



www.chcapacita.cl

*TÉCNICAS PARA
DESARROLLAR LA GESTIÓN
POR COMPETENCIAS EN LA
SELECCIÓN DE PERSONAS*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

Contenido

BASES PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	3
INTRODUCCIÓN AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	3
Selección de Personas	5
Selección y prestigio organizacional.	6
La importancia de las buenas prácticas en RRHH	7
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	9
Definición de un modelo de competencias.	14
El rol de los directivos en la definición del modelo de competencias	15
La importancia de los distintos tipos de competencias	17
MODELO DE COMPETENCIAS, ARMADO E IMPLEMENTACIÓN	18
Los Diccionarios	20
El modelo en la práctica	22
Difusión del modelo de competencias	24
Programa de difusión del modelo de competencias	24
Mapa del Modelo	26
TALENTO, MOTIVACIÓN Y COMPETENCIAS	27
El rol de la motivación	30
Comportamiento y competencias	36
SELECCIÓN EN EL MUNDO ACTUAL	40

BASES PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

INTRODUCCIÓN AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Sabemos que el reclutamiento y la selección de personal son parte primordial dentro de la gestión de recursos humanos para poder contar en la organización con los mejores trabajadores, y con el paso de los años hemos ido observando cómo han evolucionado los sistemas de reclutamiento y selección de personal.

Las personas y las organizaciones o empresas se involucran constantemente en un proceso de atracción mutua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones por lo que la dependencia de las personas hacia las organizaciones y viceversa es inevitable.

El reclutamiento comienza, a partir de la información respecto de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización y que conllevan a la investigación y búsqueda de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las que, probablemente serán seleccionadas acorde a las necesidades de la organización.

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer a candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento como proceso sea eficaz debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Llanos (2005) menciona que el reclutamiento es una de las funciones más importantes para las empresas, debido a que “de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado”, lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”. Dentro de los departamentos de recursos humanos de las organizaciones, el reclutamiento de personal se ha convertido en un proceso muy relevante para la captación de los empleados más adecuados. El reclutamiento puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante.

Chiavenato (2001) por su parte señala que “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos”. Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal.

Como parte de la historia es importante mencionar que si nos remontamos a la prehistoria vamos a reconocer que el trabajo se distribuía según el sexo, características físicas y edad de los participantes de la familia. De manera espontánea nace la primera forma de selección de personas. Más adelante en la Edad Media los trabajos se heredaban, la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada.

La selección de personas con un carácter más sistémico surge a partir de la escuela de la administración científica de Frederick Taylor. Entre los principios abordados por el autor, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos. En las organizaciones, la selección de personal tiene un papel muy importante, aunque no se tiene constancia de una fecha exacta de sus inicios, entendiéndose que los primeros procesos de selección pudieron darse en la primera guerra mundial, donde empiezan a realizarse pruebas para seleccionar reclutas y oficiales.

Con la revolución industrial, en las organizaciones se comienzan a realizar los primeros procesos de selección de personal, realizados sólo por los supervisores bajo una mirada bastante subjetiva. Así a medida que avanzaba la revolución industrial la cantidad de organizaciones aumentó y la complejidad de ellas también lo hizo y como consecuencia nace las primeras oficinas de selección.

La denominación de Recursos Humanos es introducida a finales de los 70 y principios de los 80 por autores norteamericanos, aunque ya había sido planteada por representantes de la Escuela de las Relaciones Laborales. Los cambios sociales por los que se han visto afectada las organizaciones, así como también la necesidad de conseguir mejorar la competitividad, han incitado a las organizaciones a buscar las diferencias con sus competidores para alcanzar los más altos niveles de desempeño; por ello la gran importancia y el mayor auge de los recursos humanos y la búsqueda de talento.

Debido a ello hoy se dice que las personas son el principal activo y ventaja competitiva de una organización y se ha introducido el término de “capital humano”.

Selección de Personas

La selección de personas no es un tema nuevo y seguirá siendo importante en el futuro. Si bien la esencia no varía, las formas de trabajar este proceso sí lo hacen.

En la actualidad la selección de personas se torna importante incluso ante lo no visible, es común ver organizaciones con alto nivel de rotación y/o problemas organizacionales derivados de una mala práctica de la selección. Cuando hablamos de buenas prácticas estas no son importantes solo por una cuestión técnica, porque se deba hacer bien o porque así señala el manual que se debe realizar, sino más bien porque su aplicación permite minimizar riesgos, evitar problemas futuros, con implicancias legales y económicas para la organización. Por ejemplo, una mala inducción podría generar una futura desvinculación y no por que el colaborador no sea el adecuado, sino por una mala comprensión por parte del nuevo colaborador de lo que se espera de él o ella en cuanto a tareas a realizar, normativas, usos y costumbres laborales.

Un proceso de selección efectivo y eficiente permite desde no contratar a la persona equivocada hasta mejorar la calidad del trabajo del selector, evitando por ejemplo recibir respuestas de fuentes de reclutamiento mal utilizados. La clave de un buen proceso de selección es que el proceso sea sencillo, breve y que contemple los pasos adecuados y no pasos innecesarios, para cubrir de manera efectiva los requisitos de la búsqueda.

Cuando la selección de personas se realiza de acuerdo con las buenas prácticas organizacionales las personas que ingresen a la organización tendrán capacidades que sus respectivos puestos requieren. Un buen proceso de selección implica que todos los involucrados en él, especialistas en recursos humanos a cargo del proceso de selección, el futuro jefe, el jefe del jefe, etc. desempeñen sus respectivos roles de acuerdo con las ya mencionadas buenas prácticas. Ser un buen selector y/o un buen entrevistador implica la capacidad de análisis, identificar comportamientos en el relato del entrevistado, conocimiento de la actividad y el mercado en el que se encuentra inmersa la organización. La selección de personal es un proceso que puede ser medido y auditado, la calidad de un buen proceso se inscribe entre las buenas practicas diseñadas bajo el criterio “ganar-ganar”, es decir, será bueno para todos los involucrados en el proceso, especialmente para los jefes, colaboradores y por supuesto para la organización.

Selección y prestigio organizacional.

