor envergadura que tendrán mejor resultado si se abordan conjuntamente.
- Llevar un registro de fechas en las que están previstas entregas de determinado volumen y llamada en esa misma fecha al cliente para verificar entrega y satisfacción.
- Generar alertas de baja actividad de clientes y responder con contactos dirigidos a minimizar el riesgo de desatención.
- Dedicar más tiempo a la alimentación del CRM (*Customer Relationship Manager*) de la empresa, de manera que otros colaboradores puedan estar más al día de acciones y avances con diferentes clientes.



Como se observa, algunos de estos hábitos pueden resultar más que básicos pero, aplicados en una persona que no tenía por costumbre realizarlos, el efecto de cambio es muy notable, y es una modificación que afecta tanto a la dimensión externa de la personas (imagen ante los demás) como a la dimensión interna que se enraíza en la automatización.

El diccionario de competencias

5.1 Distintas clasificaciones

Como vimos en el segundo capítulo, el mapa o diccionario de competencias es el esqueleto sobre el que se asienta la gestión por competencias de una organización.

Es una estructura de gestión creada para cada empresa que tiene sus singularidades específicas y también sus puntos de similitud con otras compañías, como ocurre con cualquier sistema de gestión.

En esencia, un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que se consideran en la gestión de una empresa, que incluye una definición de cada una, los niveles de graduación y las escalas conductuales relacionadas.

Existen diversos listados de competencias, resultantes de otros tantos estudios, que han sido elaborados por prestigiosos autores de la materia. Tales son por ejemplo el propio McClelland,



Levy-Leboyer, Woodruffe, Boyatzis o Spencer y Spencer, autores del reconocido diccionario Hay McBer. De estos estudios derivan algunas distinciones de clasificación que, aún no siendo excluyentes, pueden dar lugar a cierta confusión.

Una primera distinción importante, contemplada en las teorías de Spencer y Spencer, se refiere a la necesaria diferenciación de las competencias umbral y distintiva.

- Se consideran *competencias de umbral* a aquellas características esenciales que cualquiera en un trabajo necesita aportar para su mínimo cumplimiento, pero que no distinguen a las personas con un desempeño superior. Suelen ser normalmente conocimientos y destrezas básicas. Por ejemplo, un determinado manejo idiomático.
- Las *competencias distintivas* sin embargo son aquellas que distinguen el desempeño superior respecto del promedio. Por ejemplo, la comunicación expresada en el hecho de que una persona sea capaz de superar el mero intercambio de información que se deriva del entendimiento idiomático.

Esta distinción se completa con la ampliamente aceptada diferenciación entre tres tipos de competencias: básicas, genéricas y técnicas:

1. Las *competencias básicas* son conductas elementales que deben poder desarrollar los ocupantes de una determinada posición, a modo de las competencias umbral de la anterior distinción.
2. Las *competencias técnicas*, son referidas a habilidades de tipo tecnológico y metodológico y relacionadas con un determinado trabajo o función. El manejo técnico de determinada maquinaria sería un ejemplo de este tipo de competencias.
3. En tercer lugar, las *competencias genéricas* son los comportamientos asociados a desempeños exitosos presentes en diversas organizaciones y funciones como, por ejemplo, la habilidad de analizar información, tomar decisiones, guiar a otros, cooperar o planificar, etc.



5.2 Doce competencias genéricas fundamentales

Las competencias genéricas, también denominadas transversales, son aplicables a todos los trabajos en general y a ninguno en particular, dado que algunas de ellas son fundamentales para el desempeño de según qué posiciones y otras pueden ser por completo irrelevantes.

Lo que sigue a continuación es un extracto de las doce competencias que más a menudo me he encontrado en diversidad de proyectos en España en los últimos años, por lo que en cierto modo pueden considerarse las más importantes y buscadas en nuestro país.

