

LA DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES

Nelson Rodríguez Trujillo
Gerente General
Psico Consult
Panamá, febrero 2012.

A menudo, a quienes cumplen la función de administración de recursos humanos se les solicita que comiencen a “trabajar” y a seleccionar al personal con base en competencias. Para muchos esta tarea es una situación nueva y compleja y no saben cómo proceder o por dónde empezar; por lo que se plantean la pregunta: ¿cómo defino las competencias?

En términos generales, la definición de las competencias en una organización puede realizarse siguiendo dos estrategias. A la primera la llamaremos **deductiva**, o “de arriba hacia abajo”; mientras que a la segunda, la llamaremos **inductiva**, o “de abajo hacia arriba”.

La estrategia deductiva se implementa a partir de las grandes definiciones de la organización: su propósito, su misión y visión de futuro, la filosofía que soporta las acciones, las creencias y supuestos de sus fundadores y gerentes, la cultura de la organización y los problemas que confronta. Se acostumbra comenzar con el análisis de materiales escritos sobre la organización, para más tarde reunirse con quienes tienen algo que decir sobre el asunto.

En las reuniones debe haber la participación de la alta gerencia y personas escogidas que tengan mucho que aportar (la gerencia de recursos humanos, por ejemplo), se analiza la situación actual de la organización, la visión de futuro y la estrategia que se han planteado. Se definen las acciones estratégicas que permiten alcanzar la visión y resolver los problemas. De estas reuniones es posible elaborar un plan de acción que incluya a los cinco componentes de una organización: gente, tecnología, capital, productos y clientes. En el caso particular de la GENTE, uno de los temas a tratar son las características que deben tener las personas para que puedan apoyar el desarrollo del plan estratégico con eficiencia, incluyendo sus competencias.

Suele ocurrir también, que la alta gerencia, reunida con expertos en el área, decide de manera unilateral cuáles son las competencias que se requieren. Esta es una manera expedita de hacerlo, pero no siempre es la más eficiente, por cuanto no incluye un análisis participativo, que permita diferentes maneras de ver a la organización. Por ello, se recomienda incluir, como vimos en el párrafo anterior, a otras personas.

En las reuniones de trabajo es importante contar con una metodología que permita la participación de todos y que no sean solo algunos quienes impongan su opinión o

decidan por los demás. Aunque existen diferentes metodologías, recomendamos de manera especial la realización de sesiones de **análisis situacional**, que tienen la virtud de incluir visiones diferentes con un proceso dosificado, organizado y consensuado para definir las competencias genéricas y las de las familias de cargo. En el análisis situacional, dirigido por un especialista, participa un máximo de 20 a 25 personas, y se solicita información relevante a los participantes, quienes, además, analizan la información que producen y llegan a conclusiones.

En un análisis situacional se plantean preguntas que deben ser respondidas por los participantes. Algunas preguntas típicas para la definición de competencias son: ¿Cuáles son los problemas que confrontamos? ¿Qué características son deseables para realizar el trabajo que hacemos aquí? ¿Qué características NO son deseables, porque nos generan problemas? Cada participante escribe sus respuestas en fichas, una por ficha para facilitar la manipulación de las respuestas generadas. El facilitador estimula a escribir muchas respuestas, proveyendo fichas a los participantes y pidiéndoles que agreguen más. Al terminar de escribir, todas las fichas son analizadas por el grupo y se crean categorías mutuamente excluyentes y suficientes para abarcar todas las respuestas, pero cuidando de que sean el mínimo posible. De las respuestas es posible derivar cuáles son las competencias que se requiere para trabajar en la organización, resolver los problemas, alcanzar la visión de futuro, etc.

Una vez que se cuenta con la definición “nominal”, es decir, el nombre que se da a las competencias, es necesario dar definiciones operacionales y conductuales. Y, finalmente, es necesario validar con quienes dirigen a la organización y con quienes desempeñan el trabajo de supervisión que, efectivamente, esas competencias son las adecuadas, necesarias y suficientes para responder a la estrategia de la organización: resolver los problemas actuales, preparar el camino para la visión de futuro, crear condiciones para un cambio cultural, etc.

