PSYKHE
2002, Vol.11, Nº 2, 141-158

Copyright 2002 by Psykhe
ISSN 0717-0297

Aplicación del Modelo de Competencias: Experiencias en Algunas Empresas Chilenas

Competence Model Applied: Experience at Some Chilean Companies

Ignacio Fernández y Ricardo Baeza
PROSEL Consultores

El modelo de competencias tiene a nivel mundial una importancia sustantiva en la gestión de recursos humanos de muchas organizaciones. En Chile, las competencias se asumen como estrategia de gestión desde 1995 y su implementación ha sido lenta y progresiva pues se están evaluando sus resultados reales en las empresas. El presente artículo describe la conceptualización del modelo de competencias como enfoque sistémico e integrador de la gestión de recursos humanos, su metodología de implementación práctica y los efectos que ha mostrado en los diferentes sistemas de gestión de recursos humanos de empresas chilenas.

Competence model has significant importance in human resources management, in many companies around the world. In Chile, competences were assumed as management strategy from 1995 and its implementation has been slow and progressive, waiting for an evaluation of its real results at companies. This paper describes competence model conceptualization as systemic and integrative human resources approach, its methodology of practical implementation and effects has shown over differents human resources systems at chilean companies.

Introducción

El modelo de competencias ha tenido un auge importante en las empresas chilenas durante los últimos años. A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este enfoque es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio al nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual.

El presente artículo recoge lo que ha sido nuestra experiencia de estos años en el ámbito de la asesoría a empresas, en el diseño y la aplicación práctica del modelo de competencias.

A continuación presentamos una revisión del modelo de competencias, partiendo desde sus fundamentos conceptuales más generales, su descripción como herramienta e impacto en la gestión de recursos humanos, pasando por la metodología práctica de su implementación y finalizando con algunas apreciaciones sobre su aplicación en empresas chilenas.

Ignacio Fernández y Ricardo Baeza, PROSEL Consultores. La correspondencia relativa a este artículo deberá ser dirigida a los autores, a Isidora Goyenechea 2939, oficina 304, Las Condes, Santiago. Fono: 6332134. Fax: 6326994. E-mail: ignaciofernandez@prosel.cl; ricardobaeza@prosel.cl

Del Alineamiento Organizacional al Enfoque Conductual

La Organización como Sistema Decisional

Toda empresa u organización, en tanto es una estructuración de elementos organizados con alguna finalidad concreta, puede ser entendida como un sistema. Por tal razón, podemos aplicar el modelo de la teoría general de sistemas como un mecanismo descriptivo útil para poder analizarla.

Lo que caracteriza el funcionamiento de una organización es la toma de decisiones coordinadas en pro de cierta finalidad particular, por lo que podemos decir que toda organización es un tipo especial de sistema, un sistema decisional. Dado que las decisiones son un tipo especial de comunicaciones, su existencia está condicionada a la presencia de personas que puedan generar dichas comunicaciones. De este modo, las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier organización, por lo que no es casual que nos resulte más fácil comprender una organización como un sistema de personas más que como lo que realmente es: un sistema de decisiones (Rodríguez, 2001).

Es importante hacer esta distinción puesto que el hecho de que una persona forme parte de la realidad física de una organización -interactuando con otras

personas, usando herramientas y materiales u operando maquinaria y equipos dentro de ella- no garantiza que esté tomando decisiones adecuadas dentro de la lógica de *sentido* del sistema organizacional. En otras palabras, podrá ocupar un espacio pero sin estar cumpliendo en realidad una función ni formando parte del sistema organizacional.

La Doble Contingencia Organizacional, Relación entre Persona y Sistema

Dado que toda organización se estructura en torno a un cierto propósito, las decisiones que la conforman deben poseer un *sentido* claro y específico de acuerdo a tal finalidad. Dicho sentido definirá criterios de validación que determinarán qué tipo de decisiones son aceptables y cuáles no, dentro del contexto organizacional.

Cada organización definirá su propio criterio de validación, traduciéndose en una declaración de visión, misión, valores, normas y procedimientos particulares para cada una de ellas.

El hecho de que una organización decida estructurarse en torno a ciertos criterios de validación específicos es una situación que podemos denominar *contingente*, dado que perfectamente los criterios escogidos podrían haber sido otros cualquiera. No obstante, el efecto final será siempre el mismo: las personas deberán ajustar sus decisiones y comportamientos de acuerdo a los criterios establecidos si desean formar parte de la organización.

Por otro lado, las personas poseen características que les son propias y que determinan su capacidad para actuar los comportamientos adecuados a los criterios de sentido de la organización. Esta también es una situación *contingente*, ya que sus comportamientos también podrían ser otros. Lo relevante es que la organización deberá considerar esta *contingencia* a la hora de definir exigencias realistas, atraer y mantener a las personas y generar condiciones de ejecución, formación y desarrollo de los comportamientos adecuados para el cumplimiento de sus fines (Rodríguez, 1992).

Debe haber sincronía entre los desempeños contingentes requeridos por la empresa y los desempeños conductuales reales de las personas. Si no hay alineamiento entre el sentido de la organización y las conductas laborales de las personas, se dificulta el logro de las metas y la viabilidad de largo plazo (Flannery, Hofrichter & Platten, 1997).

La resolución de este problema de doble contingencia debe ser un proceso permanente si se requiere darle viabilidad a la organización a lo largo del tiempo.

La Capacidad Adaptativa de la Organización en un Entorno de Complejidad Creciente

De acuerdo a la lógica de la teoría de sistemas, toda organización participa y se relaciona con el entorno donde se encuentra inserta. Las características de esta relación con el entorno condicionan fuertemente la existencia del sistema mismo, por lo que debe existir una cierta correspondencia entre las características de entorno y el sistema para poder lograr su adaptación.

Nuestro oído está estructuralmente determinado para poder captar sólo el sonido dentro de ciertas longitudes de onda, aunque el espectro de sonidos reales en el ambiente exceda con creces dicho margen. De igual forma, una organización sólo podrá captar del ambiente aquellos determinados aspectos que su definición estructural le permita. Muchos de estos pueden ser irrelevantes para el funcionamiento del sistema. Pero otros pueden ser –y de hecho lo son- fundamentales para su viabilidad, lo que obliga a la organización a tener que esforzarse por poder captarlos.

Aunque la existencia de criterios de validación estables es una condición básica para lograr una adecuada integración al interior de cualquier organización, al mismo tiempo debe existir la suficiente flexibilidad en el sistema para poder diversificarse y adaptarse a los cambios del entorno (Rodríguez & Arnold, 1992).

Esta exigencia hoy en día es cada vez mayor, por el surgimiento de fenómenos en el entorno difíciles de asimilar por una estructura tradicional. La globalización económica, la apertura de mercados, la incorporación masiva de tecnología, el surgimiento de nuevas formas de intercambio económico y la mayor permeabilidad de los límites culturales nacionales, hacen que la complejidad del medio vaya en un aumento progresivo.

El resultado es que las organizaciones cuya estructura no permite la flexibilidad y que gestionan con criterios rígidos están condenadas a desaparecer en el corto, o en el mejor de los casos, en el mediano plazo. Cada día más, las alternativas son adaptarse o desaparecer (Ridderstrale & Nordstrom, 2000).