El prestigio interno de cualquier especialidad, en este caso el de RRHH y la función de selección, alcanzará el nivel de excelencia cuando los integrantes abocados a la tarea cumplan bien sus funciones, obtengan resultados, evidencien comportamientos éticos y generen como consecuencia de lo anterior credibilidad sobre la tarea realizada. Ahora será revelador comentarles que esto es fácil de lograr y se logra “aplicando buenas prácticas”.

A pesar de que la bibliografía señala un crecimiento en cuanto al rol de RRHH en la organización, la verdad es que aún existen numerosas empresas que consideran al área de RRHH un deber, pero no una ventaja competitiva. Esto suele suceder por que no genera rentabilidad visible al corto plazo, no genera número de manera visible y rápida. Y es aquí en donde se encuentra la mayor batalla de quienes se desempeñan en el área: entregar prestigio a RRHH, demostrar constantemente la utilidad y lo importante de la correcta gestión de personas.

A partir del prestigio interno se alcanza lo que se denomina “marca de recurso humanos” en el que se identifica la valoración positiva que posee el área de recursos humanos en una organización, producto de la eficacia de su gestión.

Este concepto de Marca de RRHH puede ser considerado desde diferentes perspectivas:

Mirada externa: el valor de marca alto produce buena imagen entre directivos y colaboradores, y todos ellos de manera consciente o no, la transmiten fuera de la organización. Como consecuencia, otras personas desean formar parte de ella.

Mirada interna: Cuando el área de RRHH alcanza un valor de marca alto, se facilita la implementación de cualquier programa, método o proyecto que proponga, ya que tanto los directivos como los colaboradores tienen confianza en la gestión.

Cuando se logra lo mencionado en el último punto, es posible obtener una respuesta altamente satisfactoria en cuanto al reclutamiento y selección. Se logra atraer al mejor talento disponible para el puesto o vacante ofertada. Un indicador de que se posee una buena imagen interna de RRHH, se evidencia, por ejemplo, cuando se promueve que los colaboradores de la organización presenten postulaciones (amigos, ex compañeros de universidad, ex compañeros de trabajos anteriores, etc.) y la respuesta es un gran número

de CV. Por el contrario, sería un indicador negativo que los colaboradores no recomendaran a la empresa entre sus amistades. De esta misma manera un indicador positivo de la percepción externa (esto quiere decir del mercado en que la organización se encuentra inmersa) con relación a la gestión de personas es que se obtenga una alta respuesta ante los anuncios de empleo o vacante. Por el contrario, un indicador negativo sería que ante la misma situación la respuesta sea menor a la esperada.

Ahora bien, implica mayor trabajo, pero no por ello no alcanzable “la marca de la empresa” o “marca del empleador”, lograr esta marca implica construir una imagen positiva de la organización en el mercado, conseguir una buena reputación como empleador tanto para los colaboradores actuales como para los que pretendemos atraer. Esta imagen positiva no debe basarse solamente en publicidad, sino que principalmente debe estar construida de adentro hacia afuera, esto es sobre la base de acciones concretas en materia de gestión de personas.

La importancia de las buenas prácticas en RRHH

Definamos primero, para evitar las confusiones en relación al término, qué es “buenas prácticas”. La expresión hace referencia a aquellas prácticas que son consideradas un parámetro o estándar a alcanzar según la opinión de un experto.

En recursos humanos es más adecuado explicar y referirse a las buenas prácticas que hablar netamente de teorías. Las organizaciones necesitan y quieren saber acerca de acciones comprobadas que hayan sido experimentadas en el día a día y que hayan demostrado una alta eficacia en cada uno de los aspectos a los que se refieren.

Las buenas prácticas de recursos humanos describen métodos de trabajo que las empresas han implementado y que se consideran deseables, es decir, que sería bueno implementar o adoptar en aquellas organizaciones que no lo han hecho aún. Por lo tanto, las buenas prácticas no implican conceptos de tipo teóricos, sino que describen métodos de trabajo que representan la mejor manera de hacer las cosas en lo que respecta a un proceso, tema o aspecto de la organización.

Dicho de otra manera, las buenas prácticas son modelos de gestión que han sido exitosos en algunas o muchas otras organizaciones y que debiéramos tener.

Sólo con el interés de complementar la información de buenas prácticas, es importante comentar acerca de una práctica denominada “Bench Marking”, palabra en inglés utilizada para el proceso mediante el cual se puede comparar una determinada práctica organizacional con otras similares en el mercado que sean consideradas como “buenas prácticas”. El propósito con el cual se realiza el *benchmarking* es implementar mejoras en los métodos de trabajo e la organización. Se puede realizar *benchmarking* interno para comparar el funcionamiento de un área o sector con otros, esta práctica es frecuente en compañías transnacionales para comparar divisiones de negocios de países o regiones.

Benchmarking: Según Casadesús (2005), "es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes".

En relación con las buenas prácticas de recursos humanos, resulta tener en cuenta las herramientas de Recursos Humanos. La disciplina de RRHH requiere de herramientas sencillas, eficientes y eficaces para ser implementadas en todos sus subsistemas. La mayoría de los asuntos relacionados con las personas que integran una organización son asumidos por los jefes directos de los colaboradores, los que tiene además, una serie de funciones y responsabilidades, por lo que la gestión de RRHH deberá proveer a sus clientes internos(los jefes de cada sector) cuestionarios, manuales, guías de apoyo y otros para la resolución practica de todos los asuntos relacionados con las distintas especialidades del área: selección, desempeño, formación, programas internos para el desarrollo, remuneraciones, etc.

Tanto la dirección de recursos humanos como la dirección general de la empresa podrían, al tener estas herramientas y procedimientos adecuados, tener certeza y tranquilidad respecto de que la gestión del área y específicamente la función de selección podrán ser auditadas de manera correcta.

La gestión por competencias es considerada en la actualidad, dentro de las buenas practicas organizacionales. Entonces cuando queremos definir cuáles serán las buenas prácticas de selección por competencias, nos queda comenzar por introducirnos en las buenas prácticas de la gestión por competencias, luego a las de selección y más precisamente de selección por competencias.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Comencemos por aclarar que la selección tradicional no es lo mismo que seleccionar por competencias. En la actualidad, se prefiere trabajar con competencias ya que predice de mejor manera el desempeño exitoso futuro de una persona.

