

# Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias

Héctor Otero Cortés  
3/06/03

## El concepto evoluciona

La gestión de los recursos humanos tradicional, se ha transformado en la construcción de un modelo de gestión basado en el concepto de **competencia**.

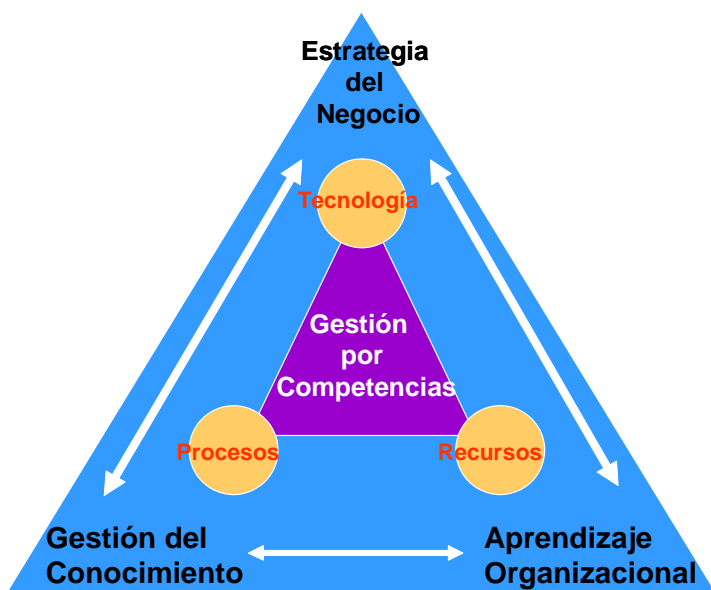
“hacerlo bien en el puesto de trabajo”, está más ligado a sus competencias, es decir, a aspectos como los conocimientos, aptitudes y habilidades.

Así surgen en los 80' los programas de certificación de Competencias Laborales, generando mecanismos para evaluar y certificar las competencias laborales de las personas, independientemente de cómo las adquirieron, con lo que se buscó que los empleadores dispusieran de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección y apoyar la evaluación del desempeño con normas y estándares y la formulación de programas de capacitación.

Los sistemas de gestión tradicionales comprenden estructuras jerárquicas en que unos piensan y deciden, otros operan y obedecen, en cambio los conceptos actuales se orientan a la organización abierta en que todos aprenden y cooperan, colaboran y comparten, con una actitud de compromiso y participación.

Así, básicamente es posible encontrar dos vertientes del concepto competencia: según una se trata de un concepto organizacional vinculado a la gestión del conocimiento, según la otra - la más habitual en las técnicas de RRHH - remite a las características de las personas.

Recientemente surge el concepto de **organización que aprende** - *organización inteligente* -, la que se orienta a dar un



Aún cuando el término de competencias parece de reciente aparición, es ya desde hace más de tres décadas que ha sido una preocupación, principalmente al momento de seleccionar personal en las empresas y otras organizaciones.

Los estudios han estado orientados a detectar las características de las personas, bajo el supuesto de que con ellas se podría predecir el éxito de su desempeño laboral.

Sin embargo, después se comprobó que:

reconocimiento especial al conocimiento, al saber hacer, al saber ser, aplicado tanto a nivel de la organización como individual, donde el enfoque es el conocimiento compartido - la gestión del conocimiento -.

Lo importante es que tanto la organización en su conjunto, como las personas mejoren sus competencias como consecuencia del ejercicio de sus propias actuaciones, en una concepción de búsqueda, de flexibilidad, de adaptación a los resultados y de mejora continua.

Ahora **el concepto de competencia** ha evolucionado desde la concepción de la suma de saberes, saber actuar, saber ser, etc., a un concepto que involucra a toda la organización y que conduce a un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

El concepto se transforma y deja de fundamentarse en la **calificación - certificación** -, asociada a un puesto de trabajo específico, para centrarse en la noción de competencia, entendida como: "un conjunto de propiedades de constante actualización y modificación, que mejoran la capacidad de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo, con cierto margen de incertidumbre y complejidad técnica".

"Una organización competente, de acuerdo a su misión y visión, la conforman unidades organizativas competentes en el logro de sus propios objetivos, que a su vez están integradas por individuos competentes en su oficio particular"<sup>1</sup>. Esta definición conlleva al concepto de competencia colectiva, que es el resultado de la sinergia de las competencias individuales.

## Competencia individual

Las competencias individuales se pueden

---

1 Le Boterf

describir de la siguiente manera: "El operador competente es aquel que es capaz de movilizar, de poner en acción de manera eficaz las diferentes funciones de un sistema, integrando y movilizándolo un conjunto de recursos tales como conocimientos, capacidades, habilidades, en un contexto, en un medio, en unas condiciones de trabajo determinadas"<sup>2</sup>

"Un individuo y un entorno no constituyen dos polos aislados sino una unión funcional y bipolar."<sup>3</sup>

Las competencias vinculan la capacidad personal y de los equipos de trabajo, para generar valor en los procesos.

Esto significa que un individuo puede manifestarse competente en un puesto de trabajo, en determinado entorno, en determinada organización, sin embargo en medios o circunstancias u organizaciones diferentes, podrá no alcanzar el mismo nivel de competencia.

## Competencia grupal

Es el conjunto de competencias que aseguran que un grupo o equipo de trabajo sea capaz de llevar a cabo los objetivos que se han propuesto y garantizar éxito en dicha tarea.