La Obtención de Resultados como Condicionante Organizacional

En este ambiente cada vez más dinámico, cambiante y de alta competitividad, el foco de cualquier organización debe estar en la eficacia y eficiencia en la obtención de sus resultados. Apostar a que los patrones tradicionales de funcionamiento vayan a generar un resultado visible a dos, tres o cinco años plazo, es a todas luces insuficiente.

Ciclos de evolución en las empresas que hace algunas décadas podía tomar períodos de 5 o hasta 10 años, en la actualidad los podemos ver en apenas 6 meses. El espectacular ascenso y caída de las *punto com* es un fenómeno que en otra época habría parecido inconcebible.

Los cambios permanentes en el entorno incluso hacen poco recomendables las planificaciones quinquenales, tan tradicionales hasta hace pocos años. Hoy en día se llega a considerar que incluso un pronóstico de tres años a futuro, independientemente del tipo de negocio, es algo difícil de precisar con algún grado de certeza.

En dicho contexto es donde deben desenvolverse las organizaciones actuales. Por lo tanto el énfasis debe estar en acotar lo más que se pueda los plazos para la planificación, en la obtención de resultados efectivos y medibles en el corto plazo y, en general, en un sentido de inmediatez y urgencia que debiera atravesar transversalmente a toda la organización, equilibrando en forma dinámica la necesidad de resultados de corto plazo con la viabilidad en el largo plazo (Ridderstrale & Nordstrom, 2000).

Necesidad de un Alineamiento Estratégico entre el Desempeño de las Personas y las Metas de la Organización

Este gran dinamismo aumenta la importancia de resolver adecuadamente el problema de la doble contingencia organizacional. Si ya es complejo conseguir un buen ajuste de los comportamientos de los trabajadores con los criterios de sentido establecidos por la organización, cuánto más complejo resulta ser este proceso de adaptación permanente bajo las condiciones de un mercado que obliga a examinar, ajustar y flexibilizar dinámicamente dicho criterio de sentido.

La mirada tradicional, que trata de resolver este problema por la vía de la clarificación de tareas, funciones y responsabilidades, hoy día se ha vuelto claramente insuficiente. Ya no basta con definir un conjunto de condiciones estáticas, susceptibles de ser administradas, que sirvan de nexo entre las metas estratégicas de la organización y el trabajo diario de los trabajadores. La fijación tayloriana de tareas y su asignación a cargos determinados está siendo progresivamente disfuncional.

Lo que se requiere en la actualidad es algún mecanismo que ligue directamente los comportamientos con las metas, de manera que exista un ajuste permanente de las decisiones de los trabajadores de acuerdo a las necesidades reales que la organización está teniendo. De tal manera, cada acción emprendida por un trabajador estará contribuyendo de manera directa el éxito del negocio. Por tal razón, el alineamiento de los comportamientos de los trabajadores con las metas de la organización, deja de ser un problema sólo en el plano administrativo y se transforma en una necesidad de carácter estratégico (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

El Enfoque Conductual como Respuesta Natural a estas Necesidades

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio (Spencer & Spencer, 1993).

El foco del aporte del empleado ya no es desde *tareas y funciones* sino desde responsabilidades, lo que implica atribuir un sentido organizacional al trabajo individual, hacer consciente la contribución personal al negocio, y consolidar una mirada de flexibilidad funcional en función de responsabilidades.

En un contexto de alta competitividad, hay que luchar por crecer y desarrollarse para apenas mantenerse en el mismo lugar. Esto obliga a las organizaciones a aumentar la exigencia a sus trabajadores. Ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo. Es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo (Kaplan & Norton, 2000).

Por tal motivo, es insuficiente poner el énfasis

en la obtención de niveles promedio en los desempeños de los trabajadores. Hay que poner el foco en los comportamientos concretos que realmente generan valor, aquellos que señalan el camino hacia la excelencia.

Por otra parte, de poco sirve contar con personal de excelencia pero que no logre traducir su preparación en comportamientos concretos que beneficien a la organización. Esto es válido, aunque en el pasado haya conseguido demostrar dichos desempeños. La urgencia existe hoy, por lo que lo que verdaderamente importa es el aporte que, demostrablemente a través de sus conductas, el trabajador realiza en el presente. En este sentido, la *antigüedad* no asegura ni es predictor de un desempeño alineado y competente.

Incluso los sistemas de control que permiten demostrar la existencia de los comportamientos adecuados, deberían estar basados en las observaciones de conductas concretas más que en criterios generales de apreciación global. De lo contrario, se correría el riesgo de caer en serios problemas de validez y confiabilidad. De hecho, las tradicionales evaluaciones de desempeño están masivamente desprestigiadas por su subjetividad. En otras palabras, los evaluadores hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino identificar la presencia o ausencia de conductas.

Esto nos lleva a enfatizar la importancia del *enfoque conductual* como estrategia pertinente para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la actualidad. Dicho enfoque permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

El Modelo de Competencias

Origen: Énfasis en las Conductas-Clave para el Desempeño Excepcional

Es propio de un enfoque tradicional tratar de definir a priori ciertos factores que deberían traducirse en comportamientos esperados. Pero por medio de este enfoque sólo podemos determinar en forma general un conjunto de conocimientos y habilidades que, teóricamente, deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro.

A diferencia de lo anterior, un enfoque conductual no se centra en relaciones genéricamente válidas entre factores y comportamientos. Por el contrario, el foco es de carácter más específico y concreto, ya que las condiciones en las que debe ser realizada cierta función pueden llegar a diferir bastante entre una organización y otra. Por lo tanto, de poco sirve conocer por ejemplo las relaciones que teóricamente existen entre la capacidad intelectual y la solución de problemas, cuando para poder resolver situaciones problemáticas en una organización en particular hay que lidiar también con consideraciones políticas, administrativas y financieras específicas de ella, las que pueden condicionar fuertemente su efectividad.

Por otra parte, aunque resulta lógico, por ejemplo, mostrar cierto recelo de incorporar como jefe de producción en una empresa agroindustrial a un exitoso jefe de producción de empresas metalmecánicas, aduciendo que "no conoce el negocio", es curioso constatar que no se utiliza un criterio similar cuando una empresa *familiar* decide la incorporación de un ejecutivo exitoso con larga trayectoria en empresas transnacionales y altamente *profesionalizadas*. No es casual que dicho ejecutivo al poco tiempo se dé cuenta que no puede gestionar como estaba acostumbrado, perdiendo gran parte de su efectividad. Todo ello por no haberse considerado los factores de *especificidad* característicos de la organización.

Utilizando un enfoque conductual, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser *los mejores comportamientos esperados* en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que permite asegurar que, dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos (Lévy-Leboyer, 1997).

En otras palabras, es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas (Araneda & Calderón, 2001).

Definición de Competencia

Conceptualmente, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

El *saber actuar* es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El *querer actuar* es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional, es el *poder actuar*. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarlo. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

A continuación presentamos un esquema donde se refleja la relación entre los tres componentes cuya suma conceptual genera la competencia de la persona (ver Figura 1).