En conocimiento de lo anterior, resta conocer que son las competencias y de que se trata la gestión por competencias para luego profundizar en la selección por competencias.

El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (De Sousa, 2001). Con el propósito de realizar una exitosa gestión por competencias, ésta debe ser sustentada por un modelo que considere los aspectos más importantes e influyentes en el desempeño de las personas. De este modo, la definición de Gestión por Competencias es: “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Fundación Chile, 2004).

Para alcanzar la eficiencia de la gestión por competencias, es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia donde se quiere ir), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Morales, 2008).

Los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones, las han obligado a generar respuestas que promuevan mayores capacidades adaptativas para manejarse en un entorno de complejidad creciente. Además, debiendo generar resultados como factor constituyente de sus prácticas organizacionales, y con una fuerte necesidad de generar un

vínculo cada vez más estrecho entre las estrategias, expresadas en metas y el comportamiento de las personas.

Las organizaciones para navegar en su contexto deben definir con claridad una visión, respecto de quienes quieren ser y lo que desean lograr, con ciertos valores que definen la forma en que se harán las cosas, definir además ciertas estrategias, que determinan cómo se alcanzará la visión, a través de planes y programas de trabajo, que establecerán las actividades y recursos necesarios de comprometer para el logro de los objetivos y metas planteadas.

En el entendido que dentro de los principales recursos se encuentran los recursos humanos; se debe necesariamente definir con claridad, qué competencias organizacionales se requieren para ser exitosos y alcanzar los resultados, y a partir de ello, que competencias técnicas e interpersonales deben desarrollar cada una de las personas ocupantes de los distintos cargos, para sustentar las competencias organizacionales.

Las competencias generan un alineamiento central a nivel organizacional, que está dado por la generación de un vínculo entre las metas organizacionales y de las distintas gerencias, las actividades o tareas que las personas deben cumplir para lograr estas metas y las habilidades que se deben tener y demostrar en el desempeño para el ejercicio de las tareas señaladas.

El enfoque de competencias tiene sus inicios en Estados Unidos en la década de los 70', con el propósito de identificar las conductas de las personas ligadas a un desempeño superior, determinando qué características personales explican este alto rendimiento. La experiencia ha demostrado que indagar respecto de este ámbito, ha permitido predecir con alto grado de ajuste el desempeño de un trabajador en un contexto determinado.

El desarrollo del modelo ha tenido que ver fundamentalmente con la necesidad de las organizaciones de responder a los cambios que han experimentado las sociedades, las propias organizaciones y el mercado del trabajo, donde se requiere, por ejemplo, de una formación continua, flexible y en diferentes ámbitos; la permanente aparición de nuevas tecnologías; la necesidad de no dejar al azar el curso estratégico de la organización; y el requerimiento cada vez más imperativo de hacer demostrable las capacidades de las personas, ligado a los distintos subsistemas de apoyo en la gestión de los recursos humanos.

En este sentido las competencias aportan un lenguaje común al interior de la organización, que permite en primer lugar definir los estándares requeridos en el ejercicio de un rol, estableciendo un foco claro respecto de este rol o función, integrando de forma nítida los productos o resultados que conducen al desempeño superior, incorporando a todos los niveles organizacionales.

Las competencias son nada más ni nada menos que el medio para tener éxito, los comportamientos que nos permitirán llegar a los resultados que buscamos y deben relacionarse con las necesidades de una organización para lograr con éxito el objetivo propuesto.

Competencia: Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993).

Cuando se habla de Gestión por competencias se hace referencia a un modelo de gestión, una manera de dirigir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos con su estrategia. Cuando este modelo se aplica o se realiza correctamente, conforma el sistema ganar-ganar del que hablamos anteriormente, ya que beneficia tanto a la empresa como a sus empleados.

El término gestión por competencias hace referencia al modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles de la organización) en pos de los objetivos estratégicos.

Para que sea eficaz, la gestión por competencias debe ser implementada con un enfoque sistémico, es decir aplicarse en todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización.

El término modelo se utiliza para designar el conjunto de relaciones basadas en términos lógicos, entonces “modelo por competencias” se utiliza para identificar al conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización para alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.

Así mismo la expresión “gestión de las competencias” hace referencia al conjunto de acciones que se realizan con el propósito de administrar las capacidades de los

colaboradores, en especial de sus competencias, las acciones más importantes son: medición, comparación con lo requerido para el cargo, formación y desarrollo.

Existen además diferentes acepciones del concepto de competencias:

Competencia: competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las competencias son observables, evaluables y se pueden desarrollar. Esto abre tremendas posibilidades a la gestión de recursos humanos y el desarrollo de la organización, en el sentido que, una vez identificadas, es posible entrenarlas y por lo tanto alcanzar los resultados que una organización necesita para cumplir con sus sueños y demandas del entorno.

Se dividen en:

- ✓ **Competencias Conductuales/ Competencias/ Competencias blandas:** son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- ✓ **Competencias Funcionales/ Competencias técnicas/ Conocimientos:** son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. Se divide en específicas y transversales.

Entonces, las competencias (a secas), serán las competencias conductuales o blandas y los conocimientos serán las competencias técnicas o funcionales.

Modelo de competencias: Es conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.

Es importante aclarar que los modelos de gestión por competencia hacen referencia, siempre a las competencias conductuales. Aun así, vamos a encontrar diferencias entre autores. Existen autores como Martha Alles que se refiere a competencias únicamente

cuando habla de competencias conductuales, pero también existirán autores y profesionales de RR.HH. que incluirán los conocimientos como competencias técnicas.

Tanto los conocimientos (competencias técnicas/funcionales) como las competencias conductuales son necesarios para desarrollar cualquier tipo de trabajo, pero el desempeño exitoso será sólo posible cuando además se posean las competencias conductuales que el puesto requiere. Los conocimientos son la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada, pero el desempeño exitoso se alcanza a partir de tener las competencias conductuales para la función.

