

LAS INCOMPETENCIAS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN HUMANA BASADOS EN COMPETENCIAS

Autor: [Lucero Celis Carvajal](#)

Psicóloga, especialista en gerencia del desarrollo humano y master en administración. Docente universitaria de posgrado. Executive Coach, certificada por Coaching Hall International. Experiencia como Directora de Desarrollo Humano en el Sena, Cooperativa Cafetera Central y Coltejer.

Directora y accionista principal de Celis, Gestores de Talento Organizacional.

www.celisgestores.com

eventosarroba.celisgestores.com

[Gestión por competencias](#)

08-02-2010

Hace aproximadamente cuatro años se introdujo entre nosotros el tema de la “**Gestión humana basada en competencias**” y hoy nos inunda en su diseño y despliegue.

Convencidos algunos de sus verdaderos beneficios, entusiasmados otros por una moda de la cual no hay que quedarse atrás, se ha ido incrementando su aplicación.

Estos cuatro años resultan suficientes para apreciar la evolución de las prácticas de esta forma de gestionar las personas y sus respectivas contribuciones a los negocios. Hemos conocido de organizaciones que, sistemáticamente, adelantan su implantación, la revisan y ajustan, así como muchas otras que, improvisadamente, se sumergen en un mar de aproximaciones e imperfectas imitaciones y otras tantas que precavidamente esperan conocer más de las bondades de tales propuestas.

La razón fundamental que ha inducido a las empresas a adoptar el modelo de competencias, casi siempre ha sido el requerimiento de las normas ISO para la certificación empresarial, asumiéndolo algunas como una oportunidad para desarrollar procesos humanos más sistemáticos y otras como una obligación que hay que cumplir.

Sin haber adelantado ningún proceso técnico de indagación (esperamos hacerlo más adelante), hemos venido apreciando algunas ligerezas y desmanes en la construcción y desarrollo de los denominados “modelos de competencias” que nos han despertado inquietudes y preocupaciones.

Con frecuencia nos hemos preguntado si las personas que están adelantando los procesos de diseño e implantación de los enfoques de competencias conocen realmente el alcance de tal concepto. Nos ha parecido que se ha continuado trabajando con los tradicionales constructos psicológicos aportados por la psicología diferencial y que únicamente se les ha “re-encauchado” con el nombre de “competencias”.

Y en ello no habría nada de malo si el abordaje estuviera fundamentado en análisis sistemáticos y en prácticas cuya validez estuviese explícitamente demostrada, ya que, precisamente, una de las precauciones que se debe tener presente al iniciar la implantación del modelo de competencias es no desconocer lo existente en la empresa. Lo que queremos decir es que los esquemas de gestión tradicionales son válidos para el momento, porque ellos también han tenido el propósito de lograr la efectividad de las personas en el trabajo.

Nos sorprende la ligereza con la cual se inician proyectos que pretenden enfocar la gestión humana por competencias, poco determinados por las características particulares de cada organización, por sus necesidades estratégicas y sus particularidades culturales. La discusión gerencial que debe dar origen a concluir en forma fundamentada las competencias esenciales u organizacionales que deben desarrollarse en los empleados se subestima y la conducción de los denominados “paneles de expertos” se realiza en forma poco metódica y viciada de apreciaciones parciales o superficiales.

La incompreensión del concepto de “rol” y la falta de análisis de las estructuras organizacionales, para determinar cuáles son los roles para los cuales es necesario definir las competencias, es otra falencia que hemos apreciado. Diseñar perfiles de competencias para cada puesto de trabajo es perpetuar la alienante concepción de la “especialización en el

trabajo” y reducir, por ende, las posibilidades de crecimiento y desarrollo de las personas, con miras a aumentar su empleabilidad.

La circunscripción al modelo funcional (inglés) o al modelo conductual (americano) en forma excluyente, ha conducido a la definición incompleta de los perfiles de rol. Desconocer la importancia de las competencias personales básicas, que por ser tan difíciles de desarrollar se vuelven determinantes de las demás, equivaldría casi a trabajar con los tradicionales enfoques del análisis funcional. Sin embargo, desatender los aportes del enfoque funcional que permite la definición de normas de competencia laboral, sería tan inconveniente como alejarnos de los estándares que permitirán, más adelante, la certificación de las personas en sus respectivas ocupaciones.

Pero si bien hemos apreciado ligereza en la fase de la “identificación de las competencias”, mucho más podríamos decir en lo relacionado con la “evaluación de las competencias”. La falta de criterios objetivos y la escasa disposición de instrumentos igualmente confiables y válidos para medir lo que se pretende evaluar ha repercutido en subjetivas consideraciones sobre el nivel de competencias de las personas. El poco conocimiento de las metodologías de mayor eficacia y de mayor capacidad predictiva en la evaluación de competencias es muy generalizado.

Y qué se está haciendo en procura del desarrollo de las competencias? Es aquí donde vemos el mayor desafío y, paradójicamente, donde existe menor disponibilidad de experiencias y prácticas exitosas, que permitan obtener conclusiones aplicables para los interesados en estos enfoques.

El afán de seguir los dictámenes de las “modas gerenciales” impide que se reflexione sobre sí existirán algunos pre-requisitos organizacionales para implantar un enfoque como el de competencias. Nosotros creemos que sí existen unas condiciones que deben darse previamente a la decisión de emprender este proyecto.