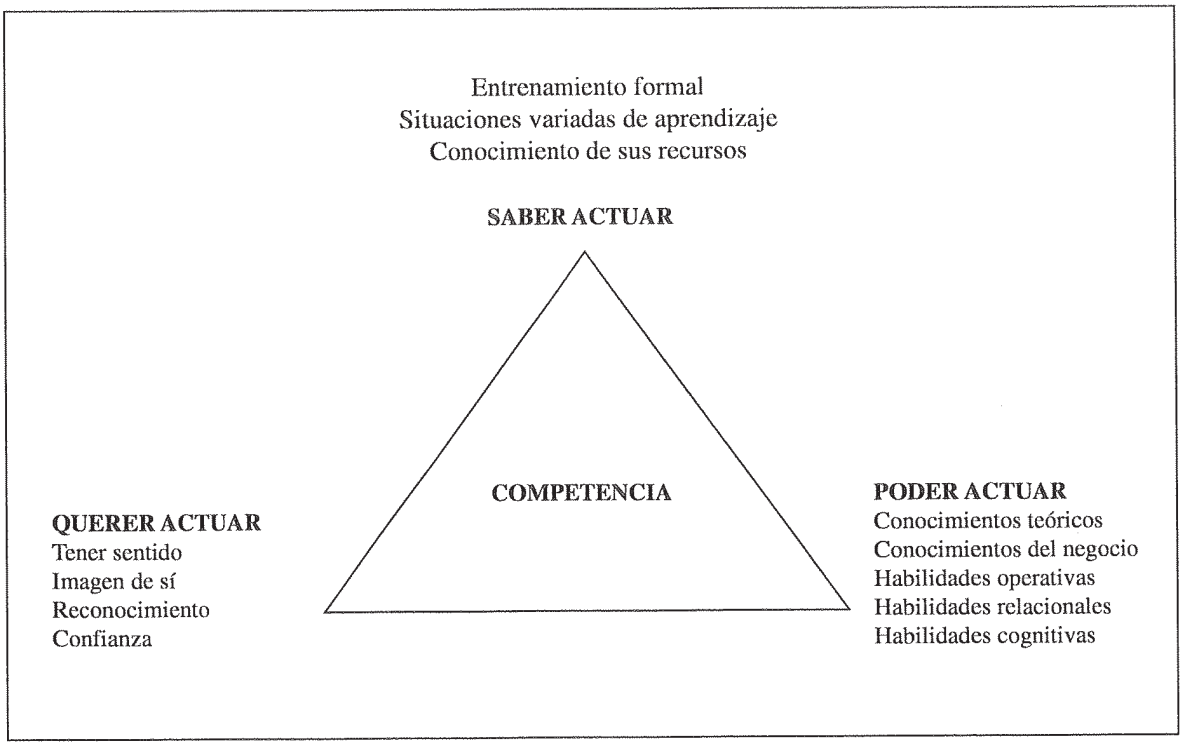

Figura 1.

Proceso de Determinación de Competencias

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos *deseados* y probadamente exitosos y contributorios para la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las *competencias* requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto (Spencer & Spencer, 1993).

Las técnicas de determinación de competencias son:

1. Entrevista de incidentes críticos.
2. Inventario de conductas exitosas.
3. Evaluación de competencias.
4. Panel de expertos.
5. Focus group.

De éstas, sólo son recomendables las tres primeras, por cuanto su foco es identificar las conductas reales, y desde esa base, conceptualizar competencias. La experiencia muestra que las técnicas de panel de expertos y focus group normalmente invierten esta dirección, definiendo conceptualmente lo deseable, lo que frecuentemente no se asocia directamente a las conductas exitosas reales del trabajo. Se debe garantizar la determinación de competencias desde la conducta laboral exitosa dentro de la empresa, en un momento del tiempo.

De las técnicas que van desde lo conductual a lo conceptual, la más exhaustiva es la *Entrevista de Incidentes Críticos* para la identificación y levantamiento de las competencias. Dicha técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual de ello es que es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles (Spencer & Spencer, 1993).

La entrevista se estructura en dos partes:

1. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos e inexitosos del entrevistado, enfatizando *cómo* se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.
2. Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia. En otras palabras, una competencia se operacionaliza al traducirse en un esquema de *niveles de conductas* concretas, desde las conductas inexitosas a las exitosas. Así tenemos que, por ejemplo, la competencia de *orientación al cliente* puede aparecer como deseable en todos los niveles de una organización. Sin embargo en el caso de un administrativo podría responder al siguiente esquema conductual:

"Mantener comunicaciones claras con el cliente considerando las expectativas mutuas. Monitorear la satisfacción del cliente. Distribuir información útil para los clientes. Proporcionar un servicio amistoso y alegre."

Mientras que para un gerente comercial podría adquirir este otro:

"Usar una perspectiva de largo plazo. Trabajar con una perspectiva de largo plazo al estudiar los problemas del cliente. Poder absorber los costos inmediatos a cambio de relaciones de largo plazo. Perseguir beneficios a largo plazo para el cliente. Poder iniciar acciones que crean éxitos visibles para un cliente y luego atribuir al cliente dichos éxitos."

Esto permite que, finalmente, se elabore un *Inventario de Competencias* para la organización, donde no sólo figuran todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas, reales y observables, y permiten definir con precisión

la presencia o ausencia de una determinada competencia.

En función de la siguiente escala de competencia y en el ejemplo recién visto, para el cargo administrativo se plantearía un nivel de competencia A 2, mientras para el gerente comercial un nivel A 7. A continuación mostramos un ejemplo de parte de un inventario de competencias (ver Tabla 1).

Tabla 1
Competencia de orientación y servicio al cliente

Nivel	Descripción conductual
A. –3	*Expresa expectativas negativas respecto de los clientes.* Hace comentarios globales negativos acerca de los clientes, culpa a los clientes de los resultados negativos. Incluye comentarios racistas y sexistas respecto de los clientes.
A. –2	*Expresa falta de claridad.* No es claro con respecto a las necesidades del cliente y a los pormenores de su propia participación ("No estaba completamente seguro para qué era esta reunión", "Nunca supe exactamente qué quería el cliente"), sin hacer algo para clarificar la situación.
A. –1	*Se centra en sus propias habilidades.* Desea mostrarle hechos al cliente, o se centra en las habilidades propias o de la compañía más que en las necesidades del cliente.
A. 0	*Entrega un mínimo del servicio requerido.* Da una respuesta inmediata e irreflexiva a las preguntas del cliente sin explorar las necesidades o problemas subyacentes o captar el contexto de las interrogantes del cliente.
A. 1	*Hace un seguimiento.* Obtiene más detalles acerca de las preguntas, peticiones, quejas del cliente. Mantiene al cliente al día respecto del progreso de los proyectos (pero no explora los asuntos o problemas subyacentes del cliente).
A. 2	*Mantiene comunicaciones claras con el cliente considerando las expectativas mutuas.* Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información útil para los clientes. Proporciona un servicio amistoso y alegre.
A. 3	*Asume una responsabilidad personal.* Corrige los problemas relacionados con el servicio al cliente con prontitud y de forma no defensiva.
A. 4	*Está completamente a disposición del cliente.* Es especialmente servicial cuando el cliente está pasando por un período crítico. Da al cliente el número de teléfono de su casa u otro medio para un fácil acceso, o puede pasar tiempo extra en el lugar en que se encuentra el cliente.
A. 5	*Actúa para que las cosas mejoren.* Hace intentos concretos por agregar valor al cliente, hace que las cosas sean mejores para el cliente de alguna manera. Expresa expectativas positivas acerca del cliente.
A. 6	*Aborda las necesidades subyacentes.* Busca información acerca de las necesidades reales y subyacentes del cliente, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y las conjuga con los productos o servicios disponibles (o a la medida).
A. 7	*Usa una perspectiva de largo plazo.* Trabaja con una perspectiva de largo plazo al estudiar los problemas del cliente. Puede absorber los costos inmediatos a cambio de relaciones de largo plazo. Persigue beneficios a largo plazo para el cliente. Puede iniciar acciones que crean éxitos visibles para un cliente y luego atribuir al cliente dichos éxitos.
A. 8	*Actúa como un consejero confiable.* Desarrolla una opinión independiente acerca de las posibilidades de implementación, los problemas/oportunidades, y las necesidades del cliente. Actúa con base a esta opinión (por ejemplo, recomienda enfoques apropiados que son nuevos y diferentes de aquellos requeridos por el cliente). Llega a estar íntimamente involucrado con el proceso de toma de decisión del cliente. Puede empujar al cliente a confrontar asuntos difíciles.
A. 9	*Actúa como abogado del cliente.* Toma partido por el cliente versus su propia organización con beneficios a largo plazo para su organización (por ejemplo, aconseja al cliente no extender demasiado las compras –manteniendo así la viabilidad del cliente para el futuro–; o presiona a su propia administración para resolver los problemas relacionados con el cliente. Toma partido por el cliente en caso de quejas bien fundadas respecto del trato de su propia compañía al cliente).

