

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN BASE A COMPETENCIAS**

**ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE
AUDITORÍA**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:
XAVIER LLOPART PÉREZ

**DIRIGIDA POR:
DR. RAFAEL REDONDO DURÁN
UNIVERSIDAD DE BARCELONA**

BARCELONA, 1997

posee se premia, proporcionando una nueva ocupación que exige competencias que uno quizá no posee y es posibles que no resulten motivadoras. Así se cumple el principio de Peter.

La verdadera causa de la promoción a ocupaciones de mando puede estar, en realidad, en la rigidez salarial y funcional de las empresas que, en muchas ocasiones, no permiten ofrecer otra clase de reconocimiento. Y aquí tenemos otra de las aplicaciones del sistema de gestión por competencias.

Cuando se habla de polivalencia se reclama esta característica como cada vez más necesaria para la organización, pero también puede ser fuente de nuevos alicientes para las personas cuya curva de motivación empieza a decaer por llevar largo tiempo realizando las mismas funciones. Un traslado a otra ocupación es, además de potencialmente motivador, un modo de desarrollar las competencias de una persona y de aprovecharlas en beneficio de la organización, por lo que tiene además un efecto evidentemente sinérgico.

Hemos dicho que el conjunto integrado de las competencias de las personas de una organización constituyen las competencias de ésta¹⁸². El desarrollo, por tanto, de las competencias de las personas supondrá el desarrollo de las competencias de las organizaciones. Este “desarrollo” versus “formación”, conviene a ambas partes y hablaremos del modo de gestionarlo.

Otra manera, clásica, de premiar el alto desempeño viene a través de la retribución. Retribuir en función de las competencias desarrolladas y

¹⁸² Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): op. cit., páginas 79-91.

aplicadas a una ocupación es un sistema innovador y también beneficioso tanto para la organización como para las personas que la forman.

Hablaremos de todas estas aplicaciones en epígrafes independientes para seguir un método de exposición sistemático, pero con frecuencia, dado que estamos hablando de gestión integrada, nos encontraremos con interrelaciones entre ellas que, en la práctica, hacen inevitable que la gestión de los recursos humanos sea verdaderamente global.

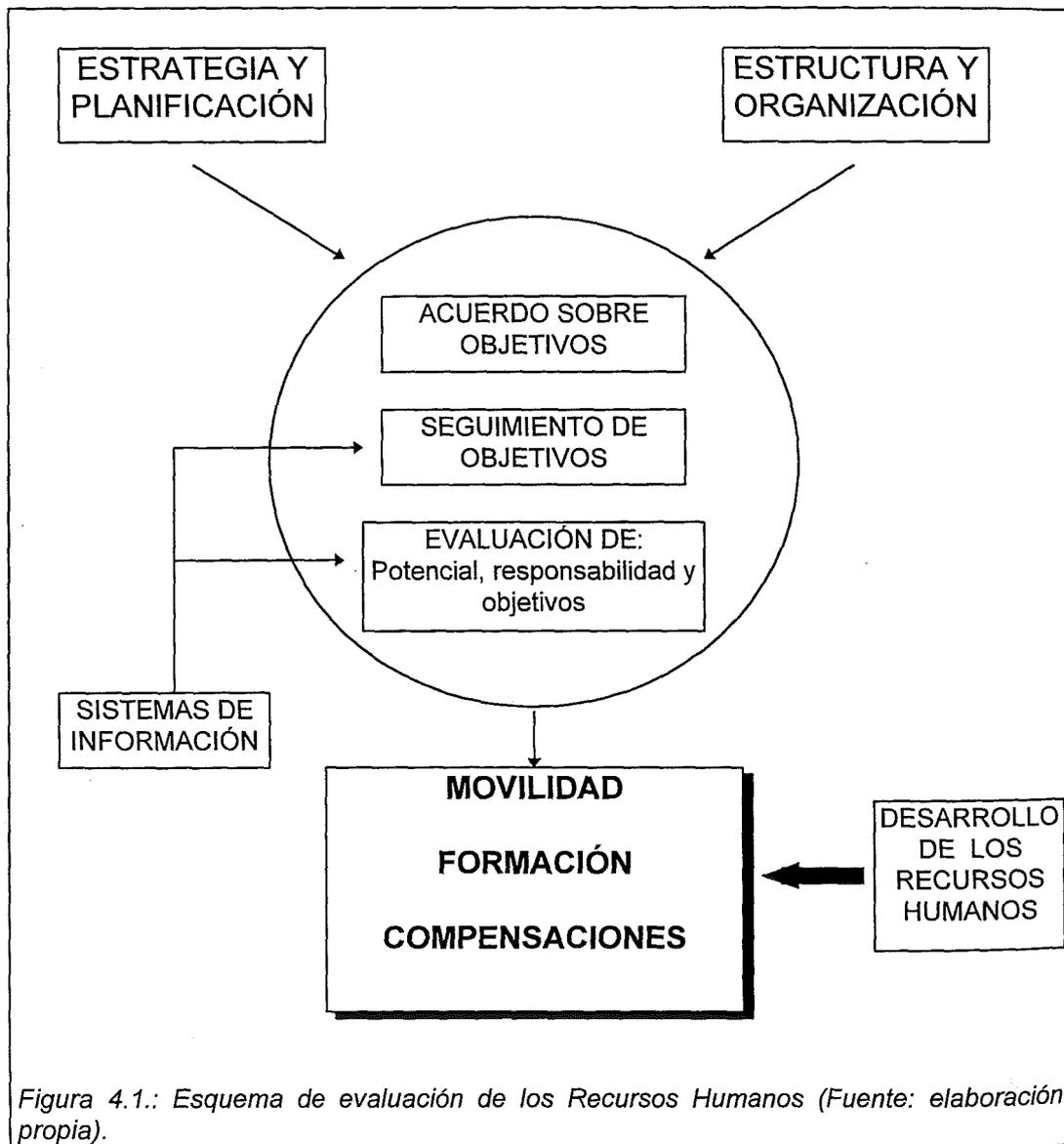


Figura 4.1.: Esquema de evaluación de los Recursos Humanos (Fuente: elaboración propia).

4.2. Movilidad: selección, traslado y promoción

Existen, básicamente, tres procesos en recursos humanos que parten de la adecuación de una persona a una ocupación: la selección que se realiza ante las nuevas incorporaciones, la movilidad horizontal y la promoción. En cualquiera de los tres casos se puede aventurar que cuanto mejor se adecuen las competencias del aspirante a los requerimientos de la ocupación mejor desempeño y satisfacción en el trabajo se obtendrá.

