



SUMARIO

TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST N°77, DICIEMBRE 2009. PORTADA REALIZADA POR VÍCTOR RIVAS

4 EDITORIAL. Ideas y coraje, Carlos Pelegrín, vicepresidente, Ejecutivo Club Excelencia en Gestión **6 NOTICIAS AL DÍA** **10 Jazz Coaching:** un proyecto innovador de desarrollo, Beatriz Valderrama y Ángel Cruz-Dtora. de Alta Capacidad y dtor. de RR HH Altran **16 Coaching ejecutivo,** herramienta clave para la gestión de crisis, Maite Gómez Checa y José Mª Heredia – Socios dtores. ICE Coaching Ejecutivo **22 OPINIÓN.** Empresarios y samuráis, Rafael Hidalgo, Innovación Caja Laboral **24 Entre la espada y la pared,** Jaime Ros Felip – Socio dtor. CincoRazones **30 ENTREVISTA.** José María García Tomás, dtor. RR HH Real Madrid CF **36 SIEMPRE LEGAL.** De nuevas y veras, Juan Chozas Pedrera, Cusan Abogados **38 Competencias actuales de liderazgo,** Andrés Hernández Vicedo –Dpto. Marketing ASAC Pharma **48 Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias,** Jaime Ortiz, Martha Rendón y Jorge H. Atehortúa–Socios consultores de CCO **55 TOME NOTA.** La supervisión en coaching: una garantía del éxito de los procesos, Silvia Guarnieri, socia y dtora. Escuela Europea de Coaching **56 La crisis: una oportunidad de recuperar valores y volver al ser,** Mª Julieta Balart–Socia dtora. Ágama Consultoria y Aprendizaje **62 HUMOR AL DÍA** **64 LIBROS**

Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias

Este artículo presenta un análisis de las necesidades de las empresas contemporáneas en cuanto a la implementación de modelos de gestión por competencias, las dificultades e inconsistencias que se observan en los modelos tradicionales (comportamental y funcional), y la presentación de una propuesta para, desde un nuevo enfoque, resolver las debilidades de los dos modelos dominantes

Texto: Jaime Eduardo Ortiz, Martha Cecilia Rendón, Jorge H. Atehortúa Ilustración: Linhart

NO IMPORTA DE QUÉ tipo de organizaciones se trate, si de entidades públicas o de empresas privadas, la realidad es que todas ellas trabajan por resultados. Y al margen de que estén orientadas a objetivos de carácter social o de carácter económico, ninguna deja de buscar la rentabilidad, llámese ella, económica o social.

En un mundo globalizado y en un mercado abierto como en los que se vive en estos momentos de la vida moderna, la competitividad, la diferenciación y el valor agregado, son términos de obligada discusión y determinantes de las estrategias y de las tácticas empresariales.

Las directrices y políticas asociadas a mercados cerrados dejaron de tener incidencia significativa en los resultados. Por esta razón, estrategias como precio, calidad, diversificación o servicio post

venta, propias de empresas monopolísticas o de relaciones comerciales protegidas, son lugares comunes, de poco valor agregado, desde la perspectiva de la percepción del cliente.

Las plantas físicas, la tecnología, los equipos, las fuentes de financiación y los esquemas organizacionales están dejando de ser elementos diferenciadores. No es difícil imaginar dos empresas del mismo sector dotadas de condiciones físicas, financieras o ambientales casi idénticas, y cuyos resultados, en igualdad de condiciones, mostrarían cifras bastante aproximadas.

El único factor irreplicable en más de una empresa a la vez es su talento humano, su capital intelectual. Y si esto es así, de lo cual estamos seguros, no hay duda de que las personas pasan a ser el factor diferenciador por excelencia.

Para nadie es innegable la afirmación de que los recursos funcionan en

forma adecuada o no, dependiendo del grado en el cual quienes hacen uso de ellos lo permitan y lo faciliten. Los mismos recursos utilizados en forma diferente producen resultados distintos. El asunto transforma las preguntas “¿qué hacer?”, o “¿a través de cuál procedimiento?”, por interrogantes asociados con “¿quién?” y “¿cómo?”.

