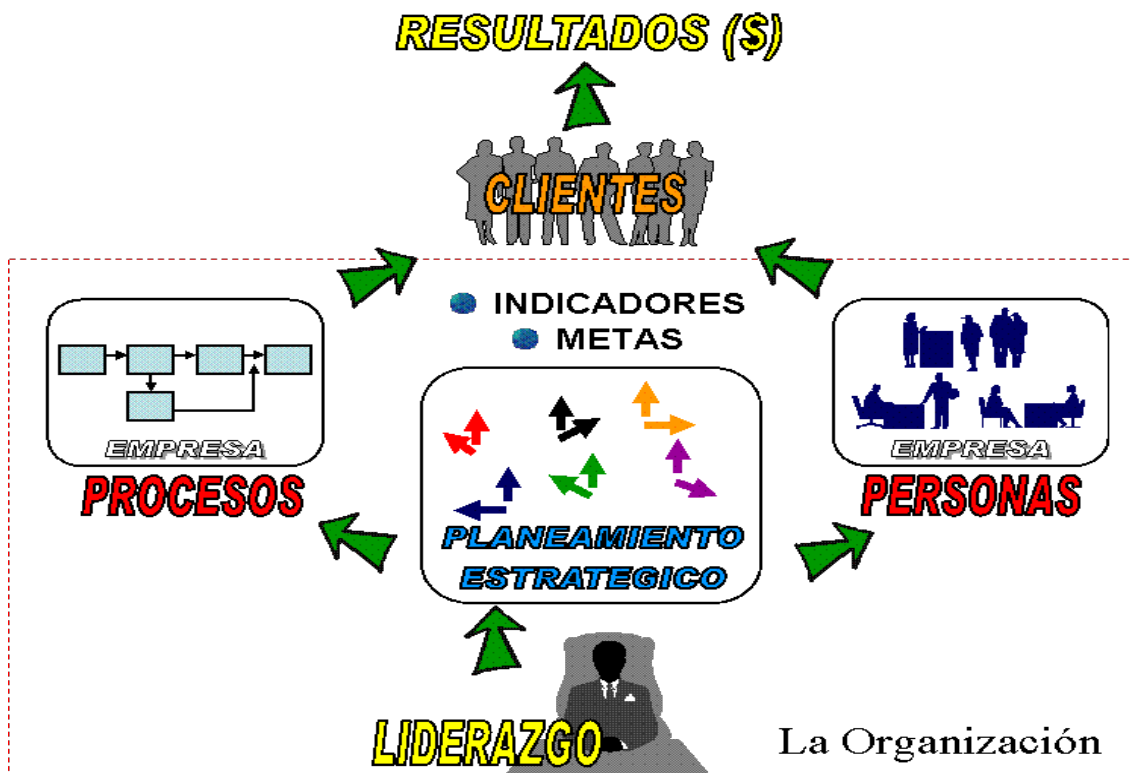


## GESTIÓN POR COMPETENCIAS

### Introducción:

Toda organización busca obtener resultados favorables cumpliendo con su misión institucional, para ello la alta dirección debe gestionar su plan estartégico de manera que le permita administrar eficientemente tanto sus procesos como su recurso humano. La administración de procesos y personas brinda a la alta dirección una serie de indicadores y metas que le permite medir el avance hacia alcanzar los resultados esperados con los clientes, pues es a través de los clientes que se cumple con la misión institucional.



Fuente: PRAXIS Calidad de Gestión / [www.praxis.com.pe](http://www.praxis.com.pe)

La administración de los procesos implica aplicar conceptos de mejora continúa y por consiguiente optimizar cada vez mas sus procesos, para ello utiliza herramientas como el *benchmarking* (p.ej. la aerolínea GOL hace benchmark con la formula UNO para reducir el tiempo de permanencia del avión en tierra, pues es cuando esta volando el avión que genera resultados para la organización). Se trata de mejorar indicadores medibles y cuantificables (los llamados *fast food* por ejemplo buscan en todo momento reducir los tiempos de atención y evitar errores y reprocesos)

La administración del recurso humano en cambio es comparativa pues esta relacionada con la productividad y eficiencia de las personas, sobretodo desde una perspectiva de gestión orientada a resultados. Los recursos humanos de una institución se organizan respondiendo a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los factores que hacen que la gente tenga un alto desempeño en la institución? La respuesta es cuando la gente "sabe", "quiere" y "puede" hacer.