Las definiciones facilitadas se basan en las definiciones utilizadas de facto por las compañías en que se desarrollaron esos proyectos, a menudo cartografías diseñadas a medida y apoyadas en diccionarios genéricos reconocidos, por lo que no ha de sorprender al lector su similitud con los mismos.

Tales proyectos fueron casi siempre de evaluación de potencial para el desarrollo y de contratación, normalmente de posiciones de mandos y directivos. Ha de entenderse, por tanto, que las definiciones y conductas aquí mencionadas están más adaptadas a estos perfiles, que, por otro lado, han sido la punta de lanza de las implantaciones de los sistemas de gestión por competencias.

5.2.1 Autocontrol

El Autocontrol es la capacidad para sostener bajo control las emociones y contener la espontaneidad en la expresión negativa de las mismas cuando se afrontan situaciones adversas de presión.

Algunas conductas típicas de un alto autocontrol son:

- Frenar la impulsividad y someter las primeras impresiones a reflexión.



- Conservar la calma ante situaciones estresantes.
- Evitar responder a las provocaciones y mirar las relaciones con objetividad.
- Evitar la agresividad defensiva y responder a las contrariedades con espíritu positivo.
- Mantener una disposición gestual y entonación estables frente a una situación de dificultad.
- Reconducir la presión con una perspectiva de superación, relativizando las adversidades.

5.2.2 Búsqueda de información

Se entiende por Búsqueda de información la tendencia a indagar y no dar por suficiente la información obvia y la habilidad para aumentar y tratar la cantidad de información disponible.

Conductas típicas de esta competencia son:

- Hacer esfuerzos para ampliar las fuentes de información disponibles, generándolas aún cuando no sean explícitamente facilitadas por la organización.
- Realizar preguntas a los interlocutores adecuados, aquellos en posesión de las respuestas pertinentes.
- Cuestionar de manera abierta, evitando anticiparse en el conocimiento de las situaciones.
- Sondear oportunidades potenciales o información aunque su utilidad no sea de aplicación inmediata y evidente.
- Asegurarse de que se recibe la información adecuada, haciendo los esfuerzos necesarios para que dicha información resulte ser de primera mano si es pertinente.

5.2.3 Comunicación

La Comunicación es el deseo y la habilidad para entender a otras personas y hacerse entender con efectividad. Es la capacidad de escuchar con atención y de entender los argumentos ajenos,



así como los pensamientos, sentimientos y preocupaciones no expresadas verbalmente. Es la capacidad de explicarse con estructuración, respaldo de datos y aspectos formales que aseguren un impacto en el interlocutor.

Algunas conductas habituales de una buena comunicación son:

- Poner las situaciones en contexto y explicar adecuadamente el marco de referencia de las situaciones: objetivos, precedentes, causas, etc.
- Invitar a los demás a la libre expresión de ideas y opiniones, dándoles el tiempo necesario para finalizar sus argumentos.
- Reformular conclusiones para asegurarse del adecuado entendimiento de las ideas de los demás.
- Tener un manejo efectivo de aspectos no verbales de la comunicación: contacto ocular, entonación, manejo de los silencios, expresividad corporal, etc. Poner la atención más allá del contenido a la hora de emitir y recibir mensajes.
- Realizar preguntas de control que permitan asegurarse de que la comprensión del interlocutor es la pretendida.
- Expresar expectativas positivas de comprensión mutua y constructiva.

5.2.4 Desarrollo de Colaboradores

Consiste en la intención de fomentar el aprendizaje y desarrollo de los demás entendiendo las mejoras en el equipo como un fin en sí mismo. Incluye la renuncia al máximo rendimiento inmediato de los colaboradores en pro de un mejor aprendizaje para el futuro.

Algunas conductas que indican alta sensibilidad para el Desarrollo de Colaboradores son:

- Dedicar tiempo a explicar razones, motivos y causas de las peticiones, evitando la mera transmisión de instrucciones y posibilitando que los colaboradores adquieran una perspectiva superior a la imprescindible.