Tabla 2
El Inventario General de Competencias contiene al menos las siguientes competencias

Competencias de Logro y Acción: Orientación al logro. Orden y calidad. Solicitud de información. Iniciativa.	Competencias de Ayuda y Servicio: Orientación de servicio al cliente. Comprensión interpersonal.
Competencias de Impacto e Influencia en el Grupo: Impacto e influencia. Conocimiento organizacional. Desarrollo de las relaciones.	Competencias de Dirección: Trabajo en equipo y colaboración. Dar instrucciones. Liderazgo en el equipo. Desarrollo de otros.
Competencias Cognitivas: Pensamiento analítico. Pensamiento conceptual.	Competencias de Efectividad Personal: Autocontrol. Autoconfianza. Manejo del fracaso. Flexibilidad. Compromiso organizacional.
Competencias Técnicas: Profundidad del conocimiento. Extensión del conocimiento. Adquisición de los conocimientos. Distribución de los conocimientos.	

En la Tabla 2 se aprecian las competencias que contiene el Inventario General de Competencias.

Clasificación General de Competencias

Es posible distinguir una primera clasificación de las competencias de acuerdo a su capacidad predictiva del desempeño superior:

1. Competencias umbral: Aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función.
2. Competencias diferenciadoras: Aquellas que predicen el comportamiento superior.

También es posible la identificación de las competencias según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, por lo que se establece 4 niveles:

1. Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios.
2. Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios.
3. Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares.
4. Competencias específicas del cargo.

Las competencias también se clasifican según su facilidad o dificultad de desarrollo, aspecto fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión en recursos humanos, pues se evalúa el costo-beneficio de emprender una acción de desarrollo versus otras alternativas. La clasificación es:

1. Competencias fácilmente entrenables, por ejemplo, pensamiento analítico.
2. Competencias medianamente entrenables, por ejemplo, iniciativa.
3. Competencias difícilmente entrenables, por ejemplo, autoconfianza o flexibilidad

Impacto en el Ciclo de Gestión de Recursos Humanos

El modelo de competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a que comparte una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y un lenguaje común a la base.

Esto no sólo es una ayuda desde un punto de vista operacional, al mantener un diálogo más fluido y conceptualmente coherente entre las diferentes

funciones, sino que además aporta un modelo claro para obtener una visión de conjunto de la complejidad inherente a la gestión de recursos humanos, permitiendo un mejor manejo de ella desde un punto de vista estratégico para la organización.

La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de *reclutamiento y selección de personal*. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo, sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo. De esta forma, el proceso de selección por competencias, al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que están a la base de las competencias críticas de un cargo, predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes a considerar durante la entrevista y afinando la determinación sobre qué tipo de metodología de evaluación realizar. Actualmente las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, tests proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con evaluación de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal (Fernández & Reyes, 2001).

El objetivo de la selección por competencias es encontrar al candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el cargo, mediante la técnica de comparación de perfiles. La selección por competencias permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo, aportando información relevante para poder realizar un *proceso de inducción* más específico y disminuir el tiempo de preparación que necesita para desempeñarse con eficiencia en sus responsabilidades (Wood & Payne, 1998).

Al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular, lo que facilita la planificación de las acciones de mejoramiento y el *proceso de evaluación*. Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables -la presencia o ausencia de conductas específicas-, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo. Como dijimos, la objetividad del proceso se ancla en el diseño de un instrumento de evaluación del desempeño en que a cada competencia evaluada se le asocian categorías de conductas, desde las inexitosas a las exitosas, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador, y no juzgar cualitativamente su desempeño.

Así como la inducción se ve facilitada por un proceso de selección basado en competencias, del mismo modo la *capacitación* se ve favorecida por un proceso de evaluación basado en competencias. La natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación. Son muchas las empresas que han invertido importantes recursos en la capacitación de sus trabajadores y en varias de ellas existe la conclusión de haber nivelado conocimientos y habilidades, pero que se tocó un techo de desarrollo. La oferta de capacitación disponible suele ser bastante estándar en contenidos y metodología, por lo que el enfoque de competencias agrega un cambio cualitativo sustancial: determina qué conductas se debe desarrollar dentro de una organización particular para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo. Ello implica un desafío para los expertos en capacitación, por cuanto el diseño de talleres de desarrollo de competencias es completamente ajustado a las necesidades de desarrollo conductual solicitadas por el cliente.

La capacitación por competencias aporta información clave como criterio de asignación de recursos. Al saber que existen competencias fácil, mediana y difícilmente entrenables, la organización tiene un criterio claro de dónde invertir para asegurar el mayor retorno. La investigación en capacitación demuestra que normalmente el desarrollo de competencias difícilmente entrenables (entre otras, autoconfianza, manejo del fracaso, autocontrol, flexibilidad) es escaso, no recomendándose. Ello permite saber dónde invertir y entrega información útil para tomar decisiones respecto de las personas con brechas difíciles de mejorar, ya sean reubicaciones, otras acciones de desarrollo o desvinculación.

Una de las potencialidades más importantes de la gestión por competencias se traduce en la posibilidad

de utilizarla como herramienta para la *promoción y desarrollo* interno. Los sistemas tradicionales, que describen los cargos sólo en términos de sus funciones, tareas y responsabilidades, no permiten realizar una comparación directa entre cargos distintos ya que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros. En cambio, con la metodología de elaboración de perfiles de competencia, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, aunque con niveles requeridos distintos. Esto facilita poder comparar el perfil de competencias observado en una persona con el perfil de competencias requerido en un cargo distinto al suyo, logrando encontrar ajustes que de otra manera serían difíciles de determinar.