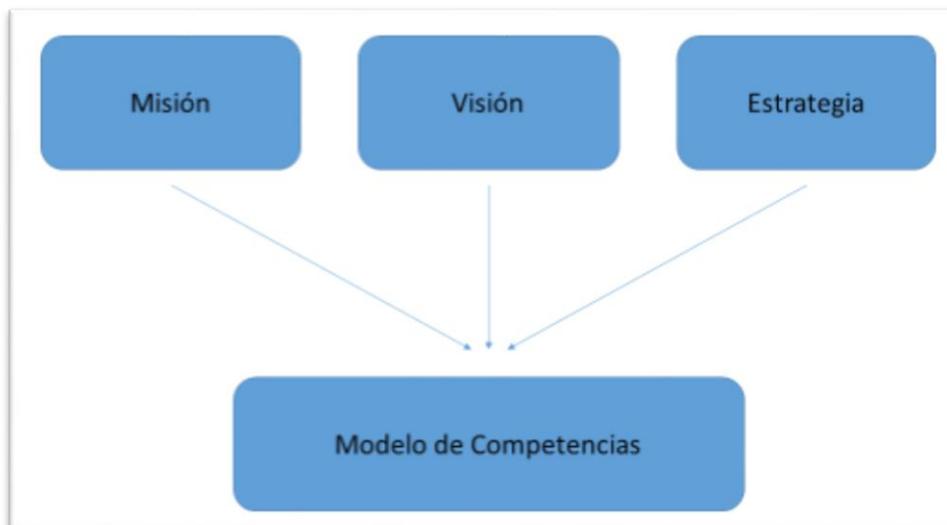


En la selección de personas resulta sencillo evaluar los conocimientos del postulante, los cuales por otra parte suelen ser excluyentes en los procesos de búsqueda, por lo que se sugiere comenzar la evaluación por lo más fácil de medir y además excluyente: los conocimientos requeridos para el cargo. Así los candidatos que posean los conocimientos requeridos serán posteriormente evaluados en sus competencias conductuales, en sus características más profundas de la personalidad.

Cuando se analiza a una persona, en cuanto a sus capacidades, usualmente se consideran los conocimientos, las destrezas y las competencias. La destreza hace referencia a habilidades de tipo físico, por ejemplo, destreza para manejar un camión, o por el contrario destreza para trabajar con un bisturí. Destreza se utiliza en recursos humanos para designar las capacidades físicas de una persona, como por ejemplo motricidad.

Entonces, para la selección de personas se realizará una unificación de criterios de evaluación en relación con el grado de dificultad en dicha medición, por lo cual se sugiere en la práctica considerar la destreza como parte de los conocimientos o competencias técnicas.

Las competencias conductuales también van a variar en relación a la especialidad y/o nivel de los colaboradores dentro de una organización. En algunos casos una misma competencia “liderazgo” puede ser requerida para jóvenes profesionales, como para los altos ejecutivos, pero en cada caso probablemente tenga o exija diferente grado de presencia de esta competencia. El grado será determinado en relación con el nivel de importancia de la existencia de la competencia en cuestión.



Definición de un modelo de competencias.

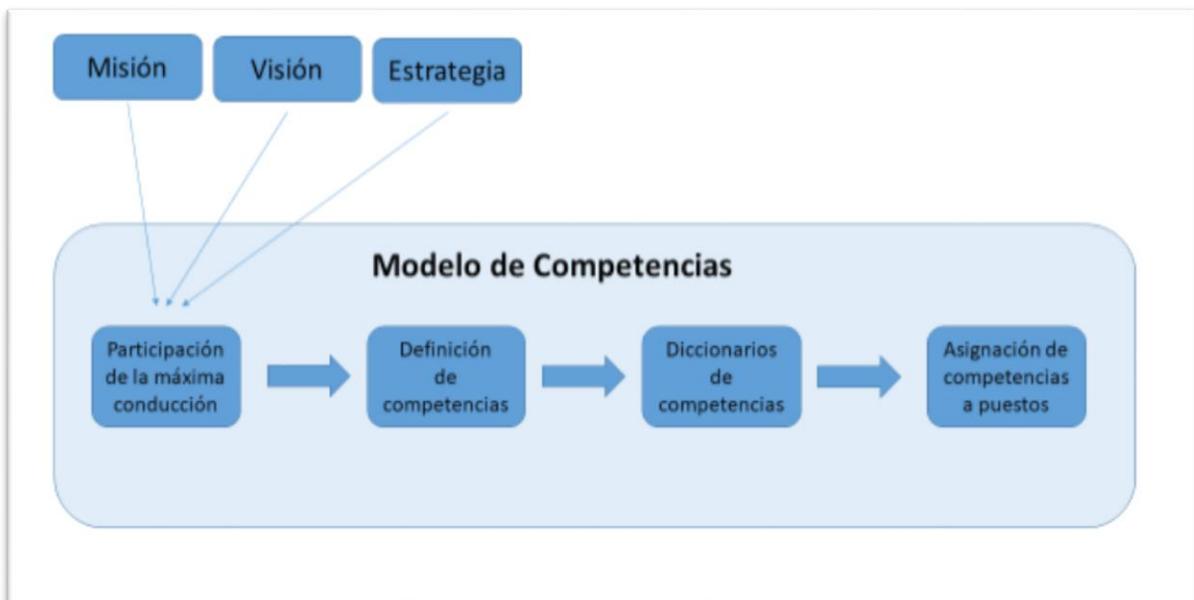
Para definir un modelo de competencias se comienza, de la información estratégica de la organización, esto es desde su misión y visión y todo el material disponible en relación a la estrategia organizacional. Este punto de partida, puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará con la información actualizada.

En empresas que no tengan desarrollado el modelo de competencias, el sentido común será el que los guíe para definir las competencias en función de la misión, visión y estrategia y de este modo lograr que tanto los directivos como los colaboradores de todos los niveles puedan alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Como resultado de la definición del modelo de competencias, se confecciona una serie de documentos, entre los más relevantes podemos mencionar el diccionario de competencias y comportamientos, y la asignación de competencias a puestos.