- Percibir a los demás como personas en evolución, evitando concebirles y tratarles de manera estática y calificativa.
- Expresar expectativas positivas con respecto al desempeño futuro de una acción.
- Identificar necesidades de formación y rotación que enriquezcan a sus colaboradores y fomentarlas, aún cuando signifiquen pérdida temporal de recursos a su disposición.
- Delegar tareas y situaciones que posibiliten experimentar y equivocarse, afrontando con talante positivo los costes de error.

5.2.5 Identificación con la Compañía

Se entiende por tal la disposición a alinear la actuación con las necesidades, prioridades, y metas de la compañía, entendiendo con claridad la misión, visión y valores de la misma. Incluye una dimensión de orgullo y sentido de pertenencia y la capacidad para realizar esfuerzos por el interés de la empresa que superen las propias preferencias.

Algunos indicadores conductuales de esta competencia son:

- Tener predisposición a cooperar con colegas de cara a que estos puedan cumplimentar sus compromisos con la compañía.
- Organizar y planificar las propias actividades y prioridades de cara a poder cumplir con compromisos empresariales.
- Elegir el cumplimiento de las necesidades organizacionales por encima de las satisfacciones de logro personales y de la persecución de intereses particulares de carrera profesional.
- Superar las lealtades y afinidades personales ante conflictos de interés, evitando que las mismas puedan conducir a actuaciones contrarias a los intereses de la organización.
- Mostrar satisfacción y orgullo por la forma en que se hacen las cosas, así como predisposición abierta a la mejora y cambios que favorezcan a la empresa. Evitar la crítica estéril.



5.2.6 Iniciativa

La Iniciativa consiste en la preferencia para tomar acción e influir en las situaciones anticipada y efectivamente. Implica identificar, crear y aprovechar oportunidades con energía, haciendo más de lo que es exigido o esperado formalmente en una posición profesional.

Algunos indicadores de conducta de la Iniciativa son:

- Reconocer y afrontar las oportunidades como desafíos para superar y mejorar los resultados futuros.
- Anticiparse y evitar que las situaciones negativas crezcan y aumenten su efecto pernicioso.
- Pensar en lo que hay que lograr y dirigir la acción sin detenerse en los límites formales.
- Prepararse anticipadamente para cambios y problemas que se pueden suscitar, aún cuando no resulten obvios y altamente posibles.
- Actuar con independencia y autonomía, no necesitando de frecuente supervisión ni normativa muy definida para actuar y promover desempeños superiores.

5.2.7 Innovación

Es la predisposición a promover e iniciar cambios y actividades que propicien éxito para el negocio, incorporando nuevos esquemas de trabajo, procedimientos, métodos y tecnología susceptibles de suponer una mejora. Implica no sólo flexibilidad y adaptabilidad ante el cambio, sino una predisposición activa a su originación.

Son conductas propias de esta competencia:

- Comprender los efectos positivos derivados de los cambios y colaborar a su puesta en marcha e implantación.
- Plantear mejoras en los procesos de trabajo derivadas de estudio, creatividad, *benchmarking* con otras organizaciones y adaptación de experiencias anteriores.



- Aplicar inconformismo positivo a los métodos y procedimientos de la propia compañía, cuestionándose permanentemente qué más se podría hacer o en qué otra forma.
- Impulsar la novedad en el entorno más cercano, fomentando la expresión creativa de nuevas ideas y alternativas.

5.2.8 Liderazgo

El Liderazgo es la intención y capacidad para actuar como guía de otros y disfrutar de la confianza, respaldo y compromiso de los demás para dejarse conducir hacia el logro de unas metas.

