

- Política de ascensos y recompensas.
- Revista de Talentos.

c) Gestión por competencias, Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial

En la primera de las relaciones entre ED y EP con otras herramientas de RRHH, el autor se ha referido al tema de las Competencias.

Por más que este tema ya esté más que adecuadamente difundido, es conveniente fijar algunos conceptos centrales sobre la utilización de la teoría de las Competencias, pues ello permitirá comprender mejor la interrelación de ésta tanto con la ED como con la EP.

Concepto de Competencias

Se considera una versión aceptada del significado del término Competencias dentro de la gestión de Recursos Humanos a aquellos conocimientos, habilidades y/o actitudes que permiten al empleado ejecutar adecuadamente su tarea, dentro de un grupo de personas organizadas por la empresa. Ello lo diferencia de la Competencia entendida como confrontación o comparación entre los rendimientos de personas que quieren destacarse. Si bien ambos conceptos podrían parecerse o superponerse, la realidad de la diferencia entre ambas acepciones se torna más clara al diferenciar "ser Competente" (teoría de las competencias) de "ser Competitivo".

Tipos de competencias

Hay tres tipos de competencias organizacionales:

- **Conocimientos**, es decir aquellos contenidos que pueden aprenderse, por ejemplo mediante la educación formal o mediante la lectura o la capacitación, y que son necesarios para desempeñar una tarea (ejemplos: Windows Office Vista, Contabilidad, Estructuras del Hormigón, Matemáticas, etc.). Tienen que ver con el "saber".
- **Habilidades**, aquellas cualidades de las personas para poner en práctica sus conocimientos destacando virtudes especiales en esa acción (ejemplos: Hablar en Público, Negociar, Pensamiento lateral aplicado, Capacidad para cuantificar sus propuestas, etc.). Tienen que ver con el "saber hacer".
- **Actitudes**, son rasgos de personalidad frecuentemente considerados como apropiados o necesarios para determinada tarea o función (ejemplos: Capacidad de liderazgo, Tolerancia a la presión, Proactividad, Ser concreto, etc.). Tienen que ver con el "ser".

Para definir al conjunto de Conocimientos + Habilidades, se suele utilizar el término de Aptitudes, por oposición a las otras competencias, denominadas Actitudes. También se suele utilizar a las Aptitudes como competencias "duras" ("hard") y a las Actitudes como competencias "blandas" ("soft").

Clases de competencias

Las organizaciones suelen asignar determinadas competencias a cada posición, lo cual requerirá definir previamente:

- *Competencias por nivel jerárquico* (por ejemplo: competencias para jefes, competencias para supervisores, competencias para analistas, etc.).
- *Competencias por área funcional* (por ejemplo: competencias comerciales, competencias administrativas, competencias de IT, competencias de recursos humanos, etc.).
- *Competencias por tipo de negocio*, especialmente utilizadas en grupos empresarios multinegocio (por ejemplo: competencias en el negocio petrolero, competencias en el negocio de retail, etc.).
- *Competencias genéricas*, es decir para todos los integrantes de una organización, independientemente del nivel jerárquico, del área funcional o del negocio.

Véase por ejemplo en el cuadro 14.1 un ejemplo de cómo se pueden combinar las competencias y llegar a competencias por puesto.

Cuadro 14.1
Ejemplo set competencias
(ver página siguiente)

Áreas Func Niveles	General	Comercial	Ops Producción	Adm y Finanzas	IT	RH
Dirección	Planeamiento estratégico Visión global negocios Liderazgo Estudios de posgrado Conocimiento del mercado Conocimiento del marco regulatorio					
Gerencia	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios de ingeniería Ser convincente Conocimiento del mercado	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios Adm o Contab Manejo numérico Presentación informes	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios IT Administración recursos Actualización tecnológica	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios en RH Trabajo en equipo Identificación talentos
Jefatura	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios Adm o Contab Manejo numérico Presentación informes	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios IT Administración recursos Actualización tecnológica	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios en RH Trabajo en equipo Identificación talentos
Analistas	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios Adm o Contab Manejo numérico Presentación informes	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios IT Administración recursos Actualización tecnológica	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios en RH Trabajo en equipo Identificación talentos
Empleados	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios Adm o Contab Manejo numérico Presentación informes	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios IT Administración recursos Actualización tecnológica	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios en RH Trabajo en equipo Identificación talentos

Competencias genéricas	Ética Conocimiento del negocio Proactividad Capacidad de representar a la empresa
-------------------------------	--

En el cuadro 14.1 solamente se utilizaron competencias por nivel jerárquico, por área funcional y genéricas.

Asignación de Competencias a un puesto

Este ejemplo de set de competencias, incluido en el cuadro 14.1, busca más demostrar la interrelación entre los distintos tipos de competencias, que generar un conjunto de ellas que se adecue a todos los puestos descritos en una organización dada. Permite observar que, en un puesto determinado (por ejemplo el Analista de Recursos Humanos), lo que se le pide será la suma de las competencias genéricas, más las competencias del área (de RRHH) más las competencias del nivel (Analista). El resultado sería que para ese puesto se requiere tener 10 competencias

- Ética
- Conocimiento del negocio
- Proactividad
- Capacidad de representar a la empresa
- Orientación al logro
- Organización del trabajo
- Autodesarrollo
- Estudios en RH
- Trabajo en equipo
- Identificación talentos

uniendo las competencias genéricas (las primeras 4), las del nivel (las siguientes 3) y del área (las últimas 3).

