

Guillermo Santos Fernández

Competencias: ¿Qué hay de nuevo?

Desde que, a finales de los años 60, se retomaran en EE.UU. ideas aplicadas en la selección de personal militar en la Segunda Guerra Mundial, la utilización de los conceptos que agrupamos bajo el término «competencias» se ha extendido a muchas de las prácticas de Recursos Humanos, en un amplio y variado universo de organizaciones. En estas mismas páginas hemos recogido en varias ocasiones distintas aplicaciones de las competencias a la gestión de personas. ¿Qué más puede aportar este artículo?

Pretendemos analizar cómo se vive la gestión por competencias en un conjunto de empresas que cuentan con varios años de experiencia, comentando los resultados de un estudio patrocinado por nuestra compañía, y compartiendo su visión sobre lo que puede deparar el futuro en el terreno de las competencias.

1. ¿DE QUE HABLAMOS CUANDO DECIMOS «COMPETENCIAS»?

A finales de los 80, C.K. Prahalad y Gary Hamel publican en *Harvard Business Review* una serie de artículos explorando el concepto de *core competence*: las competencias clave de la organización, aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, siendo difíciles de imitar

por los competidores, y facilitando el acceso a nuevos mercados.

Trasladando esta lógica al ámbito personal, podemos concluir que las competencias son una expresión de la estrategia de negocio, y traducen a comportamientos y habilidades individuales las capacidades corporativas necesarias para alcanzar los objetivos del negocio, convirtiéndose en una ventaja competitiva crítica. A través de un concepto que había demostrado ya su utilidad en una parcela de la gestión de personas (fundamentalmente en selección), conseguimos vincular claramente políticas de RR.HH. con la estrategia del negocio.

Este enfoque implica una forma específica de trabajar las competencias individuales. No se trata ya de buscar cuáles son las que mejor han funcionado en un puesto en concreto en el pasado, sino cuáles son las competencias requeridas para el éxito de la organización en el futuro. Más aún, con esto se abre un nuevo campo para la utilización de las competencias, que trasciende su aplicación principal en selección, pudiéndose aplicar además para:

- Integrar distintas políticas y herramientas de RR.HH, alineándolas con la estrategia.
- Cambiar la cultura de empresa.
- Desarrollar las capacidades necesarias para el

futuro, más que replicar las existentes en el pasado.

Con esta perspectiva, el fenómeno de las competencias se convirtió en la herramienta de moda en la gestión de RR.HH. Pero, ¿qué hay de nuevo, diez años después? Los datos que comentaremos a continuación son los resultados de un estudio al que hacíamos referencia anteriormente realizado entre 20 empresas líderes que llevan más de tres años trabajando con competencias.

2. HOY, ¿COMO SE DEFINEN LAS COMPETENCIAS?

Siguiendo las líneas argumentales desarrolladas en este «segundo renacer» de las competencias, todas las compañías las definen en términos de comportamientos, habilidades y conocimientos críticos, evitando conceptos menos observables y moldeables, como pudieran ser rasgos de la personalidad. La mayoría se centran en comportamientos generales aplicables a todos los empleados y grandes áreas de conocimiento, aunque algunos modelos incorporan habilidades muy específicas para cada puesto (llegando al nivel de detalle de describir tareas), que se aplican generalmente a los puestos menos cualificados en la organización, donde es más difícil definir conocimientos que vayan más allá del «saber hacer» el contenido del puesto.

En cuanto a la variedad de marcos de competencias en cada compañía, lo más común es contar con un único modelo de competencias, que se utiliza para un amplio colectivo de empleados. Sin embargo, pueden aparecer también modelos particulares para distintas unidades de negocio, y para ciertos colectivos clave (por ejemplo, altos directivos, fuerza de ventas...), además de lo ya comentado para el personal operativo; todo depende de los objetivos que se persigan con la implantación de las competencias.

Los modelos están formados por un número reducido de competencias genéricas (comportamientos y conductas deseadas), que oscila entre cinco y quince, que se complementan en ciertos casos con un número mayor de competencias técnicas (habilidades y conocimientos para realizar las funciones del puesto). La identificación de estos conocimientos se percibe como especialmente crítica en aquellas áreas de la empresa donde residen las *competencias clave de la organización*, las que, según el concepto de Prahalad y Hamel, contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, son difíciles de imitar y abren nuevos mercados.

En cualquier caso, si existen perfiles de puestos, que recogen de forma explícita las competencias requeridas por los ocupantes de cada puesto, el número de

competencias no supera las veinte en cada puesto.