Por movilidad entenderemos, a partir de ahora, las actuaciones que se llevan a cabo en el proceso de determinación de la adecuación de una persona a una ocupación y en el que se aplican, formal o informalmente, técnicas de selección para determinar dicha adecuación, ya se trate de una nueva incorporación, como de movilidad horizontal o vertical dentro de la empresa. Dentro de la movilidad horizontal y vertical se encuadran las actuaciones en planificación y desarrollo de carreras, planes de sucesión, etcétera. Este epígrafe pretende referirse a todas estas actuaciones, teniendo en cuenta la adecuación persona - ocupación como proceso estratégico y denominador común de todas ellas.

4.2.1. Perspectiva actual de la gestión de la movilidad

Selección

La primera de las actuaciones en recursos humanos que puede observar una persona que se incorpora a una organización es la relacionada con la selección. El proceso de selección de personal sigue, de un modo más o menos general, los pasos que indicamos en el diagrama siguiente (figura 4.2.).

El primer paso al abordar un proceso de selección de personal es elaborar el profesiograma de la ocupación, documento que proporciona la información básica sobre las funciones, responsabilidades y características, tanto de la ocupación como las que debe poseer la persona que la desempeñe y que sirve de guía del proceso. Como es evidente, resulta básico e imprescindible. El profesiograma se elabora a partir de una entrevista con el superior del puesto que debe cubrir la selección. Esta persona es la que, normalmente, detalla las funciones, tareas, requisitos a exigir y define el entorno de trabajo en el que va a moverse la futura incorporación.

A continuación, es necesario decidir cuál será el canal de reclutamiento, definido como el conjunto de actuaciones destinadas a identificar y captar las personas potencialmente aptas para acceder a una determinada ocupación.

El proceso de reclutamiento abarca desde la búsqueda de candidaturas hasta la recepción de las solicitudes de empleo. Los canales de reclutamiento pueden ser internos o externos con diferencias en costes y empleo de tiempo en cada una de estas dos alternativas¹⁸³.

Para la utilización de los canales internos, como los de promoción, traslado, planes de sucesión, trayectoria de carrera, es importante disponer de un inventario de las capacidades, formación y potencial de las personas de la organización.

La utilización de estos canales tiene la ventaja del efecto motivacional

¹⁸³ Milkovich, G. y Glueck, W. (1985): *Personnel/Human Resource Management*, Business Publications Inc., Plano Texas, página 12.

que produce sobre la plantilla, del conocimiento que el promocionado ya tiene de la organización, del efecto que las promociones o traslados en cascada pueden producir y del ahorro en coste de un reclutamiento externo; pero también tiene los inconvenientes derivados de provocar la competencia entre compañeros y, evidentemente, no es útil cuando entre los componentes de la plantilla nadie puede aportar las características que exige la nueva ocupación¹⁸⁴.

Para la utilización de los canales externos, entre los que se incluyen las candidaturas espontáneas, las recomendaciones de los empleados, los anuncios publicados en la prensa, los centros educativos, las asociaciones profesionales y las empresas de trabajo temporal, debemos conocer en profundidad lo que cada uno de ellos puede aportar cuantitativa y cualitativamente en cuanto a candidaturas y las contrapartidas en forma de desventajas que adolece cada uno de ellos: falta de experiencia de los candidatos en caso de acudir a centros educativos, alto coste en tiempo y dinero de los anuncios en prensa, etcétera.

¹⁸⁴ Puchol, L. (1993): op. cit., página 95.

profesiograma¹⁸⁵. Este proceso se compone de las siguientes etapas:

1. Preselección. Determinación a priori, en función de los requisitos especificados en el profesiograma, de la adecuación de las candidaturas obtenidas a través del proceso de reclutamiento.
2. Valoración de las candidaturas a través de diversos métodos como entrevistas, tests, comprobación de referencias, etcétera, que deben determinar definitivamente la adecuación de los candidatos a la ocupación a cubrir y permitir la toma de decisiones en cuanto a la elección de la persona. En este punto aparece el momento más crítico de las selección: determinar la validez de una candidatura para su adecuación al puesto tiene el riesgo de llegar a contratar a una persona no idónea o "falso positivo". El error contrario, el de "falso negativo" producido al rechazar una candidatura idónea, sea por error del profesiograma, de preselección o de valoración, no acostumbra a mencionarse al ser contrafactuales las consecuencias, sin embargo es un error frecuente¹⁸⁶. En la mayoría de los casos se elabora, a continuación, un informe sobre el ajuste a la ocupación de cada uno de los aspirantes seleccionados.
3. Otras actuaciones: como el examen médico y la entrevista con el superior directo, quien suele tener la responsabilidad de la decisión final.

¹⁸⁵ Valle Cabrera, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware, página 161.

¹⁸⁶ Swan, W.S. (1991): *Cómo escoger al personal adecuado*, Norma, Bogotá, página 88.

4. Formalización del contrato con el aspirante seleccionado.
5. Acogida e integración del nuevo contratado para garantizar la máxima y más rápida adaptación a su nueva ocupación.

Normalmente, las empresas definen en los procesos de selección las especificaciones personales que los candidatos deben cumplir para considerarse idóneos. Estas especificaciones presentan tres inconvenientes: las condiciones que se le exigen al posible candidato pueden ser excesivas, estas especificaciones no se han deducido de un modo estructurado a partir de los retos planteados por la estrategia de la empresa y, por último, son muy poco específicas. Además, podemos añadir que en la mayoría de los procesos de selección, domina una marcada orientación a corto plazo.

Promoción

Se entiende por promoción el cambio de una persona a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y nivel, dentro de la estructura de la organización.

La promoción acostumbra a basarse en dos circunstancias: el desempeño relevante que alguien consigue en su puesto y la antigüedad. Nos encontramos con dos dificultades en el caso de la promoción según el desempeño: perder de vista la objetividad, para lo cual es necesario contar con un sistema formalizado de evaluación del mismo y, otra vez el principio de Peter, ya que un buen desempeño no garantiza el éxito en un puesto superior debido a que éste acostumbra a exigir cualidades que no se exigían en el anterior. Las promociones por antigüedad presentan el problema de bloquear al personal joven y de reciente incorporación en la organización aunque, en algunos casos, éste se encuentre mejor

preparado para futuros desempeños.

Traslado

El traslado o proceso de rotación se refiere a los movimientos laterales a puestos con igual nivel de responsabilidad, nivel retributivo y las mismas posibilidades de promoción futura.

El objetivo de los traslados, dejando aparte los que se producen por incidencias del trabajo, es aumentar la flexibilidad en la organización y enriquecer la experiencia y perspectivas del personal, aumentando así su nivel de satisfacción.

Planes y trayectoria de carrera profesional

La planificación de carreras pretende dotar a la empresa del personal con la cualificación necesaria para cubrir las ocupaciones que van a quedar vacantes, o bien las de nueva creación, y que representarán para aquellos individuos de la propia organización que los van a cubrir, mayores exigencias en cuanto al grado de cualificación¹⁸⁷.

Los tradicionales modelos de carrera, actualmente en proceso de desaparición debido a las presiones del cambio en las organizaciones, están asociados al ascenso en la escala jerárquica hasta el nivel más alto de la estructura de la empresa, tal como argumentan algunos autores como Hall y Schein.