Es decir, pasamos de hablar de condiciones físicas o tecnológicas, a hablar de personas y de comportamientos. Y obligatoriamente caemos en terminologías utilizadas a lo largo de los años en las organizaciones, tales como: capacidades, condiciones, atributos, requerimientos, requisitos, etc., aplicadas cuando se trata de seleccionar candidatos para señalar al individuo aparentemente más apto para desempeñar un cargo u oficio.

En el desarrollo de la administración moderna se ha buscado convertir tales sinónimos en un término unívoco, y



para tal efecto se ha acuñado el concepto de “competencias”.

Si los resultados son obtenidos a través del ejercicio de actividades realizadas por las personas y con el uso de recursos administrados por esos mismos individuos, éstos requieren de la posesión de condiciones cuya aplicación en el trabajo permita el logro esperado en el desempeño, o sea, de competencias.

El efecto es el resultado y su causa es la persona que lo alcanza a través de la aplicación de sus competencias. En una palabra, existe una íntima y decisiva relación entre competencias y resultados.

No es de extrañar, por lo tanto, que en la búsqueda de la competitividad por parte de las empresas se dé la tendencia a pensar que la “gestión por competencias” pueda convertirse en una adecuada y oportuna respuesta a las necesidades organizacionales de mantenerse en un mercado altamente competido y competitivo, como carta de presentación cuando los clientes usan su derecho a definir sus preferencias.

A lo largo de los últimos años se han venido desarrollando distintos modelos de gestión por competencias, con puntos de partida distintos, con metodologías de implementación diferentes, con sistemas de medición propios de cada uno, pero, también, con resultados distintos a la hora de medir su eficacia y su eficiencia.

Las empresas han venido aplicando las distintas propuestas y han contribuido con su propia experiencia a enriquecerlas. Los frutos obtenidos no siempre han coincidido con las expectativas, y se continúa tras la búsqueda de nuevas propuestas, bien sea de modelos conceptuales, bien sea de metodologías, o bien sea de aplicativos que permitan medir con mayor objetividad los niveles competentes de los servidores, empleados o trabajadores.

En los párrafos que siguen, plantearemos algunas de las reflexiones que

nos hemos hecho acerca de las principales propuestas existentes en el mercado y utilizadas ya por innumerables organizaciones.

A partir de tales análisis, nos permitiremos realizar aportes que permitan, a nuestra manera de ver, superar las dificultades encontradas y proponer una visión, si no totalmente nueva sí enriquecedora y novedosa, sobre la identificación y medición de las competencias.

Nuestro deseo es simplemente contribuir a la optimización en la gestión del talento humano de las organizaciones, y por ende, a mejores logros en el campo de su rentabilidad económica y social.

Antecedentes al análisis de los modelos de competencias existentes

El origen de las investigaciones acerca de las competencias nace de la necesidad de dar respuesta a dos preguntas esenciales: ¿Qué diferencia a las personas que hacen un trabajo con más éxito de las demás? Y, si los métodos tradicionales de medición de la aptitud, la personalidad, los conocimientos, los títulos y los méritos académicos no sirven para predecir la actuación en el trabajo, ¿qué método servirá?

Como respuesta a estos cuestionamientos surgieron dos modelos: “Competencias laborales o funcional” adoptado internacionalmente por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y, “Modelo comportamental o por niveles”, el más difundido y aplicado tanto por empresas como por consultoras multinacionales especializadas en el tema.

A lo largo de más de diez años de estudio, investigación y consultoría en gestión por competencias, hemos recibido requerimientos de clientes pertenecientes a empresas de diversos sectores quienes, o reportan dificultades con la implementación de los dos mo-

delos anteriormente citados, o buscan solucionar las inconsistencias que han experimentado, o simplemente desean abandonar la gestión por competencias decepcionados de sus resultados. Esta demanda reiterativa llamó suficientemente nuestra atención como para decidimos a estudiar sistemáticamente las causas de esta problemática.