De tal forma, si se desea proyectar a cierta persona para poder ocupar un cargo determinado en el futuro, es posible comparar su perfil de competencias con el que requeriría en aquella nueva posición y planificar su capacitación y formación de acuerdo a las brechas existentes. E inversamente, si existe un cargo vacante se puede determinar qué personas de la organización ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, para considerarlas como potenciales candidatas para él. En este concepto se basan la gestión del talento, el *coaching* y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional.

La gestión por competencias puede contribuir a afinar criterios para la aplicación de la política de *compensaciones* de la organización. Por ejemplo, es sabido que uno de los problemas que afecta a la remuneración por cumplimiento de objetivos es que se pone el énfasis en lo *qué* se debe hacer sin aportar claridad sobre el *cómo* se puede lograr. Precisamente la gestión por competencias es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas. Así, una política de compensaciones podría integrar ambos elementos *evaluación de metas* y *evaluación de competencias* para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización no sólo en el corto sino también en el largo plazo.

Las actuales tendencias mundiales de compensaciones muestran que la remuneración fija se incrementa en función del logro de los estándares de competencias definidas para el cargo (mediante un proceso de certificación anual de competencias), mientras la remuneración variable se paga mediante sistemas de incentivos ligados al logro de objetivos y metas medibles.

En Chile es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia (Fernández & Baeza, 2001).

La desvinculación por competencias permite determinar con alto grado de objetividad, quienes presentan la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo. A su vez, se focaliza el análisis en el grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo-beneficio, la organización no está dispuesta a realizar dicho esfuerzo, parece razonable efectuar una desvinculación profesional.

Finalmente, la gestión integrada que permite el modelo de competencias, posibilita que los objetivos del negocio estén convenientemente considerados en el día a día. Dicha gestión permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, lo que si se complementa con un seguimiento estratégico con metodologías como el *balanced scorecard*, aumenta sustancialmente la probabilidad de lograr las metas de la empresa en sus 4 perspectivas básicas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de personas y tecnología (Kaplan & Norton, 2000).

Metodología de Aplicación del Modelo de Competencias

El proceso operativo desarrollado en las intervenciones que hemos llevado a cabo, destinadas a implementar la gestión por competencias, comprende las siguientes etapas:

Comunicación Interna del Trabajo

El proceso de determinar los perfiles de competencias deseados y evaluar las brechas existentes con los perfiles de competencias reales observados, es un proceso que involucra una amplia participación del personal de la organización. Por tal razón, es importante entregar información para que la gente comprenda su sentido y utilidad para lograr que se comprometa a participar de él. Se

deberían considerar:

1. Reuniones con los participantes, con el fin de dar transparencia y claridad de los objetivos y alcances del trabajo.
2. La relación entre las políticas de recursos humanos de la organización y los resultados posibles de la gestión por competencias.
3. Reuniones con la organización sindical.

Selección de la Muestra

Dado que las competencias son aquellas que explican el desempeño superior, es básico dividir la muestra de personas entrevistadas en 2 grupos: las personas de buen desempeño y las personas de desempeño bajo lo esperado.

Esta clasificación del desempeño la efectúan los ejecutivos de la organización, quienes se apoyan en los sistemas existentes de dirección del desempeño o, en caso que no existan, en una decisión consensuada respecto de los mismos.

De este modo, cuando se efectúe el análisis de competencias se comparará en cuáles competencias existen diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no.

El número de personas a entrevistar varía sustancialmente según el total de ocupantes por cargo. El criterio usado es que en cargos con menos de 20 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas y en cargos con 21 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70% de las personas. Ello ya que, dado que será necesario comparar las competencias demostradas por los 2 grupos de personas, se debe contar con una muestra representativa.

Entrevistas de Incidentes Críticos

Esta etapa implica profundizar previamente en el conocimiento de los cargos, para poder realizar las entrevistas con la mayor cantidad de información relevante que sea posible y poder intencionarlas adecuadamente. Se debe considerar:

1. Conocimiento de los cargos: Análisis de descripciones y visita a lugares de trabajo.
2. Elaborar pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales.

Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar *cómo* trabaja la persona en la práctica. De ahí que se invite a analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean éstos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia (Spencer & Spencer, 1993). Del análisis de las respuestas conductuales reales de las personas se determina lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular.

Entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo, los conceptos que una persona tenga de su desempeño. Existen respuestas de alta deseabilidad, como mencionar que se aplica liderazgo situacional y se cree en el trabajo en equipo. Una aproximación de este tipo no refleja competencia pues sólo es una declaración conceptual. El foco está en elicitar y analizar conductas reales.

Con los entrevistados más resistentes será necesario insistir en varias ocasiones en "me puede describir cómo actuó en esta situación", "quién participó", "qué ocurrió", "qué hizo usted". Se debe soslayar la tentación de considerar ideas, intenciones y conceptos como conductas.

Elaboración de Perfiles de Competencia

Esta es la etapa central de la intervención y, por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Se describen a continuación las diferentes etapas que implica:

1. *Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias.* Cada entrevista es grabada en cassette de audio y transcrita íntegramente. Esa información es analizada por el panel de consultores, quienes proceden al análisis y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas de incidentes críticos, identificando las conductas descritas por los participantes y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga directa relación. Se categorizan las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o bajo lo esperado.
2. *Clasificación mediante el Inventario de Competencias.* Este diccionario (resumen de todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta) es el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias. Si el proceso de analizar las conductas y clasificarlas lo hace sólo una persona se corre el riesgo de caer en la subjetividad, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas

extractadas de todas las entrevistas por parte del panel de consultores, quienes por consenso categorizan las competencias. Ello garantiza objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias (Spencer & Spencer, 1993). Su desventaja es el tiempo que requiere el análisis de cada una de las conductas.

3. *Administración del Inventario de Conductas Exitosas.* También se aplica un cuestionario de determinación de conductas exitosas, diseñado con la misma información del Inventario de Competencias, y que permite de un modo más rápido y económico, determinar el perfil de competencias de una persona. Para efectos del diseño del perfil de competencias del cargo, esta información es estadísticamente correlacionada con los resultados del panel de expertos.
4. *Determinación de perfiles observados.* Se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño. Aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño. Es lo que antes denominamos competencias diferenciadoras.
   El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluye:
   1. Competencias de cada cargo.
   2. Para cada competencia se indica: a) Las categorías de conducta observadas, desde las inexitosas a las exitosas. b) Descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia.
5. *Informe preliminar a la organización.* Se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el que es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado.
6. *Validación de los perfiles observados.* El objetivo de este análisis es que la jefatura valide el perfil observado como el perfil deseado para el cargo, e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. Este punto es vital para el involucramiento de la jefatura, y que la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados, en ocasiones existen competencias relevantes que el ocupante no tiene, y que suelen asociarse a competencias corporativas estratégicas, por ejemplo, orientación de servicio al cliente u orientación al logro de resultados.
7. *Determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente, en función del perfil observado.* La validación del perfil deseado tiene 2 requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas, y determinar la categoría conductual que se exigirá. Ello es fundamental pues define el estándar de exigencia conductual contra el cual se evaluará a cada ocupante, y se definirá si existe o no brecha de competencias. Esta definición es responsabilidad de las áreas de recursos humanos y de las jefaturas de línea de la organización estudiada.

Elaboración del Instrumento de Evaluación de Competencias

Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.