¹⁸⁷ Claver, E., Gascó, J.L. y Llopis, J. (1995): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Editorial Civitas, Madrid, página 235.

A través de la planificación de carreras, según Harper y Lynch¹⁸⁸, se pretenden armonizar los intereses y objetivos de los empleados con los de la empresa, por lo que se puede afirmar que presenta las orientaciones que corresponden a ambos. Podemos sintetizar el desarrollo de la planificación de carreras profesionales, siguiendo a Martory y Crozet¹⁸⁹, en el siguiente cuadro:

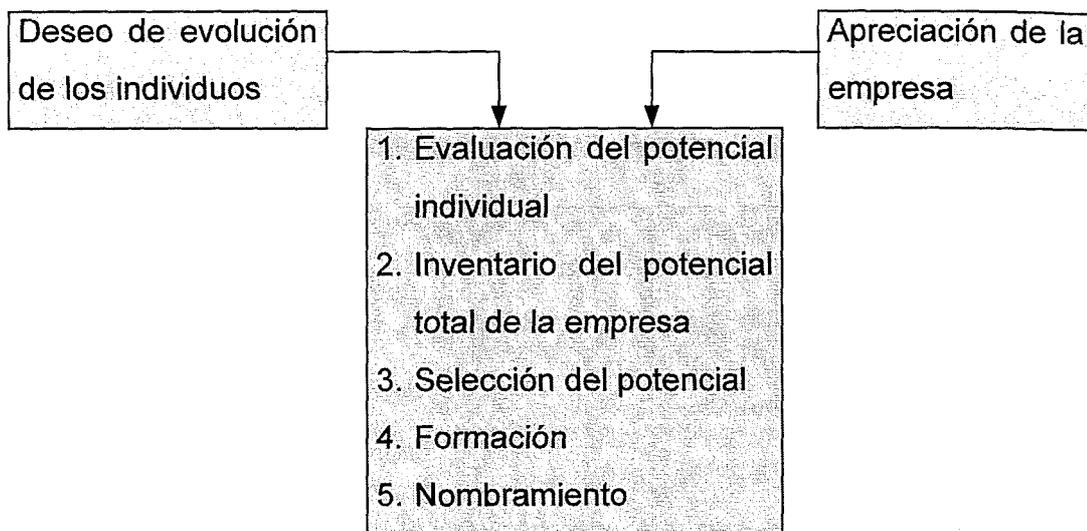


Figura 4.3.: Desarrollo de la planificación de carreras (Fuente: elaboración propia).

Las carreras profesionales deben inscribirse en una estructura de finalidades de la organización y deben estar encuadradas dentro de un proyecto personal de vida. Han de coordinarse los fines de la empresa y los proyectos de quienes trabajan en ella¹⁹⁰. Las personas se diferencian

¹⁸⁸ Harper & Lynch (1992): *Planes de carrera y sucesión en la empresa*, Manuales de Recursos Humanos, número 9, edición de La Gaceta de los Negocios, página 5.

¹⁸⁹ Martory, B. y Crozet, D. (1988): *Gestion des ressources humaines*, Nathan, París, página 69.

¹⁹⁰ Peiró Silla J.M. (1989): *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*,

en sus objetivos, metas y aspiraciones, por lo tanto, en la orientación que dan a su carrera, pero también a lo largo de la vida cambian los objetivos, las aspiraciones, las preocupaciones, etcétera. Por ello podemos hablar de etapas en el transcurso de la carrera profesional de un individuo.

Para Schein¹⁹¹ la carrera se puede considerar el movimiento de una etapa a otra. El proceso de desarrollo de la carrera es un proceso de descubrimiento durante el cual, el individuo especifica unos elementos clave gracias a los cuales desarrolla un "autoconcepto ocupacional". Son los anclajes de carrera (*career anchor*), los motivos básicos en el establecimiento de la dirección de ésta como, por ejemplo, la seguridad, la identidad, la competencia (técnica o de dirección), la autonomía, la iniciativa y el servicio.

Hall distingue una primera etapa de explotación que corresponde a la transición del mundo educativo al laboral, seguida de otra de ensayo donde la tarea esencial es el ingreso en la organización. Una vez cubiertas estas dos primeras, siguen las de establecimiento y avance. Posteriormente, durante el período medio de una carrera, ésta puede tomar tres direcciones: crecimiento, mantenimiento o estancamiento para terminar por la etapa de declive que culmina con el retiro.

El mero hecho de planificar una carrera no garantiza el éxito de la misma, ya que además, son necesarios un buen desempeño, preparación, experiencia y suerte. Sin embargo, si la organización fomenta la planificación de carreras, los empleados tienden a fijarse metas profesionales y a trabajar por alcanzarlas. Esto fomenta su motivación

PPU. Barcelona, página 35.

¹⁹¹ Schein, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona, página 32.

hacia la formación, lo que aumenta el nivel de sus conocimientos y hace más fácil la promoción.

Las ventajas para la organización de tener un programa de planificación de carreras son varias. En primer lugar, se permite el desarrollo de los empleados con potencial, en segundo lugar, se produce una disminución de la tasa de rotación de las personas y, por último, se pueden cubrir las vacantes mediante promoción interna, lo que produce un ahorro en costes de selección y adaptación de las nuevas incorporaciones.

Para poner en marcha los programas de planificación de carreras es necesario establecer sistemas de información sobre oportunidades profesionales, estrategias de potenciación de programas de formación y sistemas de evaluación del rendimiento. También es importante conocer las circunstancias personales y del entorno.

Los procesos de promoción, traslado y trayectoria de carrera profesional se corresponden en algunas fases con el correspondiente descrito para la selección de personal, teniendo en cuenta que el reclutamiento es interno en estos casos.

4.2.2. Gestión de la movilidad en base a competencias

Selección

El proceso de análisis de competencias ayuda a identificar lo que la organización necesita de sus recursos humanos. Este proceso se inicia con el análisis de la estrategia del negocio como punto de partida, intentando ir más allá del momento actual para conocer cuáles serán las competencias del futuro. La contratación de nuevas personas puede, así,

contribuir al cambio permanente¹⁹².

La finalidad del establecimiento de competencias es acordar qué clase de personas van a incorporarse a la organización. El profesiograma ya no es, de este modo, elaborado por el superior inmediato del puesto a cubrir, sino que viene dado en cuanto a las cualidades y requisitos que haya de aportar el candidato.

En los sistemas de gestión de los recursos humanos basados en competencias las decisiones de selección se basan en la adecuación entre las competencias que requiere la ocupación y/o la organización y las que puede aportar la persona. La premisa es que cuanto mayor sea la adecuación mejor será el desempeño de esta persona y mayor satisfacción en el trabajo obtendrá. Ambas cosas, el desempeño y la satisfacción, predicen la permanencia en una ocupación. No se despiden a quien trabaja bien, ni abandona la empresa quien está satisfecho del trabajo.