Algunas conductas típicas del Liderazgo incluyen:

- Mantener informados a los demás, permitiendo que las personas afectadas por una situación conozcan lo que está pasando.
- Ser el primero en realizar esfuerzos adicionales y actuar mediante el ejemplo, especialmente cuando tiene que realizar peticiones extraordinarias.
- Asegurarse de que las necesidades prácticas y de bienestar del grupo de colaboradores se satisfagan dentro de lo que permite cada situación.
- Fomentar que los demás se integren en una misión, metas, propósitos y clima compartido.
- Fijar estándares unilateralmente, tratando a cada cual de acuerdo a sus potencialidades con sentido de justicia y objetividad.
- Tener una alta autoexigencia y exigencia, confrontar a los demás abierta y directamente respecto a problemas de desempeño y demostrar firmeza en la negativa a peticiones poco razonables.
- Modular la comunicación a la capacidad de comprensión de los demás, facilitando instrucciones suficientemente detalladas para evitar las dudas sobre lo que se espera de cada cual.



5.2.9 Orientación al Cliente

La Orientación hacia el Cliente es el deseo de ayudar y servir a destinatarios e interlocutores varios de nuestro trabajo. Significa concentrar esfuerzos en el descubrimiento anticipado y en el cumplimiento consecuente de las necesidades, bien se trate de clientes internos o de clientes externos.

Algunas conductas representativas de esta competencia son:

- Buscar información acerca de las necesidades subyacentes o no expuestas expresamente y asociarlas con los productos y servicios disponibles o bien adaptados a la situación.
- Responsabilizarse con consistencia por el cumplimiento de los compromisos adquiridos y hacerlo personalmente por la corrección de problemas sobre clientes que así lo demanden.
- Responder con sentido de urgencia a los requerimientos de clientes, avisando de las demoras y otras adversidades cuando sean previsibles y explicando sus causas.
- Evitar actuar a la defensiva ante requerimientos de clientes y afrontar las adversidades como oportunidades de corregir y asentar las relaciones de confianza.
- Actuar como consejero de confianza capaz de integrar los intereses propios con los de los clientes y de adoptar una perspectiva de confianza a largo plazo que incluya sacrificios inmediatos.

5.2.10 Orientación a Resultados

La Orientación a Resultados es la predisposición a trabajar hacia unas metas de manera consistente y ambiciosa, con el propósito de superar determinado estándar de excelencia. Significa la superación de unos objetivos, no el mero cumplimiento.



Algunas conductas comúnmente asociadas con esta competencia son:

- Aplicar concreción a diferentes métricas de logro en el trabajo (ventas, quejas, calidad, costes, etc.) y trabajar para superar las metas establecidas respecto de las mismas.
- Responder positivamente a los desafíos de incierta consecución, comprometiéndose con la persecución de objetivos difíciles.
- Tener determinación en la defensa de los propios puntos de vista, que se respaldan asiduamente con datos y hechos objetivos.
- Tomar decisiones y fijar prioridades basadas en consideraciones de carácter económico (rentabilidad, productividad, margen, coste-beneficio, etc.).
- Buscar permanente la excelencia y el inconformismo con los elementos y circunstancias que no suponen una activación ambiciosa de propósitos de logro.

5.2.11 Pensamiento Analítico y Conceptual

El Pensamiento Analítico consiste en entender una situación descomponiéndola en sus partes más pequeñas, identificando las implicaciones en una forma causal y organizando sistemáticamente las partes que la componen. El Pensamiento Conceptual es la comprensión de la situación armando las partes a fin de establecer la totalidad, identificando las conexiones que no están obviamente relacionadas e identificando los elementos clave que subyacen la situación. Se trata, en definitiva, de poseer capacidad de análisis y de síntesis para la comprensión de una situación.

Es una competencia con un fuerte peso de naturaleza genética, y algunos de sus indicadores frecuentes son:

- Tender a fijar prioridades para las tareas atendiendo a un adecuado orden de importancia y de urgencia.



- Tender a descomponer de manera sistemática una tarea compleja en partes más fáciles de manejar.
- Reconocer diversidad de causas en los problemas y diversidad de consecuencias de las soluciones previstas, de manera que se aumenta el abanico de alternativas a manejar y estas se estudian simultáneamente con detenimiento y perspectiva global.
- Aplicar un razonamiento inductivo aplicado a conceptos existentes, que contribuye a definir conceptos nuevos.
- Manejarse de forma desenvuelta ante la complejidad conceptual y tener originalidad y amplitud a la hora de la consideración de alternativas.