Simultáneamente hemos venido haciendo un seguimiento a los eventos académicos internacionales, los cuales congregan en Colombia a los expertos de ambos modelos: los congresos internacionales de gestión por competencias y los seminarios internacionales de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales. Allí también detectamos la misma inquietud por parte de los conferencistas invitados. En el Primer Congreso Internacional de Gestión por Competencias (Bogotá, 2005), el argentino José María Saracho, consultor asociado de Human Perspectives International, HPI-Chile, afirma: “Existen dudas al respecto y muchas compañías han hecho intentos fallidos por implementar lo que consideran un modelo de gestión por competencias, lo que las ha llevado a la conclusión de que es una metodología que, simplemente, en el estado actual, no funciona”¹.

Del mismo modo lo registra José Luis Dirube en su libro “Un modelo de gestión por competencias-lecciones aprendidas”, cuando dice: “Su puesta en práctica no siempre ha obtenido los resultados esperados, posiblemente por una falta de método en quienes llevaron a cabo la implementación, quizá por falta de rigor en la aplicación del método”².

Esta clase de afirmaciones expuestas en congresos especializados y libros escritos por expertos en el tema, se debe a la crisis por la que aún en la actualidad atraviesa la implementación del modelo comportamental. En nuestra opinión, el modelo comportamental ofrece una propuesta conceptual bien

¹ En: “Tendencias Mundiales en la Gestión por Competencias”. Artículo en el portal www.gestionhumana.com, 13 de octubre de 2005.

² Dirube M., José Luis. “Un modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas”. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2004. Pág. 103.

orientada. El problema radica en que a la hora de implementarlo sus instrumentos y metodologías no logran producir unos resultados consecuentes con lo que promete.

En cuanto al modelo de competencias laborales o funcional, también encontramos evidencias de sus dificultades en el Primer Seminario Internacional de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales celebrado en Bogotá en el año 2005, donde los expertos conferencistas plantearon la necesidad apremiante de configurar un modelo “ágil, sencillo de entender y de usar”³.

Coincidimos con esta apreciación. Entendemos claramente que, como modelo pedagógico, el esquema funcional fue concebido para responder a la estrategia de capacitación estatal,

pero pensamos igualmente que la gestión por competencias abarca otras necesidades que siguen sin ser resueltas.

Finalmente, el experto Luis Sagi-Vela plantea limitantes a la hora de poner en práctica el modelo funcional, cuando concluye: “La gestión en aspectos no relacionados con la formación es más compleja (por ejemplo, evaluar las competencias sobre una definición tan detallada y prolija, resulta pesado y poco operativo)”⁴.

Por todo lo anterior, la única intención que nos alienta es compartir el resultado de muchos años de investigación y análisis. No somos los pioneros en el tema, somos sus usuarios. Pero bajo una mente investigadora no podemos dejar de observar aspectos de los modelos de competencias existentes, los cuales