El éxito de la adecuación persona/ocupación va a depender, por un lado, de que el perfil de competencias de dicha ocupación esté correctamente diseñado y, por otro, de que el método de valoración de las competencias individuales sea válido para detectarlas.

Hemos hablado ya del modo de diseñar perfiles de competencias y, además, podemos utilizar cualquier diccionario de competencias escogiendo, para una ocupación concreta, un subconjunto de esta lista con diferentes niveles para cada una de ellas. En el diccionario elaborado por Spencer y Spencer cada competencia genérica ha sido ordenada en

¹⁹² Boam, R. y Sparrow, P. (1992): op. cit., página 89.

una escala ascendente de indicadores de comportamiento en función de aspectos como la intensidad de la acción, el impacto y la complejidad. Esta clasificación de indicadores o niveles de cada competencia se conoce como el JND¹⁹³, presentando como característica más notable que en el paso de un nivel al siguiente el cambio asociado de conducta ha de ser lo suficientemente diferente como para permitir ser observado y medido fácilmente.

También es muy importante que un vez definido el perfil de competencias de una ocupación por niveles en la escala JND, un panel de expertos valore: la importancia de la competencia para la eficacia global de la ocupación, el nivel de la escala que mejor describe el nivel mínimo aceptable en la ocupación y, finalmente, el nivel de la escala que mejor describe el desempeño superior en esta ocupación.

Para definir el perfil de una ocupación pueden ser suficientes entre 7 y 10 competencias que son las que soportan los elementos clave del desempeño y que explican la gran mayoría de diferencias entre ocupantes con desempeño superior y medio. El número de competencias se puede reducir si se determina cuáles pueden ser objeto de formación y adiestramiento posterior a la incorporación del candidato a coste aceptable para la organización. Así, las competencias de conocimientos pueden ser adquiridas a lo largo de la vida profesional del ocupante, por lo que será más práctico seleccionar en base a competencias de motivación y las correspondientes a rasgos de personalidad, teniendo en cuenta que ambas no son objeto de fácil formación.

Una vez definido el perfil de competencias es necesario reclutar a los

¹⁹³ Just Noticeable Difference Scale o Escala de diferencias mínimas perceptibles.

candidatos. A partir del perfil, la atención se centra en las competencias y no en aspectos irrelevantes o en estereotipos. Los colectivos de búsqueda pueden ser más amplios y la igualdad de oportunidades sale beneficiada.

Este mismo perfil puede ser de utilidad para redactar el anuncio de selección: al mencionar en él las competencias requeridas los propios candidatos pueden autoseleccionarse. Lo mismo ocurre con el formato de la solicitud de empleo, donde puede solicitarse un registro de resultados relacionados con determinadas competencias que sirvan para preseleccionar. De este modo, la criba inicial se hace más objetiva, dejando de depender de factores irrelevantes y generalizados sea cual sea el puesto (buena presencia, fluidez verbal, etcétera).

En cuanto al siguiente paso, la descripción de los distintos métodos de valoración de competencias individuales podemos utilizar la clasificación en signos, verificaciones y referencias¹⁹⁴.

Los signos se obtienen a partir de tests correspondientes a diferentes dimensiones psicológicas, tales como la capacidad, el temperamento e intereses y motivaciones. Son métodos de valoración analíticos. Evidentemente los tests no miden competencias, sino las habilidades y características personales que las conforman, por lo que el paso previo es determinar de qué aptitudes y rasgos de personalidad están compuestas cada una de las competencias a valorar para, a continuación, decidir qué tests emplear. Los tests de capacidad cognitiva se pueden utilizar para valorar aspectos especiales de las competencias cognitivas. Los cuestionarios de personalidad posibilitan la autoevaluación de una

¹⁹⁴Smith, M. y Robertson, I.: *Assessing competencies*. En Boam, R. y Sparrow, P. (1992): op. cit., página 50.

gran número de competencias relativas a las características del individuo. Es imprescindible tener conocimientos de psicología para llevar a cabo este proceso y, por tanto, este sería un campo reservado a otros especialistas.

Las verificaciones son métodos de valoración que buscan situaciones análogas a aquellas en las que se desarrollan las competencias, con ejercicios lo más próximos posible a la realidad profesional, y forman parte, junto con los tests tradicionales, de la metodología de selección y evaluación empleada en los *Assessment Centers*. También son conocidas como tests situacionales debido a su pretensión de reproducir la situación profesional o laboral que exige determinada cualidad, sea ésta una característica personal o una competencia.

Las verificaciones se pueden clasificar en: ejercicios de grupo, para evaluar competencias sociales, ejercicios *in basket*, que reproducen una situación de trabajo concreta con el fin de evaluar las competencias que se despliegan para solucionar los problemas planteados en ella; los juegos de rol o *role playing*, que valoran las competencias puestas en juego en una situación simulada; las presentaciones orales y escritas y la resolución de casos. Cualquiera de los ejercicios pertenecientes a esta categoría debe ser determinado por expertos, igual que los tests tradicionales, quienes deben, además, evaluar los resultados obtenidos.

Las referencias recurren a la comprobación de comportamientos que se han producido en el pasado, en situaciones similares, y señalan la existencia de las competencias que se desea valorar. En este punto es necesario tener en cuenta que no todas las personas han tenido ocasión de demostrar todas sus competencias con anterioridad al momento en que se evalúan, por lo que en estos casos no será posible determinar su existencia mediante referencias.

Entre las referencias tenemos tres instrumentos de valoración: el tratamiento de datos biográficos de manera sistemática o *biodata*, que supone la comparación estadística de los datos que aporta la persona a evaluar con los de una población de referencia¹⁹⁵; los registros de resultados o *accomplishment records*, que consisten en la descripción, por parte de la persona, para poder evaluar sus propios logros con el fin de determinar sus competencias y, por último, las entrevistas, método en el que nos detendremos con detalle más adelante.

En cuanto a la validez de los métodos de evaluación de la adecuación persona - puesto que suelen emplearse en selección de personal, podemos citar un trabajo de Smith¹⁹⁶ en el que se describe la correlación entre métodos de selección y éxito en el trabajo:

<i>Método de valoración</i>	<i>Correlación</i>
Assessment Center	0,65
Entrevistas conductuales	0,61-0,48
Tests tradicionales	0,54
Datos biográficos (<i>Biodata</i>)	0,38
Referencias	0,23
Entrevistas no conductuales	0,19-0,05

¹⁹⁵ La información biográfica de los candidatos contenida en los impresos de solicitud es susceptible de una gran sistematización, hasta el punto que nos puede dar una puntuación numérica de cada solicitante, puntuación que se puede utilizar para predecir el éxito futuro en la ocupación. Para mayor profundización en este punto ver los formularios de solicitud de consultoras de recursos humanos como Hay, ICSA e IOR, entre otras, y los estudios de Hunter y Hunter desarrollados en 1984 a este respecto.