5.2.12 Trabajo en Equipo

Es la intención y facilidad para trabajar en cooperación con otras personas y formar parte de un equipo para participar activamente en la consecución de una meta común. Implica sensibilidad interpersonal y facilidad para la relación social.

Algunas conductas típicamente relacionadas con esta competencia son:

- Tener una comunicación fluida y contributiva con jefes, compañeros y colaboradores.
- Animar y dar apoyo a los demás, fomentando una aportación múltiple y reconociendo abiertamente los méritos y éxitos ajenos.
- Anteponer las acciones que propician logros colectivos frente al éxito del personal.
- Generar un clima de confianza mostrando intencionalidades provenientes del bien común.
- Evitar apropiarse de éxitos y logros ajenos y compartir las alabanzas.



5.3 Las grandes olvidadas

En el apartado anterior hemos revisado las competencias que más a menudo he encontrado en proyectos reales de evaluación de profesionales. Aunque a veces con otros nombres, son las más utilizadas y esto confiere a esas doce competencias las características de ser las más valoradas y buscadas.

Sin embargo, esto no significa que éstas sean necesariamente todas las competencias que de manera directa se corresponden con el éxito en posiciones de directivos y mandos medios.

Existen, en mi opinión, algunas grandes olvidadas que no se analizan con tanta frecuencia pero cuya importancia es igual o mayor aún para el éxito profesional.

Su ausencia (no absoluta pero sí frecuente) de los diccionarios de competencias más utilizados se debe en parte a cuestiones de dificultad de medición, de riesgo de caer en cuestiones que no son políticamente correctas o simplemente de moda, pero en todo caso nos induce a una reflexión sobre algunos aspectos subyacentes en las empresas de nuestro tiempo.

5.3.1 Constancia

La constancia es definida en el diccionario de la Real Academia Española como la firmeza y perseverancia del ánimo en las resoluciones y en los propósitos.

Perseverar, por su parte, es definido como mantenerse constante en la prosecución de lo comenzado, en una actitud o en una opinión y ser tenaz es definido como ser firme, porfiado y pertinaz en un propósito.

Mientras no se aplique como persistencia en el error, tengo la convicción de que la constancia es una de las claves de éxito más importantes y universales. Importante por lo que implica su



aplicación y, en sentido contrario, su ausencia. Universal, por su contribución positiva en cualquier tiempo, lugar y ocupación.

Sin embargo, la constancia no aparece a menudo en los diccionarios de las empresas como una competencia digna de valoración y desarrollo, aunque sí se habla cada vez más de un concepto afín como es la resiliencia, algo parecido a la entereza.

Quizás sea esto porque la constancia es cuestión de tiempo, que no lleva al éxito rápido y espectacular, mientras que la emergencia de los sistemas de gestión por competencias ha convivido con un notable cortoplacismo y en un mundo con más foco en los titulares que en lo subyacente.

Un enfoque orientado a resultados es consustancial a la propia idea empresarial; pero que este enfoque sea exclusivamente de maximización económica y a corto plazo, resta a la empresa de otros sentidos importantes y pone en peligro una vocación de continuidad que también es igualmente consustancial a la misma.

5.3.2 Construcción de relaciones

Aunque está muy en boga hablar de *networking*, y la facultad para generar y utilizar redes de contacto (influyentes e informativas) dentro y fuera de la compañía sea fundamental, lo cierto es que pocas veces he visto la Construcción de relaciones en un lugar destacado en los diccionarios de competencias.

Conozco muchas trayectorias profesionales cuyo principal avance se ha apoyado en esta competencia, como las conocerá el lector, que sabrá también probablemente de negocios exitosos que lo han sido fundamentalmente desde este apoyo.