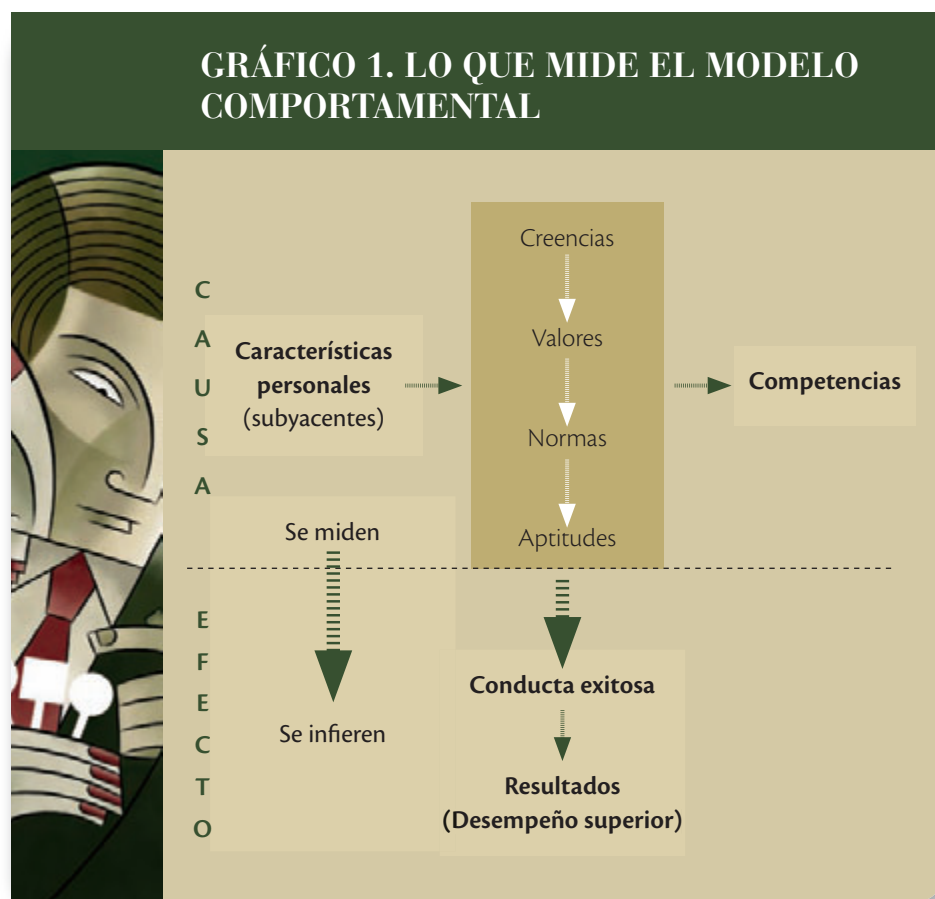
pueden ser transformados, mejorados o enriquecidos en beneficio de las organizaciones y de sus colaboradores.

Inconsistencias y debilidades del modelo comportamental

El modelo comportamental ha realizado importantes aportes a la gestión por competencias. Como pioneros en el tema han contribuido de manera significativa al enfoque estratégico de las áreas de gestión humana, introdujeron y validaron la metodología de evaluación 360°, y finalmente mostraron la necesidad de identificar y valorar cuantitativamente las competencias del ser a través de comportamientos.

De igual manera hemos identificado algunas de sus principales debilidades e inconsistencias, las cuales enunciamos a continuación:

1. Elección de un amplio número de competencias, algunas de las cuales no son pertinentes a los requerimientos del cargo.
2. Descripción de comportamientos poco evidenciables a la hora de observarlos en el diario desempeño.
3. Configuración de perfiles de cargo utilizando competencias predeterminadas y provenientes de diccionarios genéricos.
4. Asignación de las mismas competencias a cargos y sectores totalmente disímiles.
5. Agrupación de familias de cargos a las cuales se asignan las mismas competencias sin importar el desempeño esperado de cada uno de sus puestos. Lo anterior hace el proceso más eficiente, pero al mismo tiempo más genérico, subjetivo e inexacto.
6. Inconsistencia frecuente entre los resultados obtenidos por la persona en el desempeño de su cargo y la valoración que obtiene de sus competencias.



³ Memorias. Primer Seminario Internacional de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales. Bogotá, 2005.

⁴ Sagi-Vela Grande, Luis. “Gestión por Competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización”. ESIC Editorial, Madrid, 2004. Pág. 29.

7. Poca aplicabilidad a niveles operativos dentro de la organización.

8. Medición de los niveles de posesión de las competencias de las personas a partir de la valoración de las características subyacentes de la conducta: valores, motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y habilidades, como puede verse en el Gráfico 1.

Inconsistencias y debilidades del modelo funcional o de competencias laborales

La gran virtud del modelo funcional es contar con una metodología rigurosa que lo ha llevado a un desarrollo organizado y estandarizado, al grado de llegar a ser avalado por la OIT (Organiza-

ción Internacional del Trabajo) como un modelo pedagógico que responde a la estrategia de los sistemas de capacitación y formación estatales. A partir de su aplicación, diversos países han creado un marco nacional de cualificación que promueve el proceso de certificación de los trabajadores, garantizando que los oficios laborales sean transferibles y reconocidos por diferentes sectores industriales.