Los pasos para definir un modelo de competencias y los documentos antes mencionados, de acuerdo con la metodología MAI (Martha Alles International) son los siguientes:



El rol de los directivos en la definición del modelo de competencias

Uno de los pasos más importantes en el proceso es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. A su vez es el paso más difícil. Este involucramiento implica participar activamente en la definición de cada competencia y luego, aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones en su versión final.

Los directores de la organización, por su experiencia y compenetración con el negocio o la actividad que la organización desempeña, son los más indicados para aportar las ideas básicas destinadas a construir el modelo. A partir de estos conceptos, será luego el experto quien llevará estas ideas al formato de competencias y de ese modo construirá un modelo que no sólo sea aplicable, sino que por sobre todo permitirá alcanzar la mencionada estrategia organizacional.

La participación de los altos ejecutivos es imprescindible en la definición de las competencias cardinales o transversales (competencias transversales a toda la organización) y específicas gerenciales. Luego para las restantes será conveniente incluir, además, a los niveles siguientes, directores de áreas y jefaturas.

Algunas definiciones a tener en cuenta:

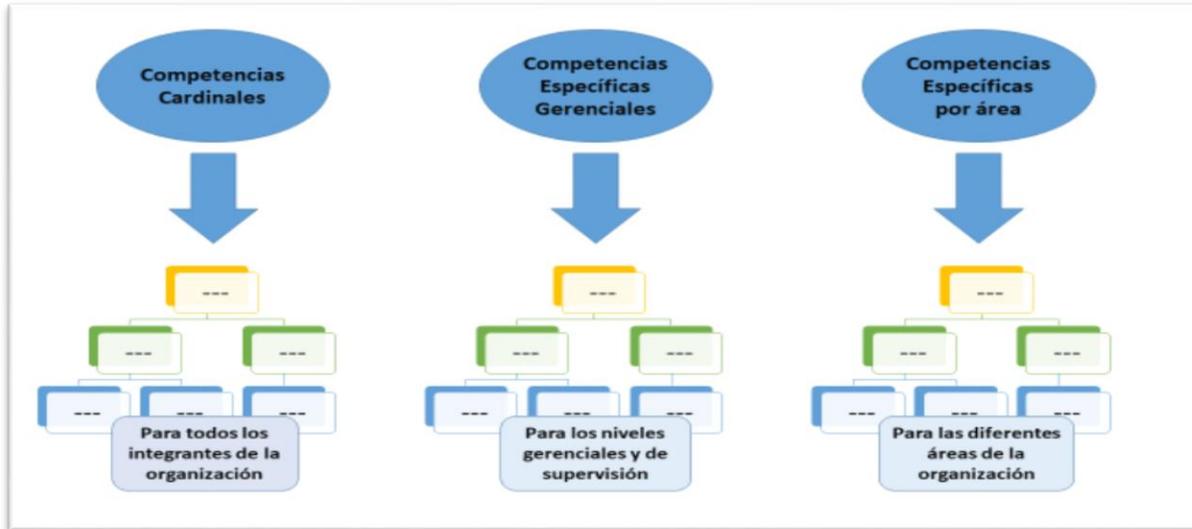
Competencias Cardinales: también conocidas como competencias transversales, son competencias aplicables a todos los integrantes de la organización. Representan la esencia de la organización y permite alcanzar su visión.

Competencias Específicas: competencias aplicables a colectivos específicos, un área de la organización, o cierto nivel jerárquico de la organización como, por ejemplo, el área gerencial. Las competencias específicas también son conocidas o mencionadas muchas veces como competencias funcionales.

Un modelo de competencias será conformado por diferentes conjuntos de competencias. En el diseño de los modelos de competencias, cuando se prepara el Diccionario de Competencias, será importante tener en cuenta que estos documentos se definen y diseñan a la medida de cada organización. Aun así, es importante también comentar que en la práctica no todas las organizaciones realizan su propio diccionario y muchas veces levantan competencias basados en diccionarios propuestos por autores o bien por alguna empresa consultora.

Diccionario de competencias: el Diccionario de competencias es la herramienta fundamental para gestionar el talento humano bajo el enfoque por competencias, de ahí que constituye el común denominador en la articulación de las diferentes áreas vinculadas, Atracción, Retención y Desarrollo del Talento Humano.

En la organización el diccionario de competencias será el documento en el que se definen las competencias que se utilizarán para la asignación de competencias a puestos, de manera directa o por niveles de asignación.



La importancia de los distintos tipos de competencias

Las competencias cardinales hacen referencia a lo principal o fundamental que una organización espera de sus colaboradores, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra y muy especialmente representan lo necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales o transversales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización, sin importar ni la función que realicen, ni el nivel jerárquico.

Ejemplo: Ética

Por otro lado, las competencias específicas, como bien lo dice su definición, se relacionan con ciertos grupos de personas y en el caso de las específicas gerenciales se refieren a aquellas características que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo otras personas, es decir que son jefes de otros.

Por último, las competencias específicas por área, al igual que las específicas gerenciales se relacionan con cierto grupo de personas, pero en este caso con un área en particular, por ejemplo, para toda el área de Finanzas.

Una vez que se han definido las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, estas integrarán el *Diccionario de Competencias*. Luego, con base en este, se comienza a realizar el paso siguiente que es determinar las competencias y los grados necesarios para cada puesto de trabajo, paso que se denomina asignación de competencias.

MODELO DE COMPETENCIAS, ARMADO E IMPLEMENTACIÓN

La etapa inicial de un modelo de competencias comprende los talleres de reflexión en la cual se definen cuales competencias formarán el modelo, tal como se ha explicado hasta el momento. Como primer resultado del armado del modelo se confecciona el Esquema, documento interno organizacional en el cual se refleja la totalidad de las competencias que integran el modelo y su relación con las distintas áreas y funciones de la organización.

Este documento es la base para la asignación de competencias a los puestos (es un ejemplo).