Lo anterior permite configurar tres áreas dentro de la gestión de los recursos humanos: la educación, capacitación y desarrollo de las personas (sabe), la satisfacción y

motivación laborales (quiere) y la gestión de los sistemas de trabajo (puede). Un factor adicional está relacionado con el liderazgo organizacional, los especialistas en recursos humanos en buena medida están de acuerdo en que, al menos la parte estratégica de esta área de gestión, debería recaer en ellos (en conjunto con la alta dirección).

Los sistemas de trabajo (relacionados con el puede) constituyen la parte “dura” de la gestión de recursos humanos. Comprenden básicamente los procesos relacionados con la organización del trabajo y los puestos y, un conjunto algo diferente de procesos que tienen en común el hecho de ser facilitadores de la gestión del “sabe” y el “quiere”.

## **La Gestión por Competencias**

La gestión por competencias comprende un conjunto de conocimientos y herramientas desarrolladas para apoyar mejoras en la gestión humana o de los recursos humanos. Específicamente el concepto de competencia se aplica hoy en los procesos de selección, capacitación, gestión del desempeño (evaluación), planeamiento de la sucesión y línea de carrera.

De alguna manera, la gestión por competencias surge como respuesta a las dificultades encontradas principalmente en la selección de las personas. En efecto, una problemática frecuente en este proceso ha sido la relativamente baja validez y confiabilidad de algunas pruebas ampliamente usadas.

La inteligencia verbal o numérica, no es necesariamente un factor que predice el desempeño exitoso de un determinado cargo. Son ciertas conductas observables, o competencias, encontradas en los mejores desempeños las que explican el éxito en la posición<sup>1</sup>.

En términos generales han existido malos diseños en las evaluaciones tanto de personalidad como de aptitudes. Por ejemplo, el desarrollo de una prueba de razonamiento lógico matemático poco tienen que ver con la tarea real de desempeñarse como ingeniero; la aptitud lógico matemática evaluada en una prueba de este tipo no es en realidad la habilidad que requiere el ingeniero, es solo una aptitud o habilidad potencial que, combinada con otros conocimientos, motivaciones, valores, etc., podría convertirse en una competencia, pero no es la competencia en sí misma.

Aun cuando existen muchas definiciones para el concepto de competencia, tomaremos la siguiente: Una competencia es una habilidad, destreza o conocimiento descrito en términos de comportamiento, que puede ser observado, medido y enseñado y, además resulta crítico para el éxito individual o corporativo.

### **Metodología:**

La metodología para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencias, es un enfoque innovador para abordar los procesos de recursos humanos, ya que permite corregir las principales deficiencias y errores en la evaluación tradicional del capital humano dentro de las organizaciones. Una problemática frecuente en la gestión de recursos humanos ha sido la relativamente baja validez y confiabilidad de algunas pruebas y métodos para la evaluación de las personas.

---

<sup>1</sup> David McClelland

La principal distinción de la gestión por competencias respecto a las metodologías tradicionales es que se centra en la identificación y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas, que, descritas como conductas observables, son claves para el desempeño exitoso y eficiente para cada puesto. Su aplicación como modelo de Gestión del capital humano abarca entonces los diferentes procesos de evaluación del mismo como son: los procesos de selección y capacitación del personal, evaluación del desempeño y diseño de líneas de promoción y sucesión.

La implementación del modelo de competencias propone el análisis de los puestos clave, es decir, aquellos que impactan directamente en los resultados del negocio. Es así que conjuntamente con la alta dirección se debe convenir cuales son ellos. En el desarrollo de la presente guía se tratará el ejemplo de la IMF XYZ en Perú, los puestos claves analizados fueron: Responsable Regional, Supervisor, Oficial de Crédito y Asistente Administrativo. Para la implementación del modelo se deben seguir los siguientes pasos:

### **Paso 1:**

Capacitación acerca del modelo, la implementación del modelo de Gestión por Competencias necesita de una capacitación de 2 horas aproximadamente (dependiendo del grupo), en ella se incluye la revisión de conceptos y metodología para la implementación del modelo. Deben participar todos los involucrados en implementar el modelo. Para el caso del ejemplo que se viene mostrando participaron la plana gerencial y el personal de las Agencias (Responsable Regional, Supervisor, Asistente Administrativo y Oficiales de Crédito)

### **Paso 2:**

Luego del proceso de capacitación se debe dividir los grupos según los puestos que se desea modelar (es así que para el ejemplo se tuvo que trabajar con 4 grupos diferentes). Al interior de cada grupo se trabaja a través de la metodología de Entrevistas de Eventos Conductuales.