¹⁹⁶ Smith, M. (1988): "Calculating the sterling value of selection", *Guidance and Assessment Review*, número 4 (1), página 12.

Algunos autores como Latham¹⁹⁷ han demostrado que las entrevistas de selección no estructuradas tienen bajo poder para predecir la adecuación a un determinado trabajo porque se basan en preguntas que son ineficaces por dos razones. La primera es porque la mayor parte de la gente no sabe cuáles son sus competencias, sus puntos fuertes y débiles, por lo que no tiene sentido preguntarlo, tal como acostumbra a hacerse en las entrevistas de selección tradicionales, y además, como ha demostrado Argyris¹⁹⁸, las teorías de acción, lo que las personas dicen que hacen, no guarda relación con sus teorías en uso, lo que realmente hacen. En segundo lugar, siguiendo a Opren¹⁹⁹, la gente puede no querer revelar sus motivaciones y habilidades reales. La mayor parte de las preguntas tienen la respuesta implícita y la mayoría de la gente puede dar la respuesta socialmente deseable, la que el entrevistador quiere oír que, por otra parte, acostumbra a coincidir con la conducta que corresponde al mejor desempeño. El resultado es que los autoinformes sobre historial, puntos fuertes y preferencias, no aportan información fiable sobre las competencias de la persona entrevistada.

Para Feltham²⁰⁰ no hay un sólo método de valoración de competencias

¹⁹⁷ Latham, G.P y Saari, L.M. (1984): "Do people do what they say?. Further studies on the situational interview", *Journal of Applied Psychology*, número 69, páginas 569-573.

¹⁹⁸ Argyris, C. y Schon, D.A. (1974): *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*, Josey-Bass, San Francisco, página 91.

¹⁹⁹ Opren, C. (1985): "Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews", *Journal of Applied Psychology*, número 67, páginas 577-580.

²⁰⁰ Feltham, R. (1992): op. cit., página 88.

adecuado, sino que cada una de ellas debe ser valorada a través de métodos específicos, tal como se detalla en los cuadros siguientes (figura 4.4.).

Herramienta	Competencias
Gestión del cambio	Visión Liderazgo Creatividad e innovación
Comunicación	Habilidades verbales Habilidades escritas
Toma de decisiones	Razonamiento analítico Decisión
Implantación	Planificación y distribución de recursos Energía y determinación Sensibilidad

Competencias	Métodos de valoración			
	Ejercicios de grupo	Tests	In-basquet	Entrevista estructurada
Visión	X	X		X
Liderazgo	X	X	X	X
Creatividad e innovación	X	X		
Habilidades verbales	X			X
Habilidades escritas			X	
Razonamiento analítico	X	X	X	
Decisión			X	X
Control de gestión			X	X
Planificación distribución de recursos		X	X	X
Energía y determinación	X	X		
Sensibilidad	X	X	X	X

Figura 4.4.: Métodos de valoración de competencias (Fuente: Boam y Sparrow adaptada).

Spencer y Spencer, por su parte, consideran un único método de valoración de competencias: la entrevista focalizada, que cuenta con la

ventaja de no necesitar especialistas en psicología para su aplicación.

Esta entrevista estructurada sólo tiene en cuenta lo que el entrevistado ha hecho realmente, los incidentes más críticos a los que se ha enfrentado. Pretende conseguir descripciones muy detalladas del comportamiento de la persona en el trabajo. En cierto modo es un método encuadrado dentro del grupo de *accomplishment records*. Las preguntas de la entrevista focalizada están dirigidas a conseguir relatos sobre incidentes críticos y el trabajo del entrevistador es obtener relatos completos que describan la conducta concreta del entrevistado, lo que pensaba, creía y hacía en determinadas situaciones reales. Para aprovechar el potencial de esta entrevista es imprescindible contar con un perfil de competencias correspondiente al puesto, que detalle los niveles de cada una de las competencias, definiendo conductas que deberá identificar el entrevistador en su momento.

Dejando aparte un necesario entrenamiento en la técnica de este tipo de entrevista, y dando por supuestas al entrevistador las competencias necesarias para desarrollar la tarea de entrevistar, el método no exige conocimientos profundos de psicología, ya que no se trata de inferir competencias a partir de muy diversos indicadores, sino de verificar si el entrevistado es capaz de manifestar determinada conducta correspondiente a un determinado nivel de competencia claramente definido, por lo que su aplicación puede estar al alcance de personas de muy diversa formación, tal como corresponde a la realidad de los gestores de recursos humanos de la empresa actual.

Una vez obtenido el perfil de competencias de una persona es necesario compararlo con el perfil de competencias de la ocupación con el fin de determinar la adecuación entre uno y otro. Aquí conviene introducir un nuevo aspecto de la selección: adecuación ¿significa que ambos perfiles,

el de la persona y el de la ocupación, deben ser lo más parecidos posible? o ¿que el perfil de la ocupación señala niveles mínimos?. Es importante insistir en que la adecuación no consiste en “estar por encima” del perfil de la ocupación, sino en ceñirse a éste: el perfil de una persona es más adecuado al de una ocupación cuanto menos difiera de éste último.

Por otra parte, el principal riesgo de establecer requerimientos mínimos, sea cual sea el método de selección que se utilice, para determinar la adecuación persona/ocupación y no determinar niveles máximos, lleva a la disminución de la motivación entre las personas seleccionadas porque, evidentemente, están realizando unas funciones en las cuales no pueden desarrollar todas sus capacidades. Es posible definir un perfil de modo que señale, para cada competencia, el nivel mínimo por debajo del cual la candidatura se considera inadecuada y el óptimo que puede corresponder al mejor desempeño de las funciones del puesto y, por encima del cual, la candidatura es igualmente inadecuada.

En este sentido podemos mencionar dos algoritmos cuantitativos de adecuación: el del volumen de la diferencia absoluta y el de comparación de perfiles.

El algoritmo del volumen de la diferencia absoluta²⁰¹ calcula en qué medida difiere el perfil de una persona del de los requerimientos competenciales de la ocupación. Esta diferencia se multiplica por la ponderación que se haya otorgado a cada competencia y se obtiene la suma de esos productos. El mejor candidato es el que obtiene la puntuación más baja, la que supone menor desviación del perfil idóneo.

²⁰¹ Page, R. (1991): “Job-person similarity”, *Hay Management Consultants*. Minneapolis, página 56.

Este método penaliza tanto a las personas que superan las competencias requeridas por el trabajo, como a las que no las alcanzan.

El método de comparación de perfiles establece correlaciones entre el orden de los requerimientos de competencias y el orden promedio de las competencias de una persona²⁰². El mejor candidato es el que obtiene la correlación persona - puesto más alta. Con este método se compara la importancia relativa de las competencias individuales con las de los requerimientos de competencia del puesto.