Capacitación a Jefaturas en Entrevista de Brecha de Competencias

Todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias deben ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación (que sigue exactamente el mismo formato de los perfiles deseados) y con las preguntas que estimulan las respuestas conductuales (y no conceptuales).

Detección de Brechas de Competencias

Con el instrumento de evaluación, la jefatura y un consultor entrevistan a cada uno de los ocupantes de los cargos críticos, para determinar su actual nivel de competencia. Esta entrevista conjunta es muy importante pues los resultados se determinan por consenso de ambos profesionales y se transfiere la metodología a quienes seguirán aplicándola en el futuro. También se evitan sesgos por juicios previos de desempeño o errores por inexperiencia en la técnica de entrevista.

Informes Finales sobre Perfiles de Competencias

Como productos finales de este proceso se consideran:

1. *Informes individuales de brecha de competencias.* Un informe individual con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entrenables, las costosamente entrenables y las difícilmente entrenables. A continuación se muestra un ejemplo de estos informes (ver Figura 2 y Tabla 3).
2. *Informe final del trabajo.* Es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estime necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante. En la Figura 3 se aprecian ejemplos de estos informes gráficos.
3. *Plan de capacitación.* Basados en el análisis de los resultados estadísticos, se propone el plan de desarrollo y capacitación que se recomendará para el potenciamiento de las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado, y de la facilidad de entrenabilidad de las mismas.

Es importante destacar que las conductas a desarrollar en las competencias con brecha entre lo deseado y lo observado, constituyen los contenidos de los talleres de capacitación, por lo que la aproximación habitual de contenidos estándares tras cursos ya diseñados queda obsoleta y plantea interesantes desafíos al diseño instruccional y metodológico de los talleres de desarrollo de competencias.

Nuestra experiencia indica que las empresas siempre han iniciado sus planes de capacitación con

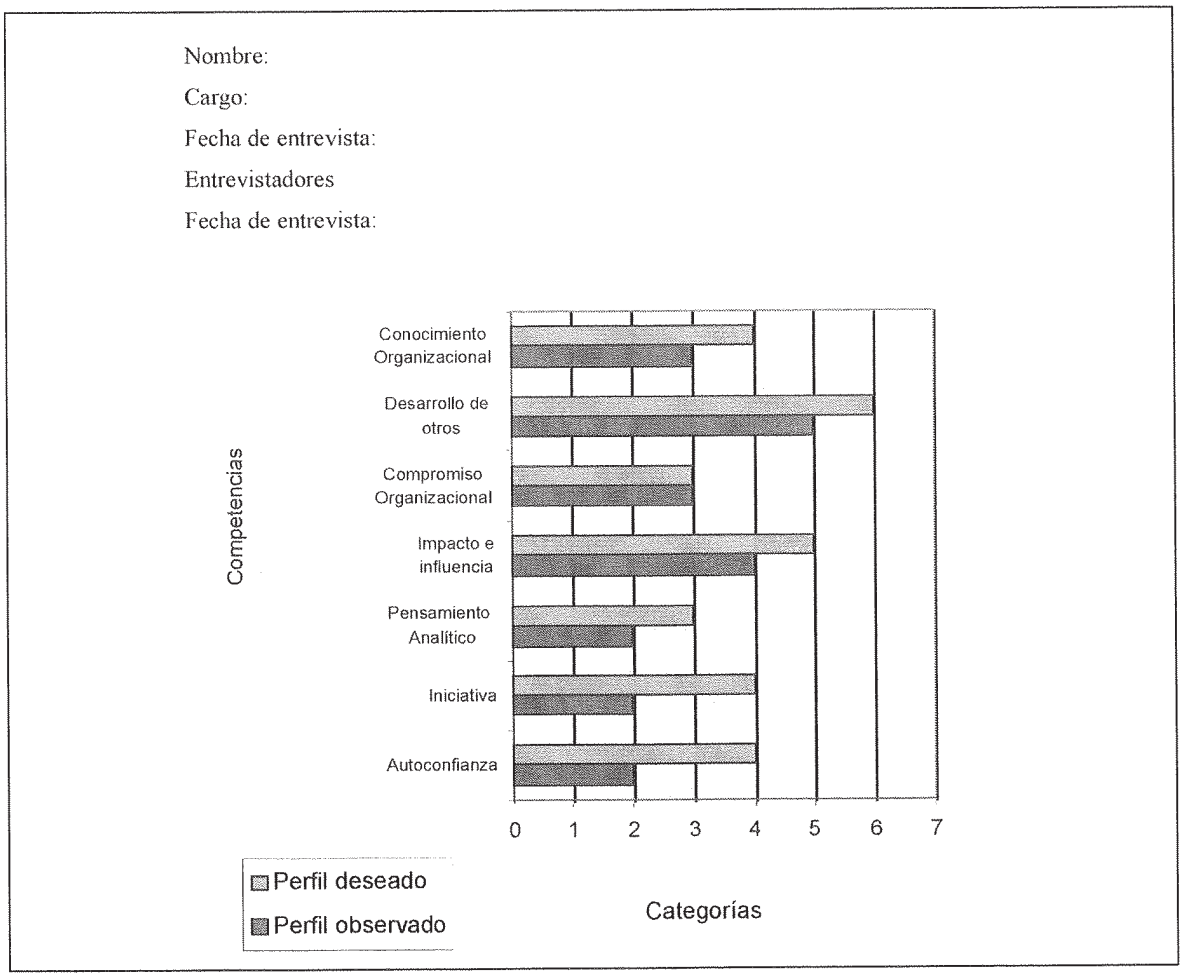

Figura 2. Ejemplo de informe individual de brecha de competencias.

Tabla 3
Conductas a desarrollar para lograr el perfil deseado

Competencia	Entrenabilidad	Categ.	Conducta a desarrollar
Autoconfianza	Difícilmente entrenable	3	Declara confianza en la capacidad propia. Se ve a sí mismo como un experto, como un agente causal.
		4	Justifica sus declaraciones de confianza en sí mismo, sus acciones apoyan sus expresiones verbales de autoconfianza.
Iniciativa	Medianamente entrenable	3	Actúa en forma rápida y decisiva ante una crisis.
		4	Actúa con hasta dos meses de anticipación, creando oportunidades para minimizar los problemas potenciales, mediante un esfuerzo extra.
Pensamiento analítico	Fácilmente entrenable	3	Ve relaciones múltiples. Analiza las relaciones entre varias partes de una situación. Descompone una tarea compleja en partes manejables.
Impacto e Influencia	Medianamente entrenable	5	Planifica una acción bien pensada o inusual para lograr un impacto específico.
Desarrollo de otros	Medianamente entrenable	6	Realiza instrucciones o capacitaciones de largo plazo. Organiza tareas, capacitaciones formales y otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de otros.
Conocimiento organizacional	Medianamente entrenable	4	Comprende las políticas organizacionales. Describe y usa el poder vigente y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas y rivalidades)

las competencias fácilmente entrenables y que permiten una mayor transferencia desde el taller de entrenamiento a la situación real de trabajo, estableciendo el criterio de costo-beneficio como eje de la asignación de recursos de capacitación.