Probablemente, esta ausencia se debe en parte a algunas dificultades de medición, pero sobre todo creo que es debida a un error de colocación de méritos.

A menudo se piensa que el mérito de una red de contactos está en la propia red, no tanto en la persona capaz de generarla, alimentarla y usarla.



Esto es un doble error. Por un lado, porque los beneficios derivados de la red no se quedan en la misma y son canalizados a logros por la persona que la utiliza. Por otro lado, y aunque muchos la perciben como una cuestión estática y casi “de cuna”, se trata de una competencia plenamente desarrollable.

Cualquiera con acceso a una red poderosa puede arruinarla fácilmente. Bastan unas pocas acciones inapropiadas. Por el contrario, generar una red en la que apoyarse es algo prácticamente al alcance de todos, por una sencilla razón: los contactos que brinda la propia actividad nadan en gran medida en las mismas aguas que los favores e informaciones que fluyen en dicha actividad.

Cada cual, en su entorno, está facultado para desarrollar su *networking* pero no puede esperar que surja sin más; requiere de un esfuerzo de relación y de la disponibilidad a ayudar cuando se es solicitado y de estar presente aún cuando no se pide nada, que son las mejores formas de ser escuchado cuando sí se pide algo.

5.3.3 Autodeterminación

La determinación tiene diferentes acepciones en español. Nos referimos aquí fundamentalmente a dos consideraciones: la acepción de señalar algo para algún efecto y la propia fuerza de voluntad.

Decía Stephen Covey que un hábito fundamental para la efectividad es comenzar con un fin en mente, que hace posible que nuestra vida tenga razón de ser. La creación de una visión de lo que queremos lograr, dice, permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.

Es en este sentido en el que echo de menos una mayor presencia de la competencia Autodeterminación en nuestros diccionarios de competencias. Entendida como claridad de propósito, discernimiento de las situaciones y alternativas respecto de ese propósito y fuerza de voluntad para ordenar la propia conducta hacia ese propósito.



Puede que esta determinación no sea tan a menudo valorada porque no se considere correcto sondear en las motivaciones profundas de las personas, pero me temo que en este caso la carencia va más allá de los diccionarios y está presente en muchas de las personas que forman las organizaciones.

Plantearse dónde se quiere estar en futuro lejano y qué se quiere haber logrado es algo que resulta tremendamente difícil para muchas personas. Quizá esto es porque vivimos un mundo en constante y vertiginoso cambio, o quizá es por la creciente relativización de valores, pero es algo que está sucediendo así y creo que no nos favorece.

La visión anticipada de un propósito ayuda a discernir la respuesta más adecuada a cada situación. Si este discernimiento se completa con voluntad para desarrollar esa respuesta o acción conveniente, el efecto es demoledoramente positivo en la persona.

Conclusiones

Los retos que afrontan las empresas del siglo XXI vienen cargados de incertidumbres. Hoy más que nunca, resulta aventurado predecir cómo será el mundo en apenas unos años; pero como quiera que vaya a ser, parece que se llegará a él por un camino de alta competitividad, sofisticación tecnológica, diversidad y globalización.

Con esta previsión de escenario, las empresas no pueden por más tiempo gestionarse con enfoques mecanicistas, pretendiendo poner en funcionamiento una serie de recursos como si las personas no fuesen algo fundamental en su composición.

Más bien al contrario, se hace necesario concienciarse de que las empresas son, fundamentalmente, construcciones humanas. Sirven a propósitos de satisfacción de personas (clientes y propietarios, por ejemplo) y están compuestas por personas (trabajadores) que manejan recursos (financieros, tecnológicos, materiales, etc.), pero que no son un recurso más.

Sería equivocado y simplista concluir que con esto se quiere decir que la misión y última razón de ser de cualquier empresa ha de ceñirse a propósitos exclusivamente humanistas. ¡Hay miles de misiones diferentes por cumplir!