La calidad de la selección dependerá, finalmente, de los métodos de valoración escogidos: ¿miden lo que se proponían medir?; ¿se ha escogido una guía clara para observar el comportamiento?; ¿tienen las personas que valoran las competencias la capacidad adecuada y formación en las técnicas de observación y valoración?

Con el objetivo de poder garantizar que el método de selección en base a competencias funciona de modo adecuado, es importante establecer mecanismos de seguimiento y control. Cuando el método lleve funcionando un tiempo prudencial se deberán verificar los desempeños de los contratados por medio de este sistema, con el fin de comprobar que estos individuos están obteniendo los resultados acordes a la competencias verificadas en su proceso particular de selección. También es importante verificar la equidad del sistema y, por tanto, que no se producen discriminaciones en razón del sexo, incapacidades físicas e ideología de los candidatos, aspectos éstos que no deberían influir en la decisión de selección y, en el caso en que se produzca alguna correlación

²⁰² Caldwell, D.F. y O'Reilly, C.A. (1990): "Measuring person-job fit with a profile comparison process", *Journal of Applied Psychology*, número 75 (6), páginas 648-657.

con estas variables, se deberá analizar la causa y tomar las medidas en los procesos de selección posteriores.

Seleccionar en base a competencias nos acerca a la equidad al reducir el riesgo de parcialidad, ya que se juzga a los candidatos por características relevantes. Su validez dependerá de la de los métodos de valoración adoptados.

Promoción, traslado y planes de carrera profesional

Dentro de la gestión de competencias estas tres actuaciones forman parte del desarrollo de carreras y no tiene demasiado sentido su tratamiento individualizado. El establecimiento de las carreras profesionales de los individuos dentro de una organización se puede asemejar a un plano de vías de ferrocarril que conecta unas poblaciones con otras, es decir, que establece la forma de ir de una ocupación a otra.

En la nueva realidad empresarial donde las estructuras son cada vez más planas y se exige una mayor flexibilidad del personal, se empiezan a desarrollar los planes de carrera multicanales no lineales, donde los movimientos pueden ser laterales e incluso descendentes ofreciendo a la persona la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollarse personalmente. Por esta razón, hemos agrupado en el presente epígrafe tanto la promoción, como el traslado y los planes de carrera.

Los planes de carreras se basan en la colocación de las personas en ocupaciones cuidadosamente estudiadas para proporcionarles la oportunidad de desarrollar competencias que les puedan servir para puestos más altos, de mayor importancia en la estructura organizativa de la empresa y que generen un mayor valor añadido.

El enfoque más adecuado de plan de carrera combina un análisis de las ocupaciones, en términos de tareas y de conductas organizativas necesarias para un desempeño superior²⁰³. Asimismo, conlleva la relación de una serie de adecuaciones persona - ocupación que, partiendo de las exigencias de la ocupación, permita a la persona ascender hasta los niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valía que necesita para alcanzar sus objetivos.

Los planes de carreras acostumbran a basarse en el desempeño actual, quedando el potencial de las personas contaminado de subjetividad al ser evaluado por un jefe que tiene sus propios intereses en la organización. Esta valoración del desempeño actual hace que el sistema siga perpetuando el viejo estilo y resulta ineficaz para determinar si las personas tienen las capacidades necesarias para desempeñar el puesto al que han de ser trasladados o promocionados, que acostumbran a ser diferentes. Además, nos encontramos con la dificultad para planificar algo que acaba siendo modificado por acontecimientos dentro y fuera de la realidad de la organización.

El desarrollo de carreras en base a competencias trata de mejorar la flexibilidad de las personas de cara a cambios futuros, trata de establecer unos criterios y sistemas claros de promoción a puestos clave que satisfagan y recompensen las conductas o competencias, que se manifiesten a través del compromiso con los individuos, y trata de asegurar que los puestos clave sean ocupados por las personas idóneas para los planteamientos organizativos.

²⁰³ Klemp (1980): op. cit., página 86.

Las competencias tienen, según Craig²⁰⁴ una importancia cíclica en la carrera de las personas: son imprescindibles para promocionar, a continuación disminuye su importancia, ya que se trata de progresar a través del desarrollo que se ha planificado y después vuelve a aumentar su importancia al acercarse otra promoción.

Las competencias, por tanto, determinan niveles de progreso, dan el referente para la valoración y el desarrollo y determinan el nivel de progreso hacia el siguiente puesto.

Los pasos para desarrollar un sistema de desarrollo de carreras en base a competencias son:

1. Identificar y establecer las competencias mediante la recogida de información sobre actividades y competencias de los puestos, identificando cambios de grado por puesto y obteniendo un directorio de competencias para todos ellos.
2. Definir el "puesto objetivo" en un horizonte de 3 a 5 años, detallando sus necesidades competenciales. El "puesto objetivo" debe merecer el esfuerzo que se va a realizar y debe proponer 2 o 3 puestos intermedios que actuarían como trayectorias de carrera alternativas, en caso de que el aspirante no alcanzara los niveles necesarios.
3. Orientarlo al futuro. El puesto no debe contener las competencias hoy exigidas, sino que debe incluir la perspectiva de los "visionarios", cómo va a evolucionar y qué consecuencias

²⁰⁴ Craig, S. *Using competencies in career development*. En Boam, R. y Sparrow, P. (1992): op. cit., página 111.

tendrá esa evolución en las competencias asociadas al puesto. Los líderes informales también podrán aportar su visión generando escenarios y aportando su prestigio a la definición de la ocupación.

4. Elaborar títulos para las competencias en forma de listas de indicadores observables que faciliten el trabajo y que recojan aspectos culturales. La función de los títulos será evitar la ambigüedad.

El resultado de un sistema de planes de carreras basado en competencias para cada ocupación objetivo es: una descripción de las funciones requeridas y las que ocupan los candidatos, un diccionario de competencias con niveles de comportamiento, indicadores de desempeño o comportamientos de los ocupantes o candidatos, un plano de ferrocarril que identifica las ocupaciones precedentes para las de alto nivel en la organización, las lagunas de competencias y recomendaciones de formación o de selección para cada ocupación diseñada en los planes de carreras.

Los planes de sucesión en base a competencias permiten a una organización determinar las competencias críticas, necesarias para triunfar en puestos clave, así como las competencias necesarias de tipo estratégico para el futuro. Se define el nivel requerido en cada puesto, es necesario evaluar la conducta de las personas, no a la persona globalmente y se desarrolla al individuo antes de que llegue a ocupar el puesto.

Los planes de desarrollo en base a competencias centran las aspiraciones y expectativas de las personas, permiten valorar puntos fuertes y necesidades de desarrollo y permiten la formalización de

programas y contratos de desarrollo personales.