Si bien este sistema (generar competencias comunes a un nivel o área u organización, y luego definir las competencias por puesto en función de las que se adscriban a la "celda" indicada) es el más sencillo, también debería preverse la facultad de cada organización de "agregar" competencias específicas a cada puesto, para "customizar" y hacer más específicas al puesto en cuestión las competencias del mismo. De esa manera se cuidaría de observar todos los puntos de vista para determinar qué aptitudes y qué actitudes debe tener cada puesto de trabajo en una organización dada.

Sin embargo, no muchas organizaciones proceden de tal manera, es más común ver que se definan primero las competencias genéricas y luego se pase a definir las competencias del puesto, sin pasar por la definición de las competencias por nivel o área. Esta forma de aplicar la adscripción de competencias a cada puesto no es la que este autor recomienda, pues le quita sistematicidad y control a la determinación de las competencias. Asimismo, dos cuestiones adicionales merecen ser comentadas en este repaso del tema de definición de las Competencias en una organización. En primer lugar el

tema de la Escala de Medición y, en segundo lugar, la elaboración del Diccionario de Competencias.

Escala de medición

Si el desempeño o el potencial de una persona son medidos sólo en términos de poseer o no una determinada competencia actual o potencial, se corre el riesgo de perder los matices del comportamiento humano y de no reconocer las variaciones de comportamiento de toda persona en el trabajo. Se podrá evaluar mejor el comportamiento de una persona en términos de competencias, si se puede determinar una Escala que cubra los distintos aspectos de dicho comportamiento (por ejemplo desde el Rendimiento presumiblemente Mejor hasta el Rendimiento presumiblemente Peor). Dicha escala permitirá a los evaluadores diferenciar conductas de distintas personas en una misma competencia y aplicar dicha escala a la determinación de su potencial o desempeño en esa aptitud o actitud. Si bien, en materia de escalas, pueden aparecer las más diversas variables, el autor propone una escala de 1 a 5 que supone:

Calificación	Presupone
grado 1	Comportamiento negativo o deficiente.
grado 2	Comportamiento subestándar.
grado 3	Comportamiento de acuerdo al nivel esperado.
grado 4	Comportamiento sobre estándar.
grado 5	Comportamiento superlativo o sobresaliente.

Diccionario de Competencias

Una vez elegidas las competencias y determinada una escala para medir las mismas, es sumamente conveniente que la organización elabore un Diccionario de Competencias. Elaborar este Diccionario implica tanto definir (justamente "como en un diccionario") los significados de cada una de las competencias y definir también los Comportamientos Esperados o Posibles de cada una de ellas, según la Escala de Medición utilizada. Un ejemplo de diccionario sería:¹

1. Para el autor, probablemente la definición del término sea lo suficientemente inclusiva y abarcadora de su significado. En cuanto a los grados, habrá que considerar los distintos aspectos de la cultura, lenguaje y modelo de gestión de cada organización, para generar ejemplos aún más ricos y aplicables.

Definición competencia: Proactividad:

Tener Proactividad en una actividad dada implica poseer Autonomía para trabajar de manera independiente, Iniciativa para plantear los temas atinentes a la gestión del puesto y las soluciones a los mismos antes que las plantee su superior u otro, la Energía para desarrollar actividades al máximo de capacidad y la Perseverancia para mantener el nivel de Energía alto en todo momento sin decaimientos.

Definición de cada uno de los Grados o Comportamientos Esperados en materia de Proactividad:

grado 1. No posee iniciativa (todo le debe ser requerido insistentemente); no puede trabajar sin supervisión por los continuos errores por falta de autonomía; no demuestra la energía suficiente para el trabajo.

grado 2. Hace lo que se le pide en el tiempo previsto pero debe revisarse su trabajo la mayoría de las veces porque los resultados del mismo no son confiables. Cae en continuos baches de energía y no da respuestas de manera uniforme.

grado 3. Trabaja con autonomía pero con relativa iniciativa; en ocasiones pone mucha energía en el trabajo pero requiere sostén permanente.

grado 4. Es bastante autónomo y confiable, con suficiente iniciativa (aun cuando ella no fuere requerida); tiene energía en los momentos en que se le requiere emplearla en una tarea o proyecto determinado.

grado 5. Es autónomo, confiable y con iniciativa. Se le puede dejar haciendo la tarea solo pues la hará correctamente. Es una persona con mucha energía, sostenida y aplicada al cumplimiento de las consignas y a la implementación de sus propias ideas de trabajo.

Las competencias y las evaluaciones

Finalmente, cabe hacer una consideración en materia de diferentes usos de las competencias en la ED y en la EP.

En la ED por competencias, se utilizan las competencias de cada puesto (asignadas como se indicó anteriormente) en la medida que se hayan manifestado explícitamente en el comportamiento del individuo, en su puesto de trabajo en un período determinado. En cambio, en la EP no solamente se tendrán en cuenta esas competencias "visibles" (actuales) sino también las competencias "potenciales" (futuras) del sujeto. Es decir no sólo las que ha evidenciado poseer y aplicar en su gestión actual y pasada, sino también aquellas competencias que el sujeto pueda poseer, aun cuando no las haya aplicado o no las haya manifestado ni actualmente ni con anterioridad, pero que sí podría demostrarlas en el futuro, llegada la ocasión de tener que hacerlo por las exigencias de un posible nuevo puesto o nueva jerarquía en el trabajo para los que tenga potencial

Luis Perez van Morlegan

de desarrollo. Aun cuando, como lo reconoce Uriz (2005),² “es casi un axioma que las competencias se pueden mejorar, aunque todo el mundo reconoce que la mejora de alguna de ellas, especialmente las relacionadas con la personalidad íntima o con las motivaciones profundas, resulta particularmente difícil”.