



## MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

*Domingo J. Delgado M.*  
Socio-Director de CORGA c.a

**“En todo caso, para gestionar de hecho el stock de competencias esenciales de una empresa, los altos directivos deben ser capaces de desagregar las competencias esenciales en sus componentes, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento específico” (Gary Hamel y C.K. Parlad**

### Introducción.

Hay dos afirmaciones que difícilmente alguien querría discutir hoy en día: 1. Que los activos intangibles constituyen el valor fundamental de la empresa y 2. Que dentro de esos activos (patentes, marcas, relaciones con el mercado, etc.), el más valioso es el empleado. Alguien dirá seguramente que esto mismo viene escuchándose desde hace mucho tiempo. Ciertamente, pero la diferencia está en que hoy en día el conocimiento ha cobrado tal valor que está dando un vuelco definitivo al modelo económico mundial.

La cuestión entonces está en traducir nuevos enfoques, como el de la Gestión por Competencias, en métodos suficientemente operativos e integrados como para convencer a los escépticos y sustituir las viejas prácticas de RRHH. La Gestión por Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

En este trabajo y como una primera contribución a la comprensión de la Gestión por Competencias y a la visualización de sus bondades, presentaremos A. Un gráfico que representa un modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados, B. Un conjunto de premisas y conceptos sobre los que se basa dicho modelo, C. Algunas ideas en torno al reenfoque de la Gestión del RRHH por competencias y, por último, D. El proceso de consultoría mediante el que se construye la estructura para la gestión de competencias en la empresa.

### A. Un modelo para la gestión holística de las competencias.



## B. Consideraciones en torno al modelo holístico.

- El carácter holístico de este modelo radica en dos características: 1. La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos y 2. La competencia integra las dimensiones A. Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional) y B. Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.
- La instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.
- Gestión de competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas.
- Las Competencias – bajo este enfoque - son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: Roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.
- El Modelo de Competencias en este enfoque holístico incluye: 1. Las Competencias Organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado, 2. Las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes, 3. Las competencias de Rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes (por ejemplo: Líderes, Coordinadores o Personal de Apoyo), y 4. Las Competencias de Posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico (por ejemplo, Líderes de Proyectos de Ingeniería, Coordinadores de Proyectos de Producción, etc.).
- La identificación y la construcción de una competencia suponen, 1. Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable y 2. Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para los diferentes sub-procesos de la gestión del recurso humano: selección, evaluación del desempeño, el propio desarrollo de competencias, incluso la compensación y otros.

## C. La gestión del RRHH con base en competencias.



(El modelo de competencias configura el nuevo centro de la gestión del RRHH. Tradicionalmente este centro lo ocupaban las descripciones de cargos). CORGA c.a (Año 2000)

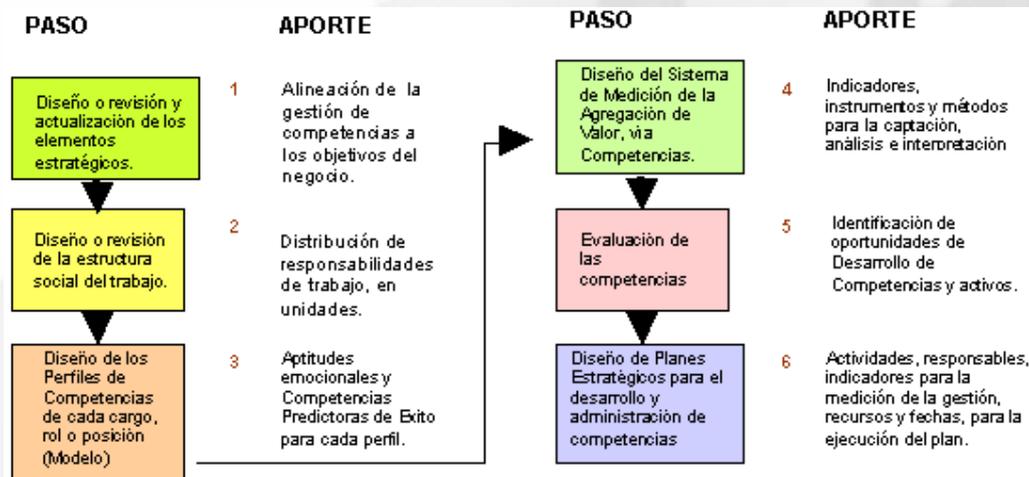
Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es probable que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrados en los individuos. Los Gerentes de RRHH con quienes hemos desarrollado proyectos, comprenden y comparten que las competencias son una herramienta que les permite demostrar que su trabajo si aporta a los objetivos del negocio. Sin embargo – y es bueno destacarlo de una vez – la gestión por competencias no es un asunto que debe ser entendido como de la entera responsabilidad de esta función. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. Es por esta razón que un proceso bien orientado de gestión de los RRHH con base en competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la Alta Dirección del negocio como al personal de línea. Esto, en la búsqueda de sustentar -con un esfuerzo alineado - las ofertas de valor y las ventajas competitivas en sus mercados.

Como se representa en el gráfico, el modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del Recurso Humano y la inversión de los activos de competencias en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y, al modelo, información para su mantenimiento y actualización.

#### **Algunas de las razones que justifican el cambiar a un esquema de Gestión por Competencias.**

- La Gestión por Competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

El proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en la empresa.



(Aquí se exponen los pasos para generar la base de información e instrumentos para la Gestión por Competencias) CORGA c.a (Año 2000).

© Domingo J. Delgado M.

Todos los derechos reservados. Puedes redistribuir, reenviar, copiar o citar este documento siempre que no lo modifiques y no lo uses con fines comerciales.

Debes incluir esta nota, así como el nombre Domingo J. Delgado M. el correo caracas@corga.com y la dirección www.gestiondelconocimiento.com

Gracias.