Los métodos de valoración de competencias en el marco del proceso de desarrollo de carreras pueden ser los ya vistos. Además, existen otros propios del sistema como:

- la entrevista de revisión de carrera, donde acostumbra a darse la problemática de la contaminación por asuntos del trabajo actual o por intereses propios del jefe. Si se realiza sobre un lista de competencias, definidas como conductas, necesarias para ocupar un puesto, este problema inicial se reduce considerablemente; y
- la reunión de registro de resultados, donde se parte directamente de la lista de competencias definidas en forma de conductas del próximo nivel.

Los resultados de la valoración de competencias para el desarrollo de carreras pueden plasmarse en un contrato entre el interesado y su superior, que debe contener:

- los objetivos de desarrollo,
- las actividades a realizar para llevar a cabo los objetivos,
- los recursos que se van a proponer para realizar las actividades,
- el criterio de valoración que se va a tener en cuenta para determinar que se ha alcanzado el nivel de desarrollo deseado y, finalmente,

- la duración del programa de desarrollo.

Este contrato debe: ser reconocido tanto por el jefe de línea como por el interesado; especificar claramente las actividades de desarrollo y contener los criterios con los que se va a valorar el desarrollo. El objetivo debe ser alcanzable por el interesado dentro de un plazo razonable. Finalmente, el contrato debe ser revisable.

Es importante tener en cuenta la posibilidad de que la persona no llegue a desarrollar las competencias, sea por falta de capacidad o por cualquier otra razón. En este caso, es necesario redirigir esa carrera en otra dirección, por un camino alternativo.

Del mismo modo, las expectativas deben establecerse claramente en lo que se refiere a la promoción inmediata, ya que no se pueden prever tan fácilmente las vacantes, o bien a desarrollo progresivo, incluyendo puestos alternativos, rotaciones, traslados, que no establecen de manera visible la promoción a medio plazo.

En definitiva, el desarrollo de carreras mediante competencias hace que, por un lado, los criterios de promoción y el proceso de valoración sean transparentes y, por otro, asegura la capacidad y las habilidades de los promocionados para desempeñar el nuevo puesto.

4.3. Formación y desarrollo

En este epígrafe nos vamos a referir a los aspectos de la gestión de la formación y el desarrollo de los recursos humanos en lo que respecta a las actuaciones concretas en esta materia. Como hemos comentado al principio de este capítulo, las actuaciones en gestión de recursos

humanos se solapan y se influyen mutuamente, por lo que recordamos que la separación que proponemos es artificial y se ha establecido únicamente con el propósito de facilitar nuestro análisis.

El proceso de desarrollo de los recursos humanos está, en parte, analizado en el epígrafe anterior, por lo que ahora la exposición se centrará en las actuaciones concretas de este área.

Cuando se habla de desarrollo de competencias se piensa inmediatamente en formación, especialmente en unos tiempos en los que es necesario estar constantemente aprendiendo, simplemente para mantener un mínimo nivel de competitividad. La formación tradicional, los planes de formación, son evidentemente necesarios en el actual entorno de cambio tecnológico permanente, pero el desarrollo de competencias no significa exactamente formación en conocimientos, ni remite a los planes de formación, si bien el objetivo de uno y otros sea el mismo: hacer aptas a las personas para cumplir con la misión que deben realizar.

Con el fin de aclarar algunos conceptos pasaremos a describir la función de formación tal como se lleva a cabo actualmente.

4.3.1. Perspectiva actual de la gestión de la formación

Para que la organización se adapte con mayor eficacia al continuo entorno cambiante, se hace cada vez más necesario que el factor humano esté debidamente formado y capacitado. La formación empresarial aumenta el potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la

componen²⁰⁵. Los procesos de formación permiten mejorar aspectos como la calidad, profesionalidad, liderazgo, competitividad y rentabilidad, entre otros.

El proceso de formación no sólo se aplica a los nuevos empleados, en la actuación formativa conocida como "formación de entrada", sino que también son objeto de aplicaciones formativas los empleados que son trasladados y aquellos que, aunque cuentan con experiencia, necesitan una puesta al día en nuevas tecnologías o técnicas para desempeñar su trabajo de forma satisfactoria.

Los beneficios de la formación pueden dejarse sentir durante toda la vida laboral y ayudar al desarrollo de las personas que, de esta forma, serán capaces de asumir mayores responsabilidades en un nivel de clima laboral más favorable.

La formación empresarial no debe suministrar sólo enseñanzas teóricas sino que debe desarrollar efectivamente al individuo, es decir, sus cualidades, convirtiéndolo en un miembro efectivo del grupo de trabajo.

La política de formación de una empresa debe enfocarse como un mecanismo para crear capacidades en el individuo de una forma continua, considerando el tiempo dedicado a formación como parte integrante de las responsabilidades asignadas a cada ocupación, de forma que ésta sea desarrollada adecuadamente y que, además, prepare a su titular para las que le pudieran corresponder en el futuro²⁰⁶.

²⁰⁵ Peña Baztán, M. (1990): *Dirección de personal*, Hispano Europea, Barcelona, página 65.

²⁰⁶ Gasalla, J.M. (1993): *La nueva dirección de personas*, Pirámide, Madrid, página 155.

La función de formación se organiza a través de los llamados planes de formación, entre los que podemos distinguir dos tipos:

- Los programas de orientación, que pretenden situar al empleado dentro de la empresa y en sus funciones y responsabilidades específicas. Pueden distinguirse dentro de éstos los de interés general, para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos a las personas de determinadas ocupaciones o departamentos.
- Los programas de formación, orientados al perfeccionamiento de las personas en el desempeño de su ocupación presente y al establecimiento de condiciones para que en el futuro puedan ocupar posiciones más elevadas y complejas, es decir, para potenciar su carrera profesional.

Los pasos a seguir para aplicar un programa de formación son, básicamente, los siguientes:

1. Identificación de necesidades de formación y evaluación de necesidades mediante un diagnóstico de los problemas actuales, que pueden ser resueltos mediante intervenciones formativas, y las necesidades de las personas en función de las tareas que desempeñan.
2. Objetivos de formación derivados del resultado de la evaluación de necesidades, que deben establecer las metas y los medios para alcanzarlas y que permiten, posteriormente, evaluar el éxito del programa de formación.

3. Diseño de los programas de formación, es decir, su contenido, teniendo en cuenta las dos fases anteriores, se trata de determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, etcétera, sobre los que se pretende realizar la actuación formativa.

4. Determinación de las técnicas de aprendizaje a aplicar en función de su efectividad respecto al coste, del contenido del programa, de la idoneidad de las instalaciones, de la capacidad de las personas para formar, de las preferencias del formador y del principio de aprendizaje a emplear.