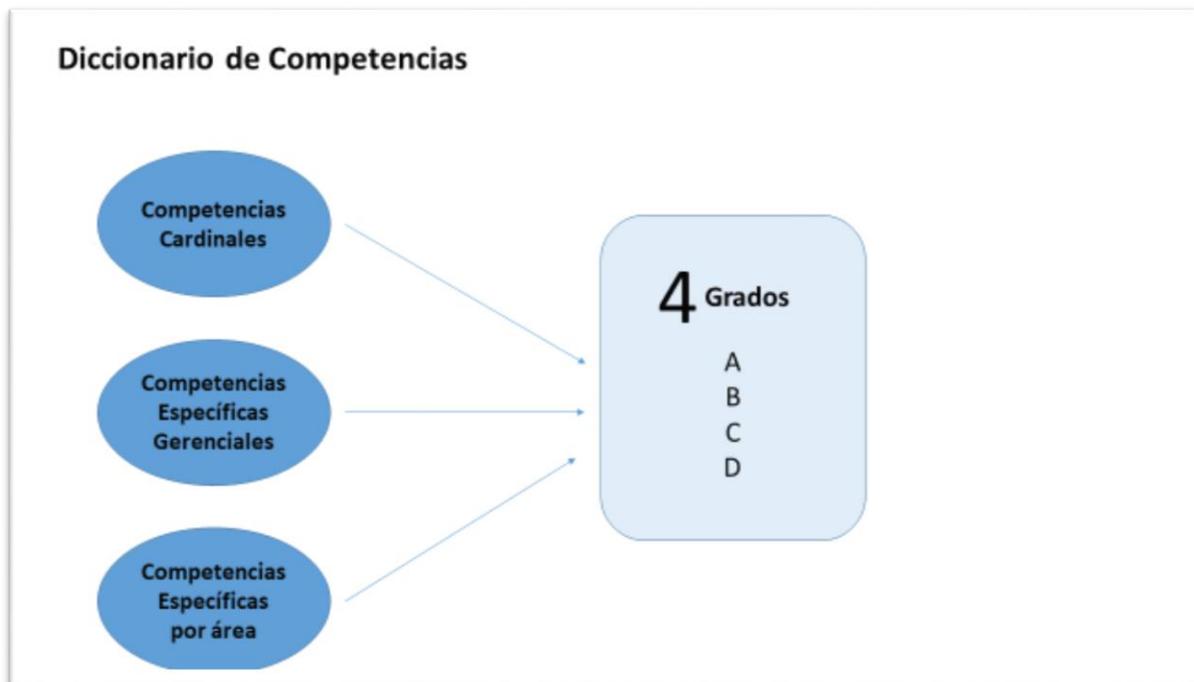
Competencias cardinales		
Ejemplo	Compromiso con la calidad del trabajo	
	Etica	
	Flexibilidad y adaptación	
	Competencias específicas gerenciales	
Dirección de equipos de trabajo		
Visión estratégica		
Competencias específicas por área		
Producción, Logística y Operaciones	Servicios (Administración y finanzas, sistemas, Recursos Humanos)	Mercadeo y Ventas
Capacidad de planificación y organización	Capacidad de planificación y organización	Comunicación eficaz
Colaboración	Colaboración	Conocimiento de la industria y el mercado
Manejo de crisis	Credibilidad técnica	Influencia y negociación
Pensamiento analítico	Influencia y negociación	Manejo de crisis
Perseverancia	Orientación al cliente interno y externo	Productividad

Luego de esta etapa inicial, se preparan los Diccionarios donde se refleja el modelo, y son “los” diccionarios que se encuentran compuesto por 3 elementos, a los que les llaman “la trilogía”.

Se define el modelo y luego el primer diccionario es el diccionario de competencias, luego se establecen los modelos de comportamientos o ejemplos de comportamientos en un compilado que se llamará Diccionario de comportamientos y que también se debiera confeccionar a medida de cada organización, aunque en la práctica hay ciertos comportamientos que ya se encuentran estandarizados y que utilizan frecuentemente las organizaciones cuando implementan el modelo. Y por último se confecciona el Diccionario de preguntas, el cual analizaremos en profundidad más adelante puesto que corresponde al diccionario de preguntas de selección.

En resumen, hasta ahora, los pasos iniciales son:

- ✓ Definición de competencias en base a la misión, visión y estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores organizacionales.
- ✓ Preparar Diccionarios (Trilogía).
- ✓ Asignar competencias a puestos.
- ✓ Inventario. Determinación de brechas.



Una vez que se han cumplido los pasos uno, dos y tres se sugiere realizar un relevamiento del grado de desarrollo de competencias de todos los colaboradores de la organización. A

este paso es el que le llaman “inventario”. La idea de este paso es determinar por comparación, el inventario versus las competencias asignadas a cada puesto y a esta diferencia es lo que se le llama “Brecha”. La brecha será la diferencia entre lo requerido para el cargo y lo real, lo que existe.

Recordemos que para la creación del modelo y su posterior aplicación se desarrollará los tres diccionarios, cada uno de ellos cumple un propósito distinto al otro y todos ellos se construyen para todas las competencias del modelo.

Los Diccionarios

Se mencionó, que existen tres Diccionarios que componen el modelo de competencias:

Diccionario de Competencias: documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.

El diccionario de competencias se diseña a medida de la estrategia de cada organización y está conformado por:

- ✓ Competencias Cardinales.
- ✓ Competencias específicas gerenciales.
- ✓ Competencias específicas por área.

Cada competencia se abre en grados, se define la competencia, así como también el grado. El diccionario de competencias organizacionales será la base para la asignación de competencias a puestos, el que será a su vez, la base para la descripción de puestos de trabajo.

En la metodología que estamos utilizando, usualmente las competencias se abren en 4 grados: a, b, c y d. De este modo llamamos gradación de una competencia a la apertura en grado de una competencia. El grado será cada uno de los niveles en los cuales se abre una competencia. Las competencias y sus grados correspondientes formarán parte del descriptivo de puestos.

Diccionario de comportamientos: será el documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional. Este diccionario se realiza basado en el diccionario de competencias y quedará conformado por cinco ejemplos de comportamientos observables para cada grado. Serán en total 25 comportamientos observables por cada una de las competencias del modelo: cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.

- ✓ Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado A.
- ✓ Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado B.
- ✓ Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado C.
- ✓ Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado D.
- ✓ Cinco ejemplos de comportamientos observables que permitan identificar cuando la competencia se encuentra ausente o “no desarrollada”.