La estrategia inductiva es una actividad constructiva, en la cual se determina cuáles son los procesos medulares y sus subprocesos, y se levantan a partir de lo que hace la organización en el presente y lo que se desea que haga en el futuro. Se establece el flujo de trabajo y las actividades que hacen las personas: lo que se hace, cómo se hace, los pasos que se siguen, las personas involucradas, el momento en que lo hacen, los insumos que utilizan y los resultados de cada actividad.

Cuando se analiza el momento y la forma en que cada quien está involucrado, es posible determinar qué características se requieren para realizar esas actividades y obtener los resultados exitosamente. El levantamiento de procesos se realiza con quienes desempeñan los cargos y sus supervisores, puesto que son quienes pueden dar información con mayor propiedad.

Para este levantamiento existen metodologías muy eficientes. Una de ellas, el **Análisis de Cargo por Categorías**, aplicada por Psico Consult en diferentes proyectos de levantamiento de cargos y de competencias (entre ellos “Características del Personal de a Bordo de Tanqueros, Remolcadores y Lanchas de PDV Marina”), parte del principio de que el trabajo se realiza mediante un conjunto de actividades secuenciales, cada una de las cuales genera un resultado que constituye el insumo de la siguiente hasta llegar al resultado final que se desea obtener, es decir, un algoritmo conductual que conduce a obtener lo que se desea.

Lo interesante de esta metodología es que permite que las actividades y subactividades sean clasificadas en una de seis categorías que han sido definidas:

1. Procedimentales, actividades que tienen como comienzo o final un documento que provee información o que debe ser completado. Revisar una orden de compra es una actividad procedimental.
2. Operativas, son actividades que adelantan un proceso que puede ser subdivido en partes; usualmente son actividades repetitivas. Desmontar una pieza en un automóvil es una actividad operativa.
3. Transacciones interpersonales, consisten en actividades en las que hay un intercambio de información entre personas. Intercambiar información con un cliente para conocer sus necesidades es una transacción interpersonal.
4. Producción intelectual, son actividades destinadas a generar un producto de mayor nivel de abstracción que los insumos que recibe. Hacer el diagnóstico de una falla en un vehículo es una producción intelectual.
5. Supervisión de personas y de procesos. Se refiere a actividades en las que hay que supervisar y controlar el trabajo que hacen las personas o el cumplimiento de los procesos. Asignar un trabajo a una persona y asegurarse de que lo realiza, es una actividad de supervisión.

Cuando se analizan las actividades que se realizan en un cargo determinado, y se clasifican con base en esas seis categorías, es posible asociar el cargo con las competencias, puesto que cada categoría de actividad está asociada con ciertas competencias. Por ejemplo, un cargo que tenga un énfasis sustancial en transacciones interpersonales, requiere de competencias asociadas con orientación al cliente y vocación de servicio. Un cargo con énfasis en la producción intelectual, requiere de competencias asociadas con el procesamiento cognitivo, tales como razonamiento, análisis y síntesis, búsqueda de información y toma de decisiones.

Un mapa completo de los procesos y de los cargos de la organización, permite establecer cuáles son las características requeridas para un funcionamiento eficiente y la obtención de resultados.

Una forma adicional de establecer las competencias en la estrategia inductiva, nos la ofrece la definición inicial de competencias que realizó McClelland (véase Rodríguez Trujillo, 2001) quien plantea que competencia es lo que diferencia a una persona “exitosa” de una persona “promedio” en los resultados; propuso el uso de grupos contrastados (exitosos vs promedios) para encontrar lo que son las competencias, es decir, aquello que diferencia a ambos grupos y que está asociado con el éxito. Esta metodología permite generar información a partir de entrevistas profundas y observaciones en el sitio de trabajo, pero ha sido descartada por muchos de quienes realizan levantamiento de competencias tanto por el costo que implica, como por dudas conceptuales y metodológicas o por no dominar la metodología. Sin embargo, se aplica con gran eficiencia cuando se está dispuesto a invertir el esfuerzo y se conoce la metodología.