Resultados

Se recomiendan 3 instancias de comunicación:

1. Entregar un sobre por participante con su informe individual de brecha de competencias y sus recomendaciones de capacitación. Dicha entrega debería hacerla el jefe directo de la persona, pues cierra el ciclo del trabajo y permite una instancia de comunicación supervisor-supervisado en la óptica de la dirección del desempeño.
2. Presentación de los resultados del trabajo al equipo ejecutivo de la organización.
3. Reuniones de presentación de resultados generales a los participantes. Nuevamente se recomienda apertura y transparencia en los resultados, pues serán el eje de futuras actividades de desarrollo de competencias.

Conclusiones de la Aplicación del Modelo de Competencias en Empresas Chilenas

En base a las aplicaciones realizadas en varias empresas nacionales, hemos podido constatar algunas situaciones interesantes, tales como:

1. *El modelo de competencias resulta atractivo para organizaciones con un buen grado de profesionalización en la gestión de recursos humanos:* Es interesante constatar que la incorporación del modelo de competencias es aún minoritario, lo que a nuestro juicio tiene que ver con su relativa novedad y, sobre todo, que exige un manejo profesional de la gestión de recursos humanos. En Chile, el 80% de las personas trabajan en Pymes, empresas centradas

en la subsistencia y con pocos recursos para gestionar estrategias de recursos humanos, por lo que el foco está puesto en el cumplimiento de la legislación laboral. Las empresas interesadas en el enfoque de competencias son aquellas con un buen nivel de profesionalización en la gestión de personas, donde los dueños o el equipo ejecutivo han llegado a la conclusión que las personas son una ventaja comparativa en sus negocios y en la viabilidad del negocio en el largo plazo.

2. *El interés por las competencias ha surgido mayoritariamente de la necesidad de lograr mejores resultados con la capacitación:* Buscando superar el techo de desarrollo de habilidades de sus trabajadores, las empresas se han aproximado al modelo de competencias desde la necesidad de diseñar una capacitación que desarrolle las conductas exitosas concretas que se requiere para un cargo y que permita su evaluación. Así, la metodología de comparación de perfiles de competencias, permite efectuar una evaluación pre y post-capacitación, y, sobre todo, una evaluación de competencias realizada por la jefatura para determinar la transferencia de las conductas desarrolladas a la situación real de trabajo.
3. *Existe poca comprensión de qué son las competencias y su alcance organizacional:* Se ha constatado que hay poca claridad en los ejecutivos de las empresas acerca del concepto de competencia, especialmente desde su vertiente operacional. En general, suelen denominar *competencias* a lo que tradicionalmente se llamó *aptitudes y habilidades*, no existiendo una operacionalización en términos de conductas concretas y mucho menos definiendo niveles para cada una de ellas. Este equívoco puede llegar a generar, a la larga, un desprestigio del concepto, dificultando su incorporación como herramienta de gestión importante en nuestras organizaciones. También se observa en algunos profesionales de recursos humanos una cierta arrogancia en términos de estimar que "esto ya lo sé", cuando en la conversación conceptual queda claro que no se comprende a cabalidad el concepto de competencia y, sobre todo, su enorme impacto como sistema de gestión integrada de los procesos de recursos humanos.
4. *Hay disonancia entre lo declarado y lo observado:* No existe siempre una concordancia entre lo que la organización declara que son sus competencias corporativas centrales y lo que se observa en la realidad, especialmente cuando la estructura organizacional favorece cierto tipo de comportamientos mientras su declaración de visión y misión apunta en otro sentido. Por ejemplo, es común encontrarse con una declaración de principios organizacionales con énfasis en el trabajo en equipo, en tanto, la

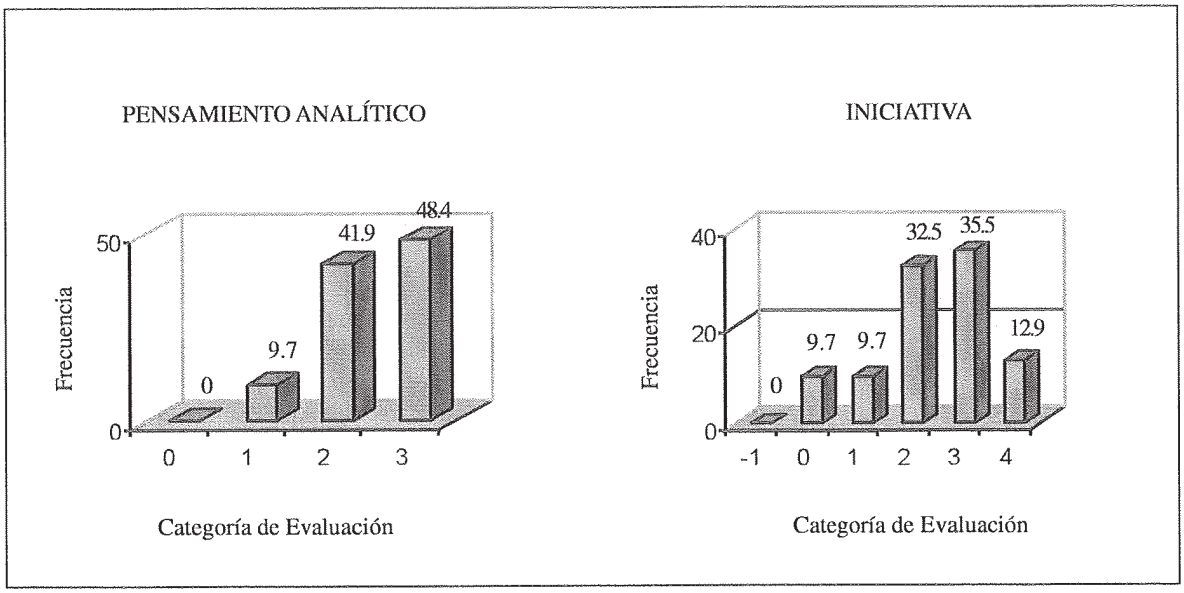

Figura 3. Ejemplo de informes gráficos.

estructura organizacional -asignación de funciones, evaluación e incluso compensación- favorece abiertamente el trabajo individual.