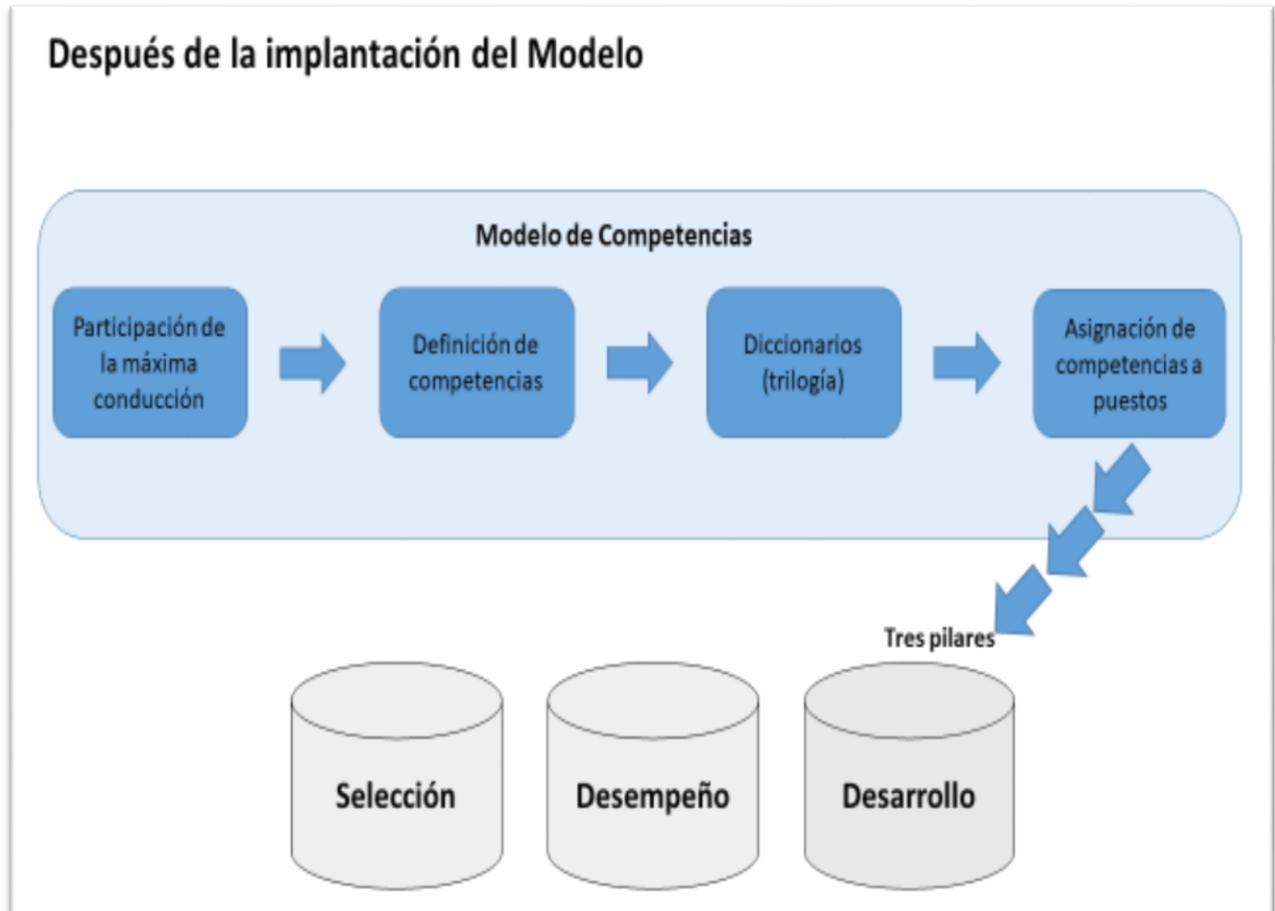
En relación con el diccionario de competencias se indicó que este solo se relaciona con uno de los subsistemas, análisis y descripción de puestos. Por el contrario, el diccionario de comportamientos es utilizado en casi todos los subsistemas de RRHH. Atracción y Selección, Evaluación de desempeño, Formación y Desarrollo y planes de sucesión. Por esta razón, este es el diccionario más utilizado en las organizaciones.

Diccionario de preguntas: documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.

El diccionario de preguntas organizacionales se diseña en función del diccionario de competencias y usualmente se confecciona de la siguiente manera:

- ✓ Cuatro preguntas para indagar el grado de desarrollo de cada una de las competencias cardinales.
- ✓ Cuatro preguntas para indagar el grado de desarrollo de cada una de las competencias específicas gerenciales.
- ✓ Cuatro preguntas para indagar el grado de desarrollo de cada una de las competencias específicas por área.

La principal aplicación práctica del diccionario de preguntas se relaciona con la selección de personas, tanto interna como externa. Una vez que se ha implementado el modelo, su aplicación se basará en tres principales pilares: selección, desempeño y desarrollo.



El modelo en la práctica

Uno de los pilares del modelo es la función de Selección de personas y es a través de las buenas prácticas, que se logrará que solo ingresen a la organización aquellos que posean las competencias necesarias y el grado requerido, según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar. En resumen, se puede decir que los nuevos colaboradores serán seleccionados en función del modelo de competencias.

Además, como podemos ver en la figura anterior también se evaluará el desempeño en función del modelo de competencias y las acciones de formación y desarrollo del colaborador. Una vez establecido el modelo de competencias, es recomendable la

confección de herramientas prácticas para que comience a funcionar. Entre las principales herramientas podemos mencionar:

- ✓ **Herramientas de Selección:** Entrevista por competencias, Entrevista estructurada, Assesment center Method.
- ✓ **Herramientas de Desempeño:** Evaluación vertical, Evaluación 360°, Evaluación 180°, Fichas de evaluación y Diagnósticos circulares.
- ✓ **Herramientas de Desarrollo:** Autodesarrollo, Codesarrollo, Planes de sucesión y Planes de Carrera.