PRE-REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1. La alta dirección debe entender ampliamente el modelo, dedicar tiempo a su planeación y orientación y debe ejemplificar con su estilo lo que significa “gerenciar las competencias”.

2. Los lineamientos estratégicos de la organización deben estar suficientemente claros y completamente asimilados o comprendidos por los niveles de dirección. Desde esta plena comprensión se pueden determinar con plena conciencia las competencias de prioridad en la organización.

3. En la cultura de la organización debe imperar compromiso por el trabajo, interés en el mejoramiento personal y del trabajo y una actitud favorable hacia la medición.

4. La estructura organizacional deberá estar claramente diseñada y no deberán avisarse cambios inmediatos sobre la estructura de cargos y/o roles.

5. El clima organizacional debe ser favorable y, en lo posible, ausente de tensiones que frenen u obstaculicen el desarrollo del proceso.

6. Deberá existir disposición para constituir equipos consultores internos que aporten análisis y datos sobre las exigencias laborales, profesionales y organizacionales, los cuales a su vez se constituyen en insumos para la construcción de los mapas de competencias.

7. La disponibilidad de los integrantes de los equipos consultores presupone la destinación del tiempo y atención necesarias para el estudio y desarrollo del modelo, a fin de evitar la prolongación de un proceso que fácilmente puede caer en obsolescencia, dadas las rápidas transformaciones de los roles de trabajo.

CRITERIOS PARA LA EFECTIVA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS

Cumplidos estos pre-requisitos, se podrá dar inicio al proceso de implantación del modelo, para lo cual es indispensable atender a algunos criterios que delinear su desarrollo y definen la efectividad de su aplicación:

1. Las competencias organizacionales deben tener una alta identificación con los lineamientos estratégicos: las competencias genéricas deben corresponder fielmente a los comportamientos que los imperativos estratégicos demandan de las personas. En la enunciación y descripción de las competencias debe estar impregnado el componente estratégico y cultural de cada organización y no debe limitarse a una copia “simplista” de las definiciones textuales de los glosarios genéricos de competencias o calcados de otras empresas.

2. El mapa de competencias estará levantado sobre roles y no sobre cargos. Sin desconocer la especificidad funcional, existirá claridad en el diseño de perfiles por roles, lo cual significa trabajar sobre categorías de responsabilidades más amplias que faciliten la polivalencia y polifuncionalidad de las personas y auspicien la empleabilidad.

3. La metodología para levantar los perfiles de dichos roles no debería basarse únicamente en la información suministrada por los mejores desempeñantes de tales roles (enfoque comportamental), porque se correría el riesgo de diseñar perfiles para las exigencias de hoy y subestimaríamos aquellas que se requieren para la organización del futuro.

4. La operacionalización o descripción de las competencias debe hacerse después de un amplio reconocimiento por expertos autorizados para determinar factores claves de éxito en los cargos y el debate sobre las precisiones semánticas que permitan la construcción de un sistema de significados comunes y la obtención de criterios de evaluación homogéneos y objetivos.

5. La metodología de construcción de los perfiles de competencias deberá ser de naturaleza mixta, con el fin de integrar los valores particulares de cada uno de los enfoques propuestos por las escuelas norteamericana e inglesa. Las competencias comportamentales son más consistentes, y por ello, es necesario identificarlas. Las competencias laborales o funcionales tienen que ver más con los conocimientos aplicados en el trabajo y, por tanto, son también factores claves de éxito.

6. Construir el mapa de competencias con criterios de precisión y validez no significa prolongar en el tiempo su aplicabilidad. La rapidez de la evolución de las exigencias organizacionales y ocupacionales demanda que estas herramientas sean oportunas y prácticas, a fin de evitar que su excesiva y meticulosa planeación las convierta en obsoletas y poco digeribles.

7. Los mecanismos de evaluación deben elegirse basándose en el conocimiento de su pertinencia con la variable a evaluar y su aplicabilidad en la cultura organizacional en la que se despliega la evaluación. La aplicación, por ejemplo, de sistemas multievaluador o de 360° reclama una cultura especialmente desarrollada que facilite su asimilación. El diseño de instrumentos específicos, con sus debidos estudios pilotos, el entrenamiento a evaluadores y la preparación del ambiente apropiado a tales efectos es condición fundamental para obtener mejores resultados en una tarea tan exigente y delicada.

8. Los asesores que apoyen la construcción del modelo de gestión humana por competencias deben ser poseedores de la solvencia profesional que concede la experiencia, más allá del conocimiento teórico de tan fácil acceso por estos días. Deben, además, ser conocedores de las limitaciones que cualquier estrategia administrativa, como la analizada, plantea y deben estar apoyados en metodologías propias y aplicables a la naturaleza de nuestras organizaciones.

Las anteriores apreciaciones son responsabilidad exclusiva de la autora y surgen de la experiencia recopilada particularmente en estos días, en los que, tal como se mencionó al principio, se han observado ligerezas que atentan contra la efectividad y utilidad de un modelo de gestión que en muchas organizaciones transnacionales y en países desarrollados ha sido demostrada.

Nos queda el interés de seguir haciendo estos análisis y por ello es probable que en una nueva oportunidad les estemos compartiendo nuevas conclusiones.