5. *Existe una asociación clara entre grupos de competencias y funciones de trabajo:* Aunque puede parecer obvio, se constata que efectivamente hay ciertas competencias que son buenas predictoras de los desempeños para ciertos grupos de funciones o áreas de trabajo. Así, tenemos que las competencias técnicas adquieren carácter diferenciador en áreas operativas de fuerte componente técnico, que las competencias de efectividad interpersonal y comunicación son diferenciadoras en las áreas de corte más comercial y que las competencias de impacto e influencia también son diferenciadoras en niveles ejecutivos y gerenciales.
6. *Se observa baja exigencia en la definición de los perfiles deseados:* Cuando llega la instancia de definir los perfiles deseados, la mayoría de los ejecutivos tienden a fijar como parámetros de comportamiento niveles de competencia menos exigentes que los evaluados en el personal definido dentro de la muestra. Pudiera suponerse que dicha actitud obedece a un criterio conservador utilizado para evitar frustraciones por no poder alcanzar un estándar más elevado que el rendimiento promedio. Sin embargo, es una política riesgosa puesto que tiende a nivelar más hacia el promedio que hacia el desempeño superior.
7. *Existe una tendencia a definir las competencias desde lo conceptual y no desde lo conductual:* Se observa en los equipos ejecutivos de las organizaciones una tendencia a definir *valores* como competencias. Esto dificulta su operacionalización en conductas precisas y de naturaleza concreta. También se constatan ciertos acuerdos generales sobre algunas competencias (por ejemplo el liderazgo), pero sin mostrar mucha claridad sobre cómo operacionalizarlas (qué tipo de liderazgo es el que se requiere y en qué situaciones). En otras palabras, se continúa estableciendo las competencias organizacionales desde lo conceptual, sin visualizar que el proceso es el contrario: observar cuáles son las conductas exitosas reales en los lugares de trabajo, para poder conceptualizar desde ellas las habilidades básicas que configuran competencias.
8. *Existe una evaluación cualitativa positiva del resultado de la aplicación del modelo de competencias:* Dado que las implementaciones en Chile del modelo de competencias son aún pocas, no existen evaluaciones cuantitativas del impacto de éstas en la contribución al negocio, lo que se alinea con la dificultad habitual de las áreas de recursos humanos de medir su aporte. La evaluación cualitativa hecha por los ejecutivos de línea es que el modelo de competencias alinea el desempeño de los trabajadores con los objetivos de la empresa, da transparencia a las decisiones de recursos humanos, motiva a las personas por cuanto indica claramente qué conductas deben desarrollar y les permite una visión clara de qué hacer con las personas que supervisan.

Consideraciones Finales

En las actuales condiciones, el modelo de competencias presenta algunos obstáculos para una rápida implementación en las organizaciones chilenas. Dentro de ellos se pueden señalar los siguientes:

1. Implica una manera nueva y radical de gestionar los recursos humanos, existiendo naturalmente barreras y resistencias importantes, individuales y organizacionales, a este *cambio cultural.*
2. Implementarlo supone una profesionalización de la organización, si no estricta, por lo menos lo suficiente como para que exista una visión estratégica en la que se valore la fundamentación técnica en la toma de decisiones del área de recursos humanos, condición que hoy sólo es cumplida por multinacionales o empresas de gran envergadura dentro de nuestro medio.
3. El modelo implica a las personas exponerse ante la organización en su conjunto, lo que lo transforma en un enfoque *amenazante* que puede dejar al descubierto ciertas "incompetencias personales" que han podido ser disimuladas hasta la fecha por un sistema de gestión tradicional mantenedor del status quo, y escudadas detrás de las jerarquías nominales que otorgan los cargos (cargos que también podrían quedar expuestos al juicio externo).
4. La mayor objetividad del sistema, aunque resulta ser una de sus grandes fortalezas, también puede interpretarse como inflexibilidad, especialmente a la hora de querer realizar la gestión de recursos humanos no sólo en base a criterios técnicos sino también *políticos* propios de la organización.
5. Es un modelo cuya implementación operativa puede resultar relativamente simple, pero que posee una fundamentación teórica de difícil

comprensión y que requiere un buen manejo conceptual, no sólo de quienes deban administrar el sistema sino también del resto de la organización en su conjunto.

6. La implementación y mantención del modelo a través del tiempo, implica la inversión en actividades de consultoría periódicas, la capacitación del personal a involucrar en la operación del sistema, la generación de nuevas tareas administrativas y comprometer tiempo del personal requerido para los análisis y evaluaciones, entre otros, lo cual implica destinar tiempo y recursos importantes de la organización.

De esta manera, el modelo de competencias, aunque se reconozca que puede llegar a ser un gran aporte para la gestión, puede llegar a visualizarse por algunas personas como un enfoque complejo, inflexible, amenazante y consumidor de recursos.

Sin embargo, la importancia del aporte que puede significar su aplicación en las organizaciones, justifica con creces el concentrar esfuerzos en pro de minimizar sus dificultades y facilitar su incorporación como herramienta clave en la gestión de personas de las empresas de nuestro país.

Nuestra experiencia indica que presentar abiertamente el modelo y sus alcances a los trabajadores y sus organizaciones sindicales, si bien activa resistencias iniciales, es clave en el proceso de implantación cultural, pues a corto plazo y una vez que las personas constatan que no hay objetivos ocultos de despidos o menoscabos, lo conciben como una oportunidad de tener un sistema de administración de recursos humanos claro, ecuánime y centrado en sus desempeños y capacidades. En otras palabras, los trabajadores perciben grandes ventajas con un modelo de competencias bien administrado, siendo aliados y promotores del mismo.

Desde la perspectiva gerencial, el modelo entrega elementos objetivables para las decisiones de recursos humanos y, por lo señalado en el párrafo anterior, mejora el clima laboral. Se saca a las decisiones de recursos humanos de la discrecionalidad, la subjetividad o el exclusivo uso de la jerarquía, para llevarlo a un nivel técnico anclado en los recursos de los trabajadores y su contribución a las metas de la organización.

El cambio cultural que implica gestionar dentro de este nuevo contexto, hace recomendable que dicha intervención se inicie con alguna experiencia piloto en un área determinada de la organización. De tal forma, mediante la incorporación sucesiva de las otras áreas se pueden minimizar las resistencias y contribuir, mediante la validación de los resultados de su aplicación, para que el cambio cultural finalmente ocurra.

Algunas de las dificultades ya indicadas son producto de ciertas condiciones intrínsecas del modelo, como es el caso de que las personas y los cargos queden *expuestos* y sujetos a una evaluación en base a criterios más objetivos. Sin embargo, estos *problemas* tienen el ángulo de objetivar y hacer claras y comprensibles las decisiones de recursos humanos.

La implementación de la gestión por competencias se ve facilitada si se administra instrumentalmente mediante un software que haga fácil la implementación del proceso y genere las condiciones para integrar los diferentes procesos de recursos humanos. Las competencias constituyen la base de datos común que nutre a todos los procesos de recursos humanos, por lo que se recomienda administrarla como tal.

La conceptualización del modelo de gestión por competencias, así como los resultados que ha demostrado en el mundo e incipientemente en Chile, lo constituyen en un enfoque organizacional y empresarial que ocupará un papel central en la gestión de personas, pues permite el alineamiento de los talentos y capacidades de los trabajadores con los objetivos organizacionales, aumentando la contribución al negocio y la satisfacción personal y profesional de las personas.

Referencias

Araneda, D. & Calderón, C. (2000). *Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos.* Tesis para optar al título de Psicólogo, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The human resources scorecard.* Boston: Harvard Business School Press.

Cravino, L. (1997). Administración del desempeño. *Mercado digital, Nº 24.* [En Red]. Disponible en: http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/l24-0997/htm/L24-0997.asp

Dalziel, M., Cubeiro, J. & Fernández, G. (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* España: Ediciones Deusto.

Fernández, I. & Baeza, R. (2001, julio). *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno.* Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.

Fernández, I. & Reyes, M. I. (2001, Julio). *Criterios de búsqueda de ejecutivos en el mercado chileno.* Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.

Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago.* Buenos Aires: Paidós.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Le Boterf, G. (1996, Septiembre). *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.

Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Ridderstrale, J. & Nordstrom, K. (2000). *Funky business*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Rodríguez, D. & Arnold, M. (1992). *Sociedad y teoría de sistemas*. Santiago: Editorial Universitaria.

Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.

Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency based recruitment and selection*. Nueva York: John Wiley & Sons.