Sin embargo, hemos detectado algunas restricciones que creemos deben ser tenidas en cuenta por las empresas a la hora de decidir si se implementa como estrategia de gestión por competencias para toda la organización.

1. Aplicación exclusiva por los órganos de capacitación estatal o comisiones de servicio de empleo de cada país.

2. Dificultad de comprensión y aplicación dada su metodología rigurosa y compleja.

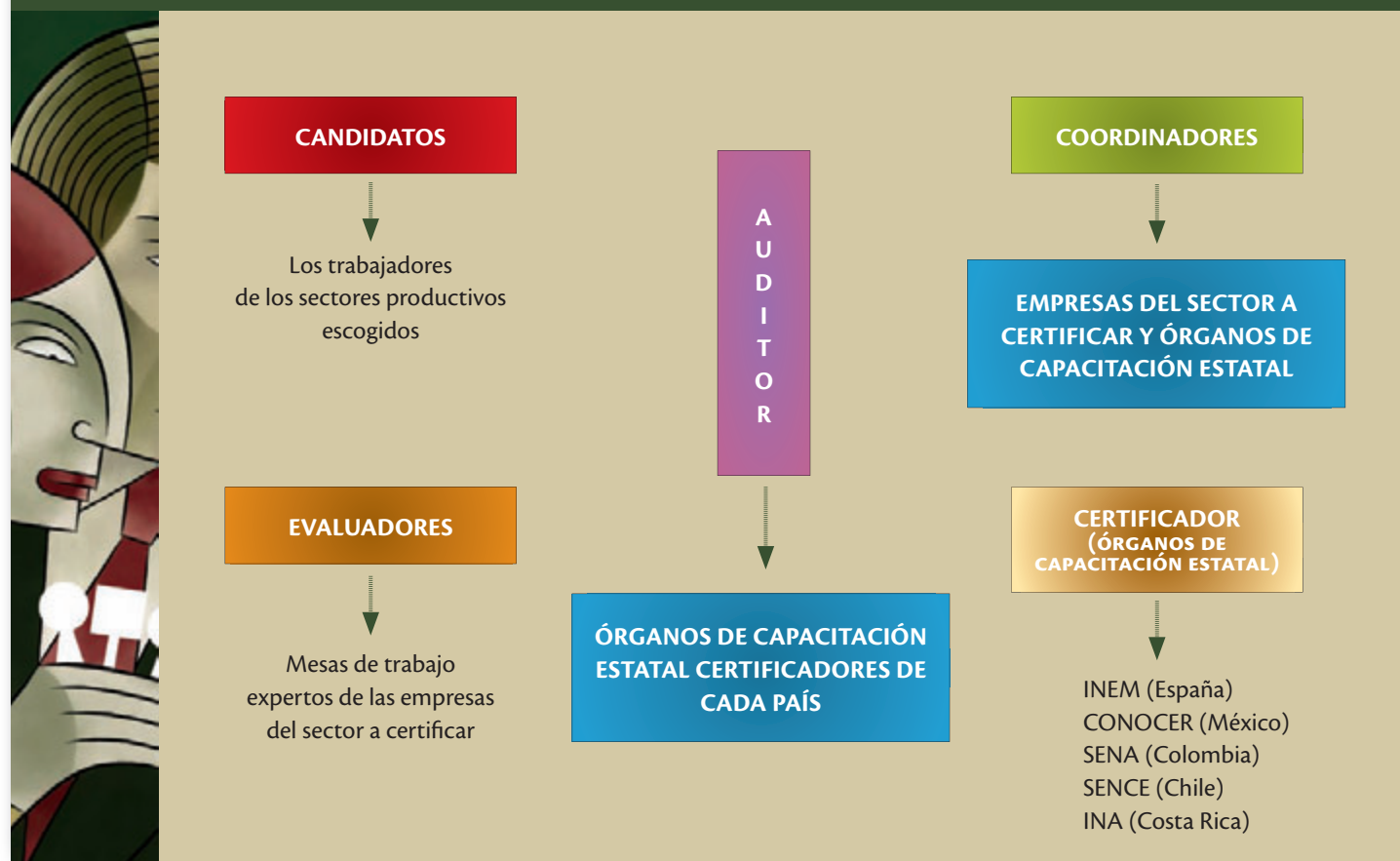
3. Fundamentación elaborada para puestos operativos, sin contemplar cargos gerenciales y administrativos de las organizaciones.