Las empresas estudiadas expresan claramente que están dispuestas a sacrificar parte del rigor técnico en el proceso de diseño y las definiciones, a cambio de un modelo más ágil, simple y claro.

Menor rigor psicológico y metodológico a cambio de mayor:

- Agilidad
- Simplicidad
- Claridad

Sin embargo, la implicación de la línea y los empleados en el proceso de diseño es esencial para su aceptación, y esto complica el proceso.

El propósito de sus modelos no es revelar los profundos misterios psicológicos de cada uno de sus empleados, sino centrar su atención y la de sus jefes en los comportamientos, habilidades y conocimientos que son clave para el éxito de la empresa.

Lo esencial es saber al comenzar el diseño cuál es el fin, es decir, tener claramente definido para qué y cómo se va a utilizar el modelo. Las empresas que han planificado previamente el desarrollo de su gestión por competencias tienen mucho más fácil su diseño e implantación, ya que las múltiples decisiones que se han de tomar en el proceso están orientadas a alcanzar un objetivo explícito y compartido.

3. HOY, ¿COMO SE UTILIZAN LAS COMPETENCIAS?

La mayoría de las empresas estudiadas han secuenciado en el tiempo las distintas aplicaciones en que se concretan sus planes para la gestión por competencias. Las aplicaciones más comunes, tanto por su extensión entre las empresas como por ser generalmente las primeras en implantarse, giran en torno a la planificación del desarrollo profesional.

El modelo de competencias se utiliza, bien como marco genérico de desarrollo, bien aplicado a perfiles de puestos, para aportar más información al empleado acerca de sus puntos fuertes y necesidades de mejora. Además, el modelo de competencias ilustra cuáles son los comportamientos asociados a cada nivel de desarrollo de las competencias, con lo que él mismo puede contrastar qué conductas son las que debe desarrollar, y en qué medida las actividades de mejora que está llevando a cabo son efectivas para alcanzar el nivel deseado.

El segundo grupo más común de aplicaciones lo forman las relacionadas con la selección, evaluación del desempeño y planes de sucesión. En éstas es siempre necesario algún tipo de perfil de referencia (¿qué competencias son necesarias para el puesto / rol, y en qué nivel?), puesto que se basan en comparaciones entre estas competencias requeri-

das y las demostradas por el candidato o empleado.

Por último, algunas de las empresas participantes en el estudio utilizan las competencias como un criterio para la individualización retributiva de sus empleados. Hay que advertir en este punto que en todos los casos analizados, las competencias son un criterio más a la hora de tomar decisiones retributivas, junto a resultados obtenidos y otras métricas de desempeño.

La aplicación primaria del modelo de competencias determina su **formato y nivel de detalle**. Las aplicaciones para desarrollo y compensación se basan en modelos genéricos, derivados de forma deductiva a partir de la estrategia y cultura de la organización, en un proceso «de arriba a abajo». Por el contrario, las aplicaciones para selección y formación suelen incluir un mayor nivel de detalle, y se construyen «de abajo a arriba», con el puesto de trabajo como elemento esencial, del que se inducen comportamientos de éxito.

4. ¿SE OBTIENEN RESULTADOS TANGIBLES?

Todas las empresas participantes reconocen que la implantación del nuevo modelo de gestión ha tenido un impacto cierto sobre sus resultados, aunque únicamente una de ellas ha puesto en marcha mecanismos cuantitativos de medición y seguimiento de ese impacto.

El valor percibido por los participantes surge de diversas facetas:

■ *Centra los mensajes* de la empresa y la atención de los empleados en un número reducido de factores de éxito derivados de la estrategia y compartidos por la Dirección. Además, *promueve el diálogo* abierto acerca de lo que es importante para mejorar los resultados.

■ Ofrece un *lenguaje común* en la organización para discutir sobre desempeño.

■ Estructura unos *criterios consistentes* para la selección, promoción y sucesión, eliminando el misterio que frecuentemente oscurece estos procesos, y dotándolos de mayor rigor.

■ Integra, a través de una *base común*, los distintos sistemas, procesos y herramientas de gestión de RR.HH.

Y, sin embargo, no es fácil conseguir resultados claros a la primera. Los obstáculos más comunes incluyen modelos de competencias excesivamente simples, donde nadie se ve reflejado, o excesivamente complejos, lo que los hace inoperantes. Además, una línea de mando que no entiende, rechaza o acoge con frialdad el sistema puede dar al traste con el modelo mejor diseñado. Su implicación desde el principio del proyecto, la simplicidad y la conexión con objetivos y resultados de negocio son factores clave de éxito en cualquier intervención. □