5. Evaluación de la formación y el desarrollo estableciendo las normas de evaluación por anticipado, de forma sistematizada, a través de un examen anterior a la formación, un examen posterior y analizando las diferencias. El mejor modo de evaluar la formación es a través del análisis de los cambios efectivos que se producen en el desempeño. Esta fase supone: determinar hasta qué punto se han producido las modificaciones deseadas en los empleados; determinar si los resultados de la formación presentan relación con la consecución de los objetivos de la empresa y determinar, finalmente, si la técnica formativa empleada ha sido la más efectiva.

Cualquier acción formativa debe tener en cuenta el proceso de aprendizaje. La mejor forma de comprenderlo es a través de una curva de aprendizaje y sus respectivas fases de progresión (sin formación), estabilización y progresión (con formación).

4.3.2. Gestión de la formación en base a competencias

El desarrollo de las competencias en las ocupaciones no puede decidirse

desde la dirección, como se hace en la formación tradicional, a través de un análisis de necesidades que lleve a un plan de formación sistemático, sino que debe convertirse en una actitud que adoptan los empleados ante su propio desarrollo. El papel de la dirección consiste, entonces, en dejar a cada cual la responsabilidad de desarrollarlas, del mismo modo en que cada cual conduce su propia carrera profesional global. Por tanto, debemos insistir en que desarrollo de competencias y desarrollo de carreras es lo mismo.

Es habitual que la formación preceda a la ocupación y que ésta, en forma de puestos de trabajo, acostumbre a mantenerse relativamente estable. La tendencia actual es que la formación tenga lugar en el transcurso del trabajo, siempre que éste ofrezca condiciones favorables para el desarrollo de su ocupante, es decir, que proporcione a la persona la posibilidad de adquirir nuevas competencias y de enriquecerse con nuevas funciones, bien sea dentro de la misma ocupación o bien mediante un cambio, que no necesariamente promoción, dentro de la empresa. Además, este enriquecimiento del puesto de trabajo, o *job enrichment*, también funciona como elemento motivador, tal como hemos comentado en capítulos anteriores.

En este contexto, retomando a Lévy-Leboyer²⁰⁷, la capacidad de aprendizaje se hace verdaderamente imprescindible y se convierte en una competencia universal. Argyris²⁰⁸ la considera una metacompetencia a la que llama "aprendizaje en doble bucle", lo que se puede definir como la capacidad de aprender de las experiencias a partir de, por una lado, un

²⁰⁷ Lévy-Leboyer, C. (1996): op. cit., página 133.

²⁰⁸ Argyris, C. (1990): "Teaching people how to learn", *Harvard Business Review*, número 69, 3, páginas 99-109.

análisis crítico de los problemas ante los que uno se enfrenta y, por otro, del propio comportamiento para aprovecharlo de manera activa en situaciones futuras.

El aprendizaje en doble bucle no es la única metacompetencia. Existen estudios²⁰⁹ que relacionan los cambios que afectan a las organizaciones con metacompetencias concretas que serán de utilidad para afrontar las consecuencias de estos cambios. De seguir por este camino, pronto quedarán obsoletos los diccionarios de competencias universales e incluso la idea de universalidad que ha propiciado su desarrollo.

Por tanto, el desarrollo de las competencias llega, principalmente, a través de aquellas experiencias que permiten la reflexión necesaria para el aprendizaje, para familiarizarse con lo que hay que saber y para automatizar los comportamientos. No obstante la relación competencias - experiencias no es biunívoca, porque una experiencia concreta va a poder desarrollar más de una competencia y una competencia concreta va a poder ser desarrollada por más de una experiencia. Proponemos el término "metaexperiencias formativas" para describir experiencias que permitan desarrollar un número significativo de competencias, como las que exigen el enfrentamiento con situaciones difíciles o nuevas. Lo que parece evidente es que las tareas rutinarias no aportan nada a quien las lleva a cabo y que se aprende más de un fracaso ante dificultades que de un éxito fácil.

²⁰⁹ Kolb, D., Lublin, S., Spoth, J. y Baker, R. (1985): "Strategic management development: using experiential learning theory to assess and develop managerial competences", *Journal of Management Development*, número 5, 3, páginas 13-24.

McCauley y Hugues²¹⁰ agrupan las experiencias que potencian el desarrollo, a las que nosotros hemos denominado metaexperiencias formativas, en dos categorías:

- cambios de función, porque añaden competencias nuevas a quien pasa por esa experiencia y amplían la visión global que pueda tener de la organización, y
- enfrentamientos a situaciones críticas, cuya eficacia formadora depende, básicamente, de la retroalimentación que reciba la persona que pasa por tal experiencia.

Para impulsar un programa de formación basado en competencias deben desarrollarse, como en selección, los perfiles de las competencias correspondientes a las ocupaciones objeto de la actuación formativa. A continuación, deben identificarse las competencias a desarrollar a través de un programa de formación tradicional, según criterios estratégicos y de coste - eficacia. En tercer lugar, deben determinarse cuáles se desarrollarán mediante metaexperiencias. Finalmente, se decide cuáles deben formar parte de los requisitos exigidos a las nuevas incorporaciones.

Por ejemplo, una competencia imprescindible, pero que resulte difícil de detectar, poco frecuente entre los aspirantes a ocupar un puesto en una empresa y que, además, sea fácil de desarrollar sería un objetivo prioritario en los planes de formación de entrada; una competencia que distinga desempeños superiores, poco frecuente en los aspirantes, pero

²¹⁰ McCauley, C.D. y Hugues, D. (1991): "Leadership challenges for human service administrators", *Non profit management and leadership*, número 1, páginas 267-281.

que pueda desarrollarse, sería objetivo prioritario de los programas de desarrollo; una competencia imprescindible, que además sea frecuente, fácil de detectar y difícil de desarrollar, sería objetivo prioritario en selección del personal.

Así, las actividades de formación y desarrollo de competencias contemplan desde los programas de formación tradicionales hasta actuaciones concretas diseñadas para su desarrollo que llegan a involucrar la estructura, los procesos y la cultura empresarial. En este sentido, y además de los cambios de función mencionados, se puede propiciar: la formación de grupos autónomos alejados de las prácticas administrativas tradicionales; establecer equipos dentro de la empresa que identifiquen ideas y personas a desarrollar; o fomentar un entorno organizacional que valore las nuevas ideas, otorgue suficiente responsabilidad a los empleados y premie sus esfuerzos.

4.4. Compensación

El subsistema de compensación es especialmente crítico dentro de las funciones de la gestión de los recursos humanos y por esta razón vamos a detenernos un poco más. Aquí, más que en cualquier otra actuación, es donde deben conciliarse los objetivos de la empresa y de las personas que trabajan en ella. Ambos deberían considerar que su mutua relación es una fuente de ventajas, pero es en el aspecto retributivo donde con mayor frecuencia la relación empresa - empleado se convierte en una fuente de conflictos, precisamente porque se trata del punto en el que los intereses de unos y los de otros entran en contradicción: la empresa busca rentabilidad con los mínimos costes y la máxima productividad; las personas buscan maximizar su compensación salarial minimizando el esfuerzo.