En dos estudios realizados para una ensambladora y distribuidora automotriz en Venezuela se utilizó esta metodología. Uno de los estudios estaba relacionado con los mecánicos, el otro con los vendedores de las concesionarias. En este último se diferenciaba a los vendedores que en los primeros seis meses del año habían vendido un promedio de 12 o más carros (exitosos), de quienes solamente habían vendido siete vehículos o menos (promedio).

Aunque había características en común entre los dos grupos, había también diferencias sustanciales, tanto en lo que hacían los vendedores exitosos, como en la forma en que lo hacían. Por ejemplo, los exitosos tendían a hacer un mayor número de contactos (aprovechaban cualquier circunstancia para ofrecer sus servicios) y hacían seguimiento a un mayor número de esos contactos. Esto indicaba una mayor orientación al cliente, una mayor persistencia, un mayor enfoque en su trabajo, una mayor orientación al logro.

En el análisis del trabajo es usual que se piense en términos de lo que las personas hacen o deben hacer, pero no necesariamente de cuáles son las características que deben tener para realizar su trabajo con éxito. Precisamente el gran impacto que ha tenido el trabajo por competencias es que permitió que se priorizaran las características de las personas sobre lo que deben hacer.

Las dos estrategias aquí descritas, la inductiva y la deductiva, permiten acercarse a esas características y deben considerarse como complementarias ya que es conveniente aplicar ambas. Una manera de hacerlo y ahorrar tiempo, es que mientras se realizan las descripciones de procesos y de cargos, se define con la alta gerencia la estrategia organizacional. La combinación de ambas y el contraste de lo logrado, es un resultado mucho más rico que lo que surge de la aplicación de solo una de ellas.

Un elemento esencial para la aplicación de estas estrategias es contar con un diccionario o catálogo de competencias, con sus correspondientes definiciones teóricas y conductuales (un ejemplo de catálogo de competencias está en Rodríguez Trujillo, 2001). Sin embargo, no siempre las competencias incluidas en un diccionario de competencias son las que se requieren en la organización, por lo que es necesario realizar adaptaciones a las que se definen en el diccionario, generar nuevas, darles un enfoque diferente, o modificar algunas de las conductas observables.

En resumen, puede verse ahora, que la definición de competencias de una organización no es una tarea fácil, ni es algo que se hace desde un departamento aislado del resto de la organización. Exige una participación de todos, con claridad de objetivos, y muchas decisiones a tomar sobre la marcha, sustentado sobre una gran persistencia (también una competencia).

Por la magnitud de los recursos a invertir, es absolutamente necesario que sea la alta gerencia la que decida cuándo, cómo y a qué velocidad generar el espacio para hacerlo. También es importante que se plantee como una actividad que abarca la totalidad de la organización y proyectada a largo plazo, que seguramente va a exigir muchos cambios en la organización, entre otros, de estructuras, de la manera de pensar de las personas, de la manera en que seleccionamos y desarrollamos a los colaboradores, de la forma en que interactúan entre ellos, del tipo de resultados a obtener, en fin, es tocar también la Cultura Organizacional (lo cual es tema de otro trabajo). Igualmente, es conveniente contar con apoyo externo especializado, a fin de que el trabajo fluya con eficiencia y se obtengan resultados tangibles prontamente.

En todo caso, no se trata de un trabajo que deba realizar sólo el departamento de recursos humanos, y menos aún sólo por quienes cumplen la función de reclutamiento y selección. Es algo holístico y que por sus exigencias y por las consecuencias que genera para la organización debe tomarse en serio.

- Psico Consult, C.A. (1987). Mecánicos Automotrices: evaluación para el éxito. Caracas.
- Psico Consult, C.A. (1996). Factores de éxito asociados con los Vendedores automotrices. Caracas
- Psico Consult, C.A. (1998) Características del Personal de a Bordo de Tanqueros, Remolcadores y Lanchas de PDV Marina. Caracas.
- Rodríguez Trujillo, Nelson (2001). La Medición de las Competencias. www.psicconsult.com