4. Respuesta insuficiente a todos los procesos humanos de un sistema de gestión por competencias.

5. Exclusión de las “competencias del ser”.

El “Modelo de competencias laborales” estructura su metodología desde un concepto denominado “mapa funcional” donde describe en forma detallada objetivos y actividades de los cargos. El resultado final es un extenso mapa que puede tardar meses en

GRÁFICO 2. ACTORES DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES



su diseño y perfeccionamiento, lo cual es poco práctico y muy complejo para compañías que requieran describir un número significativo de cargos.

El modelo requiere, además, el concurso de mesas sectoriales para su validación, que permitan certificar oficios en el sistema nacional de cualificación vocacional en cada país (ver Gráfico 2).

El objetivo de la metodología es establecer los estándares para certificar que una persona es competente en un oficio no calificado o para el cual no existe un título académico que lo respalde. Por lo tanto, la funcionalidad del modelo es de carácter pedagógico, corrige las brechas de formación con programas instruccionales y aumenta la habilidad del ocupante en el puesto de trabajo hasta lograr su certificación laboral. De allí surge su nombre de “competencias laborales”.

Para efecto de certificar oficios a nivel nacional en beneficio de cientos de ocupantes resulta ser un ejercicio muy valioso, por ejemplo, en el caso de cargos u oficios tales como: soldador, pintor, plomero, agentes de contact center y otros. Sin embargo, cuando se trata de implementar este ejercicio en una empresa particular con esfuerzo propio para describir sus cargos internos, resulta inaplicable.