Las competencias grupales se encuentran alineadas con la estrategia y el conjunto de ellas se traduce en la competencia de la organización, donde se identifican las competencias clave, es decir, aquellas que hacen a la organización diferente de las demás; que la caracterizan por sus resultados. Las competencias clave hacen a las organizaciones ser más competitivas o bien, que adquieran un valor mayor en la comparación.

---

2 Le Boterf

3 Nuttin

Lo importante para la organización es señalar las competencias que merecen atención prioritaria, así como los indicadores que deben ser afectados positivamente como resultado del desarrollo de las competencias clave.

## Identificar y evaluar competencias

Las competencias grupales, sectoriales, o individuales solo pueden ser definidas cuando se enmarcan en:

- el marco estratégico de la organización
- la cultura de la organización
- las definiciones de misión, objetivos e indicadores de resultados.
- en un marco general explícito, de la estrategia de la organización, de la definición de competencias claves de la empresa, del establecimiento de una red de competencias y de una malla de competencias

Las competencias se identifican y se gradúan, elaborando el Catálogo o Diccionario de Competencias, que compendia las actitudes, habilidades y conocimientos que requiere el personal para lograr los propósitos de la organización.

## Razones para adoptar un esquema de competencias

- La gestión por competencias logra alinear la gestión de los recursos humanos con la estrategia de la organización.
- Los puestos, roles o posiciones se diseñan a partir de las competencias que se requieren para lograr que los procesos se realicen con máximo desempeño.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias y

la acumulación de capital intelectual, asegura ventajas comparativas y competitivas de la organización.

- La gestión por competencias se constituye en un canal continuo de información entre los empleados y los directivos; la empresa reconoce las necesidades y deseos con el fin de ofrecer un desarrollo adecuado a cada empleado.
- Además, en la actualidad la tecnología y la información se incorporan rápidamente en las organizaciones, donde el éxito depende en gran parte de la capacidad que tengan las personas para adaptarse al cambio. Esto se logra mediante la formación y el aprendizaje continuo.
- Los empleados conocerán su propio perfil y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando las “brechas”, se incentiva la innovación, fundamentalmente a través del autodesarrollo.

Y aún más, la identificación de las capacidades organizacionales define parte de los activos de la organización, es decir de sus fortalezas – todo aquello con que cuenta: conocimientos, información, redes sociales, procesos y métodos exclusivos, materiales y productos propios, imagen, marca, patentes, etc.

Las competencias individuales generan valor en tanto estén integradas a las competencias centrales de la organización. ***El desempeño eficiente de las personas adquiere verdadero sentido si redundando en beneficio de la organización.***

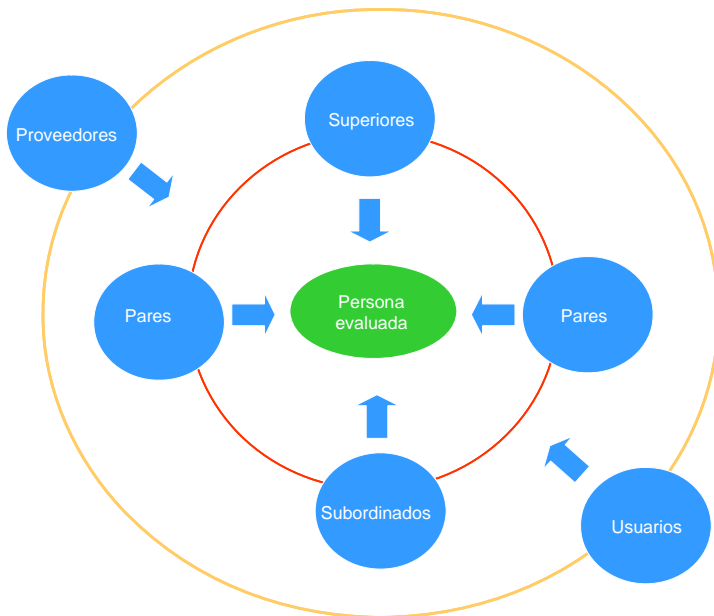
## Medición y evaluación

En la Gestión por competencias, las personas suman valor agregado a los procesos de

trabajo, mediante la aplicación de sus conocimientos, habilidades y actitudes, por lo que la medición debe ser continua y sistemática, de manera que se identifiquen las oportunidades de desarrollo, así como la aportación al valor.

El conjunto de las competencias que poseen los individuos, conforman una parte importante del capital intelectual con el que cuenta la organización y desde luego, incrementa el capital humano.

Recientemente se ha adoptado en muchas organizaciones la Evaluación 360°, que permite obtener con base en las competencias de los individuos, su rendimiento. El método descarta la posibilidad de obtener calificaciones tendenciosas o discrecionales, al considerar el promedio de las evaluaciones realizadas por clientes, proveedores, pares, subordinados y



superiores.

## Las competencias y el sistema de gestión de recursos humanos

Instrumentar un sistema de competencias como parte de un sistema de gestión del

conocimiento, conlleva necesariamente a la mejora de los sistemas en la gestión de los



recursos humanos.

Contar con definiciones claras sobre las competencias de la organización, de los grupos y de los individuos permite mejorar los procesos de reclutamiento y selección y de formación y capacitación, así como para elaborar programas de desarrollo y carrera profesional de los empleados. También es una base sólida para la definición de políticas salariales y estímulos al personal.

De esta manera, la evaluación continua de las competencias generará la actualización permanente de los programas mencionados, y permitirá la incorporación, transferencia y gestión del conocimiento, como base para el desarrollo de la organización y de los individuos que la componen.