Lo que se pretende decir es que, para cumplir mejor su misión, cualquiera que ésta sea, y adaptarse a un medio tan cambiante, la empresa hará bien en adoptar un enfoque antropocéntrico, que sitúe a la persona en el centro de la gestión. No necesariamente



de la misión, pero sí de la gestión; de la forma de organizarse y funcionar para llevar a cabo sus propósitos y actualizarse al ritmo que exigen los tiempos.

Con esta perspectiva, la gestión por competencias se convierte en una herramienta de gran valor fundamentalmente porque es dinámica e integrada a la vez, facilitando desenvolverse en un escenario que requiere estar en constante movimiento sin perder de vista la conveniencia de poseer criterios claros de gestión.

Decimos que la gestión por competencias es dinámica porque supera una visión estática y limitadora de las personas, que es la que se tiene si nos atenemos exclusivamente a conceptos como formación, tiempo de experiencia y rasgos de personalidad. No es que hoy por hoy sea obsoleto gestionar personas (seleccionar, valorar, pagar, etc.) atendiendo sólo a estos conceptos. Es que la empresa se queda en seguida obsoleta si así lo hace. En sentido contrario, la gestión por competencias pone el acento en la capacidad de las personas para mejorar y adaptarse a nuevos requerimientos y tiene el poder de convertir a la empresa en una organización alertada hacia la mejora continua.

Decimos que la gestión por competencias es integral porque permite comprender y tratar unificadamente bajo sus criterios todos los procesos relacionados con las personas que trabajan en la empresa: selección, formación, desarrollo, clasificación, compensación, promoción, movilidad, sucesiones, etc. Ese tratamiento unificado no queda además en el ámbito de la dirección de personas sino que se incardina en el negocio en un lenguaje común y comprensible para todos. Se atiende así a las personas sin dejar de poner el foco en el negocio.

La gestión por competencias alinea, pues, la estrategia del negocio con la gestión de personas y, partiendo de aquella, se ocupa de que las personas contribuyan y evolucionen en el sentido que se pretende y se aumente la capacidad de respuesta ante cada nueva exigencia del mercado.



Para que esto se cumpla, lo conveniente es articular la rigurosidad metodológica con el sentido práctico y situar la gestión por competencias en un nivel poco alejado de la realidad, que no le haga perder su credibilidad.

De nada sirve tener construcciones teóricas solidamente fundamentadas si luego el entorno no permite su adopción. De nada sirve, por ejemplo, un detallado diccionario de competencias si luego las personas que lo tienen que utilizar no están suficientemente preparadas y confunden sus términos. Mejor dicho, sirve para aumentar el escepticismo.

Es por ello que en esta materia es de mejor aplicación una familiarización progresiva y una adaptación paulatina que permita asentar unos pasos antes de dar los siguientes y, en mayor o menor medida, así está ocurriendo en la mayoría de las empresas que adoptan una gestión por competencias, empezando con usos de selección y evaluación de potencial y avanzando progresivamente a otros más complejos como la evaluación del desempeño y la retribución.

Bibliografía

- Aristóteles** (2004), *Ética a Nicómaco*. Alianza Editorial, Madrid.
- Boyatzis, R.** (1982), *The Competent Manager*. John Wiley & Sons Editions, New York.
- Byham, W.** (1970), "Assessment Centers for Spotting Future Managers", *Harvard Business Review* (Vol. 48, No. 4).
- Cardona, P. y García-Lombardía, P.** (2005), *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Eunsa, Pamplona.
- Cheese, P. Thomas, R. y Craig, E.** (2008), *La organización basada en el talento: Estrategias para un mundo global*. Prentice-Hall, Madrid.
- Covey, S.** (1997), *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós Ibérica, Barcelona.
- Drucker, P.** (1954), *The Practice of Management*. Harper & Brothers Publishing, New York.
- Gardner, H.** (1994), *Estructuras de la mente: La teoría de las inteligencias múltiples*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Goleman, D.** (1996), *La Inteligencia Emocional*. Kairós, Barcelona.
- Gracian, B.** (2007), *El Arte de la Prudencia*. Ediciones Temas de Hoy, Madrid.
- Lawler, E.** (2001), *Cómo recompensar la excelencia*. Editorial Norma, Bogotá.
- McClelland, D.** (1973), "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", *American Psychologist* (No. 28), January.
- Michaels, E.; Handfield, H. y Axelrod, B.** (2001), *The war for talent*. Harvard Business School Press, Boston.