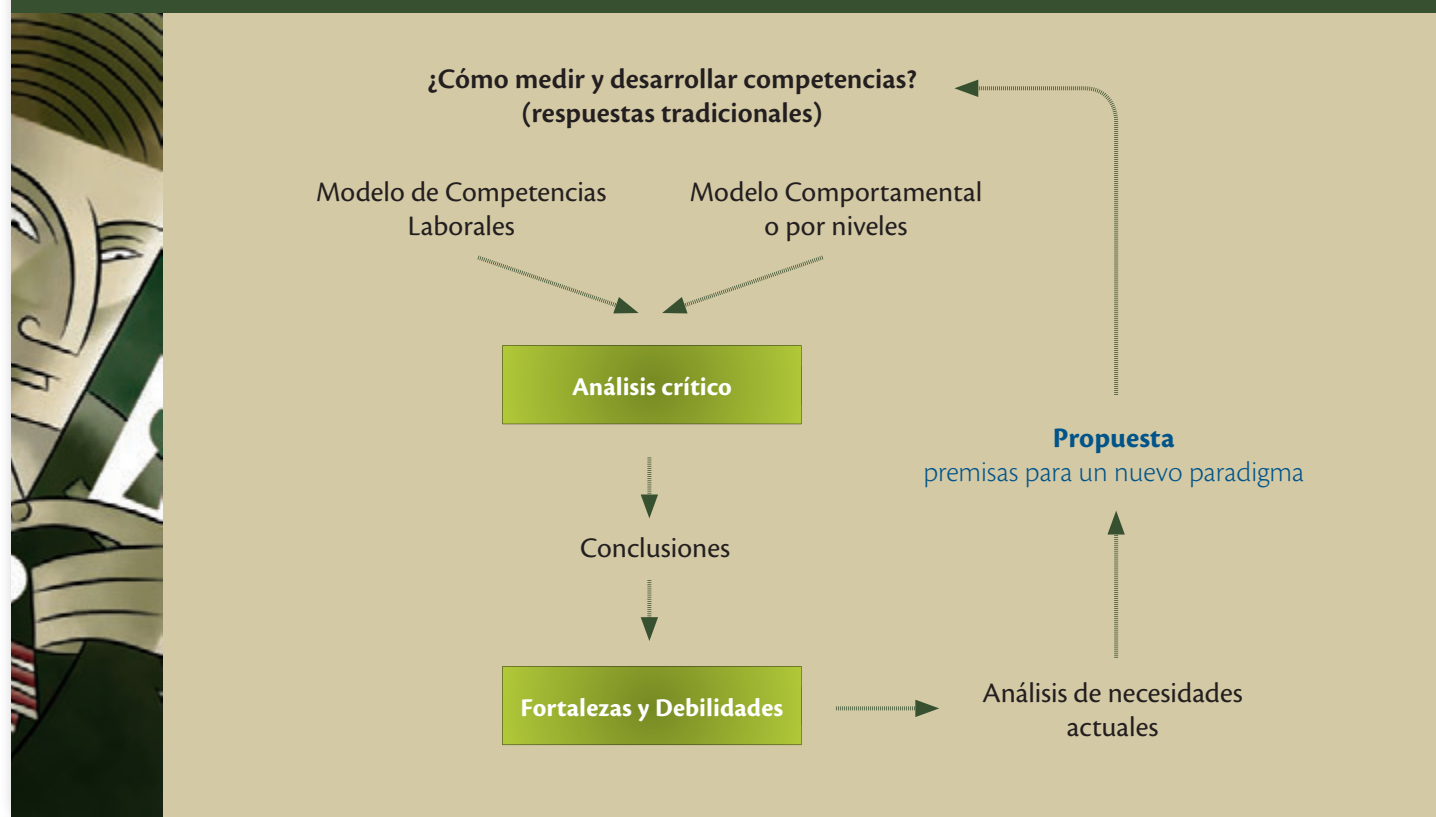
En su afán de suplir la limitación del modelo funcional en cuanto a sus alcances, las comisiones de servicio de empleo de los países están cayendo en la tentación de buscar la certificación de profesiones y de cargos gerenciales tomando prestados elementos del modelo comportamental. A nuestro juicio, esta decisión terminaría por desvirtuar la metodología rigurosa de modelo funcional, y arrastraría, a su vez, las inconsistencias y debilidades del otro modelo.

Un nuevo enfoque de gestión por competencias que dé respuesta a las actuales necesidades empresariales

Nuestra propuesta se centra en el postulado de que las personas en el desempeño de sus cargos trabajan por objetivos y que su logro se traduce en productos o entregables que agregan valor y contribuyen a la obtención de los objetivos organizacionales. La medición y el desarrollo de las competencias se asocian, por ende, a resultados y no a potenciales.

El desarrollo de este nuevo enfoque partió del análisis exhaustivo que realizamos sobre la literatura y la experiencia vivida por empresas en la aplicación de los dos modelos tradicionales existentes en el medio, los cuales son utilizados por muchísimas empresas en

GRÁFICO 3. PROCESO METODOLÓGICO PARA LLEGAR A LAS PREMISAS DE UN NUEVO ENFOQUE



la búsqueda de gestionar las competencias de su personal. Este análisis nos permitió identificar tanto sus fortalezas como sus debilidades.

Tras la búsqueda de responder de una manera más exitosa a las necesidades planteadas por las organizaciones, elaboramos nuestra propuesta utilizando las fortalezas de los dos modelos vigentes como insumos importantes y buscando eliminar o minimizar al máximo el impacto de las debilidades (ver Gráfico 3).

Confiamos en que nuestra propuesta responda a las expectativas empresariales de contar con una solución más práctica, sencilla, viable, fácil de entender y de aplicar, confiable y asociada tanto a la estrategia como a los procesos específicos de cada negocio.