La idea en este paso consiste en resaltar las conductas (las más relevantes) asociadas al desempeño exitoso en la posición. Para ello es necesario realizar Focus Group con grupos de alto rendimiento y de bajo rendimiento (por separado) para cada puesto. Es necesario resaltar que la forma de trabajar con los grupos de alto y bajo rendimiento es diferente, pues con los primeros se verá el tema de las mejores prácticas en el desempeño del trabajo diario, mientras con los segundos la idea es comprobar si esas prácticas explican el alto desempeño de los primeros y descartar las que no explican esos bajos resultados.

Al interior de los focus group, tanto para grupos de alto como de bajo rendimiento, se debe manejar preguntas como: ¿Cómo haces tu trabajo diariamente?, ¿Qué problemas has tenido y como los solucionaste?, ¿Cómo atiendes las quejas de los clientes?, etc...(*anexo 1 – guía para focus group*).

### **Paso 3:**

La elaboración del diccionario de competencias para cada puesto se realiza en trabajo de gabinete de acuerdo a los puntos resaltados en el paso anterior y teniendo en

cuenta las reuniones con el comité de gestión del modelo. Luego este diccionario es presentado a los grupos y a la alta dirección para su ajuste y validación.

Los diccionarios recogen la información levantada de los Focus Group acerca de las mejores prácticas en la gestión y desempeño de las funciones y responsabilidades específicas a cada cargo. El diccionario de competencias debe estar descrito en términos de comportamientos objetivos y observables, los cuales, a su vez, estarán diferenciados por niveles o grados en los que se manifiesta la competencia. Esto último permite ganar exactitud y precisión en la descripción de la tarea, así como, ganar objetividad al momento de la evaluación.

Durante la etapa de elaboración de los diccionarios de competencias se debe propiciar la participación activa del personal involucrado en el proceso de recolección de información, para ello se debe promover comentarios, sugerencias y críticas al mismo. Dichas opiniones serán luego recogidas y sometidas a discusión por la alta dirección resultando aportes significativos gracias al conocimiento del puesto, que cada colaborador tiene. *(anexo 2 – Ayuda para elaborar el DC)*

Los aportes y sugerencias del personal permiten afinar las definiciones y precisar con mayor detalle la descripción comportamental de los niveles de competencia.

La validación y aprobación de los diccionarios de competencias requerirá de reuniones de revisión y discusión por parte de la alta dirección. Finalmente, la alta dirección aprueba tanto el listado de competencias específicas a cada puesto, la definición y los niveles comportamentales asociados. *(anexo 3 – diccionarios de competencias de XYZ)*

#### **Paso 4:**

En este paso ya se debe tener validados los diccionarios de competencias, con lo cual se procede a la aplicación de la encuesta de Evaluación del Desempeño. Para ello se emplea la evaluación del tipo 360 grados; el comité de gestión del modelo en reunión debe definir la matriz de evaluación “quien evalúa a quien”. Una posibilidad muy utilizada es el criterio de que los evaluadores debieran ser un subordinado, un par y un superior, según la pertinencia del caso. Además de la evaluación de los colaboradoras designadas según la matriz de evaluación se incluye la Autoevaluación (autopercepción del propio desempeño).

La encuesta de evaluación del desempeño se realiza en base al diccionario de competencias de cada puesto, es decir el diccionario de competencias establece cuatro grados para cada una de las competencias (y en él están descritos sus alcances) y la tarea consiste en evaluar a determinada persona según cada una de las competencias descritas para su puesto (es recomendable llenar la encuesta con el Diccionario de Competencias al lado). Cabe resaltar que cada persona evaluada generará hasta cuatro encuestas (la de su subordinado, la de su par, la de su superior y su propia autoevaluación) *(anexo 4 - formato de encuesta, ejemplo para responsable regional)*

Es necesario, para llevar estos procesos de buena manera, que la gerencia informe a su personal sobre el procedimiento, brindar instrucciones claves para la evaluación y definir objetivos, metas y plazos del mismo. De igual forma, se debe motivar el compromiso del personal garantizando un clima de confianza y responsabilidad en el proceso. La gerencia deberá instaurar esta práctica como un modelo nuevo de gestión que requerirá de nuevas revisiones y que permitirá desarrollar un aprendizaje importante para la mejora continua.