- Quintanilla, J.** (2010), Informe IESE “Políticas y prácticas de Recursos Humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional”. Fundación BBVA, Madrid.
- Rojas, E.** (1994), *La conquista de la voluntad*. Ediciones Temas de Hoy, Madrid.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M.** (1993), *Competency at work*. John Wiley & Sons Editions, New York.
- VV.AA.** (2001), *Paradigmas del liderazgo*. McGraw-Hill Interamericana, Madrid.
- VV.AA.** (1996), *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto, Bilbao.

Referencias web

- www.bitacorarh.com/es/node?page=1
- direccionhabilidosa.wordpress.com
- www.ddiworld.com/bookstore/books.asp
- www.eduardorabago.es
- elblogdelascompetencias.wordpress.com
- www.fbbva.es/TLFU/tfu/esp/investigacion/fichainves/index.jsp?codigo=327
- www.enriquerojas.com
- www.equiposytalento.com
- www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/video/Details.aspx?ID=301
- www.ieseinsight.com
- www.marioalonsopuig.com/index.php?language=es
- www.pilarjerico.com
- www.strategic-dimensions.co.uk/strategic-thinking/an-hr-survey
- www.thepracticeofleadership.net
- www.toptenbcs.com/Archivos/Descargas/Qu%C3%A9EsAssessmentCentre.pdf



¿Cómo se utiliza?

Si tu móvil no dispone de lector de códigos, descarga e instala de manera gratuita el más adecuado según tu teléfono.

Estas son algunas recomendaciones:

- Si se trata de un iPhone, I-nigma es una buena opción:
www.i-nigma.com/Downloadi-nigmaReader.html
- Para modelos de Blackberry, puedes instalar Beetagg:
<http://get.beetagg.com>
- Si el teléfono es un Nokia o similar prueba, por ejemplo, Kaywa Reader:
<http://reader.kaywa.com>



Abre la aplicación y enfoca el código QR.



Al aceptar, se abrirá una ventana con el contenido del código.



OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-248-9

El poder de ser más claro

Nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional



ISBN 978-84-9745-388-2

Empresa familiar

Claves para la supervivencia
en un mundo cambiante



ISBN 978-84-9745-382-0

Estrategia sociolaboral

Cómo prevenir y gestionar la conflictividad en la empresa



ISBN 978-84-9745-202-1

Fidelización de clientes

Maximice el valor de sus clientes



ISBN 978-84-9745-352-3

ANK

La llave de la vida



ISBN 978-84-9745-407-0

Gestión de la innovación empresarial

Claves para ser una empresa innovadora



ISBN 978-84-9745-161-1

Reuniones productivas

Acabe con sus reuniones ineficaces



ISBN 978-84-9745-415-5

CRM

Estrategia para la gestión de relaciones con los clientes



ISBN 978-84-9745-418-6

Negociar eficazmente

Consiga aquello que desea



ISBN 978-84-9745-462-9

Gestión eficaz de reclamaciones

Convierta en oportunidades las reclamaciones de sus clientes



ISBN 978-84-9745-467-4

Kairos

Hacia la Gestión de Múltiples Prioridades para ser más eficaz y efectivo



ISBN 978-84-9745-443-8

Dirección Estratégica Innovadora

Pero, ¿hay vida después de Porter?



ISBN 978-84-9745-411-7

Crisis

Los diez errores típicos de la reducción de costes

Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.