Nuestra conclusión es que el éxito de una nueva alternativa cualquiera depende, entre otras, del cumplimiento de dos condiciones: una, la evidencia que se logre alcanzar en la relación directa entre los resultados del puesto y el nivel de posesión de las competencias asociadas al mismo; y dos, el compromiso y participación activa de los directivos en todo el proceso de gestión por competencias, desde el diseño de perfiles de cargo hasta el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores.

También es claro para nosotros que implementar un modelo de gestión por competencias que no se centre en el mejoramiento del 'performance' individual y organizacional estará destinado a desaparecer, ya que las empresas de hoy demandan proyectos y aplicaciones que garanticen su competitividad en el mercado.

Enunciaremos a continuación una serie de premisas que fundamentan el desarrollo de nuestra propuesta sobre gestión por competencias y representan al mismo tiempo los objetivos que se deben cumplir:

1. Alinear competencias con los procesos y con el direccionamiento estratégico de la organización.
2. Considerar a las personas como factor estratégico de la organización.

3. Integrar el sistema de medición de competencias con los indicadores corporativos.

4. Diferenciar claramente el efecto (los resultados que genera el individuo) de la causa (las competencias), cuando se habla de desempeño.

5. Integrar el desempeño por resultados con el desempeño por competencias.

6. Desarrollar y aplicar un modelo único de perfil por competencias que, cargo a cargo, describa las contribuciones a los procesos de toda la estructura organizacional.

7. Elaborar un modelo de competencias, confiable, práctico, sencillo y fácil de entender y de aplicar.

8. Identificar y clasificar con claridad los tipos de competencias e integrar su valoración.

9. Desarrollar tanto el rol asesor de las áreas de RR HH, como el rol facilitador de los líderes.

10. Medir las competencias a través de metodologías 360° y "Work samples".

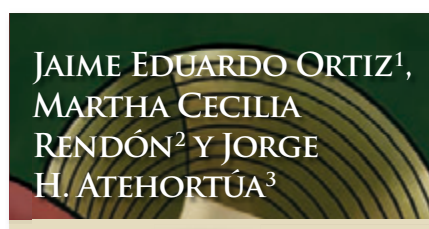
11. Valorar los niveles competentes de las personas con una herramienta informática que facilite tanto la medición como el proceso de desarrollo de las competencias.

Hemos denominado nuestro modelo "Score de competencias" y está conformado por tres partes: la fundamentación conceptual, la metodología y el software para el procesamiento de la información (Gescom 360°). El aplicativo permite medir competencias de manera multirreferencial y estructurar planes de desarrollo. En su proceso de validación hemos realizado implementaciones piloto en empresas de los sectores automotriz, asegurador y construcción, donde hemos constatado evidencias de las premisas anteriormente citadas. Estos prometedores resultados nos estimulan a seguir perfeccionando el modelo y consolidando su aplicación.

Hemos querido salirnos de los esquemas y modelos tradicionales de competencias con una mentalidad abierta, de sana inconformidad producida por los análisis críticos realizados a los paradigmas de

los modelos dominantes, y buscando ser propositivos y constructivos, con el único interés de responder a las necesidades de las organizaciones modernas y a nuestro profundo convencimiento de la importancia del capital humano en las empresas. Pensamos que los desarrollos que se dan en el campo de la administración están al alcance de la mano para utilizarlos, pero también para mejorarlos con una mentalidad de constructores que nunca debemos perder.

Un artículo como el presente no es un espacio suficiente para demostrar una tesis o para argumentar con el alcance necesario los elementos que pueden ser mejorados en las propuestas vigentes, o desarrollados a partir de las mismas. Nuestro enfoque "Score de competencias" será objeto de un libro en desarrollo y el cual esperamos publicar en unos pocos meses. No pretendemos que sea una panacea –nada lo es–, pero sí contribuir al desarrollo de un tema tan importante y tan actual como el de la gestión por competencias. ☺



Son socios y consultores de C.C.O. (Consultores en Cambio Organizacional). Puede contactar con ellos en: losconsultores@onlinec.co. Adquiera los derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín Mª López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.