Difusión del modelo de competencias

Los modelos de competencias no se diseñan para el uso exclusivo de los integrantes del área de Recursos Humanos, sino por el contrario ayudará a todos los directivos y colaboradores a alcanzar la visión y estrategia organizacional. Además, va a ser una potente herramienta de trabajo diario para todos los integrantes de la organización y es por esta razón que deberá realizarse la mayor difusión posible hasta que el modelo sea integrado en el día a día de la empresa.

La difusión del modelo de competencias implica acciones concretas de comunicación junto con otras complementarias. Como un primer paso, antes de difundir, se va a definir cuáles serán los documentos e instrumentos por utilizar, para que toda la organización conozca el modelo junto con su verdadero significado e importancia.

Programa de difusión del modelo de competencias

El programa de difusión del modelo de competencias implica un conjunto de acciones que tienen como fin que la organización conozca el modelo de competencias adoptado y que además comprendan su aplicación en los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

El programa de difusión puede constar de varias instancias entre las cuales se encuentran las siguientes:

Libro organizacional con el modelo de competencias: puede armarse un libro que describa el modelo de competencias de la empresa. Esta herramienta es útil para las empresas que tienen muchos colaboradores, mientras que en empresas más pequeñas basta con un folleto explicativo que incluya el diccionario de comportamientos.

Talleres de difusión: Estos talleres tienen como foco principal, lograr que todos los integrantes de la organización conozcan el modelo de competencias, las competencias en sí, las definiciones, niveles en que han sido graduadas. En la práctica, estos talleres se realizan en forma de cascada desde el número uno de la organización (dueño, gerente general o director) hacia abajo.

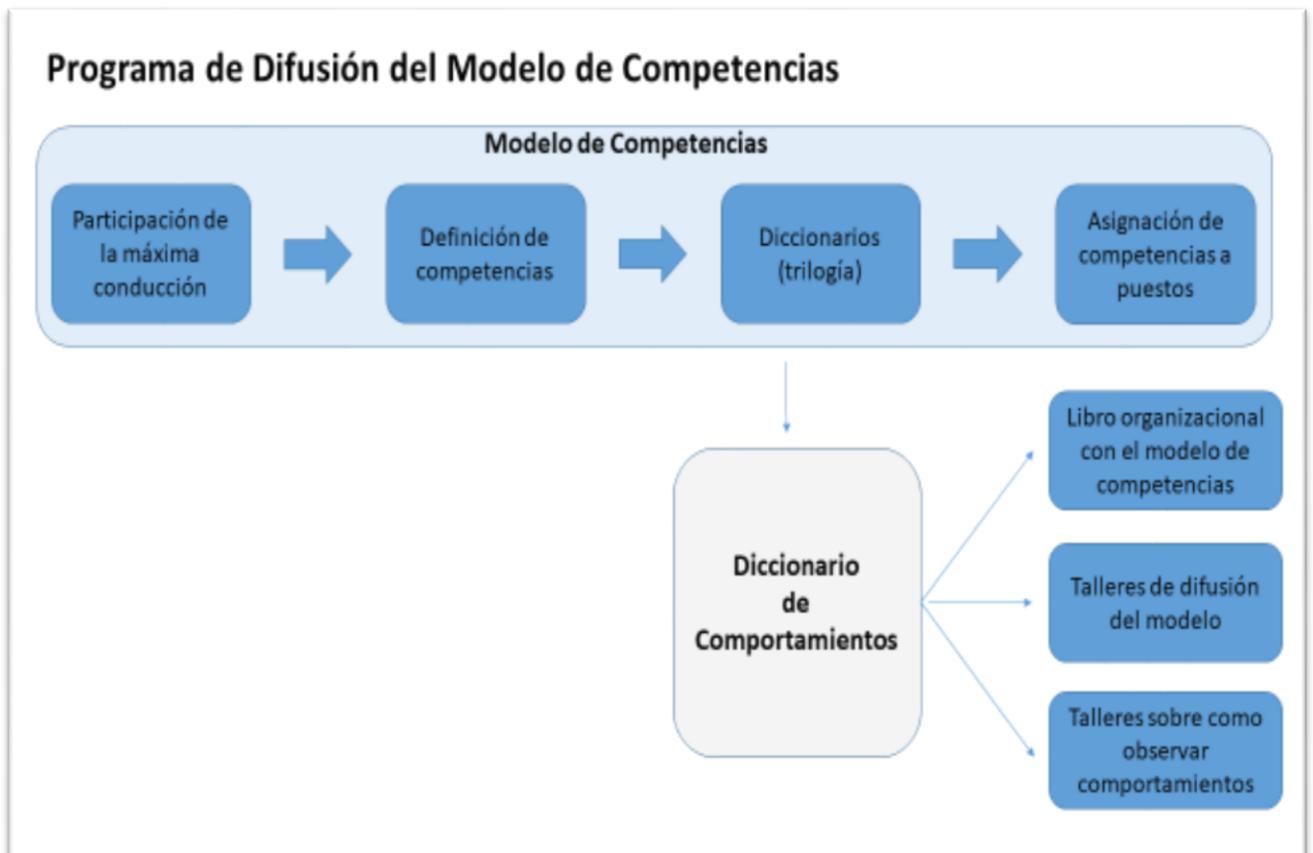
Talleres sobre como observar comportamientos: tienen su foco en lograr que tanto los integrantes del área de RRHH como todos los jefes de la organización, a partir del número

1, aprendan a observar comportamientos basados en el diccionario de comportamientos que ha definido la organización. Eventualmente si la empresa cuenta con plataforma e-learning se puede usar también esta metodología.

El programa de difusión del modelo de competencias incluye los talleres destinados a su correcta comprensión, sobre los cuales haremos algunas precisiones adicionales. Los talleres son actividades de formación estructurada en las que se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última predominante, con el propósito de difundir el modelo de competencias organizacional.

Los talleres mencionados están dirigidos a todos los colaboradores, desde los altos ejecutivos hasta los niveles iniciales. El foco de la actividad apunta a lograr que todos los integrantes de la organización conozcan el modelo de competencias:

- ✓ Las competencias que lo componen.
- ✓ Sus definiciones.
- ✓ Los ejemplos de comportamientos (diccionario de comportamientos) para así primero, reconocerlos y luego evaluarlos, cuanto esto sea necesario.



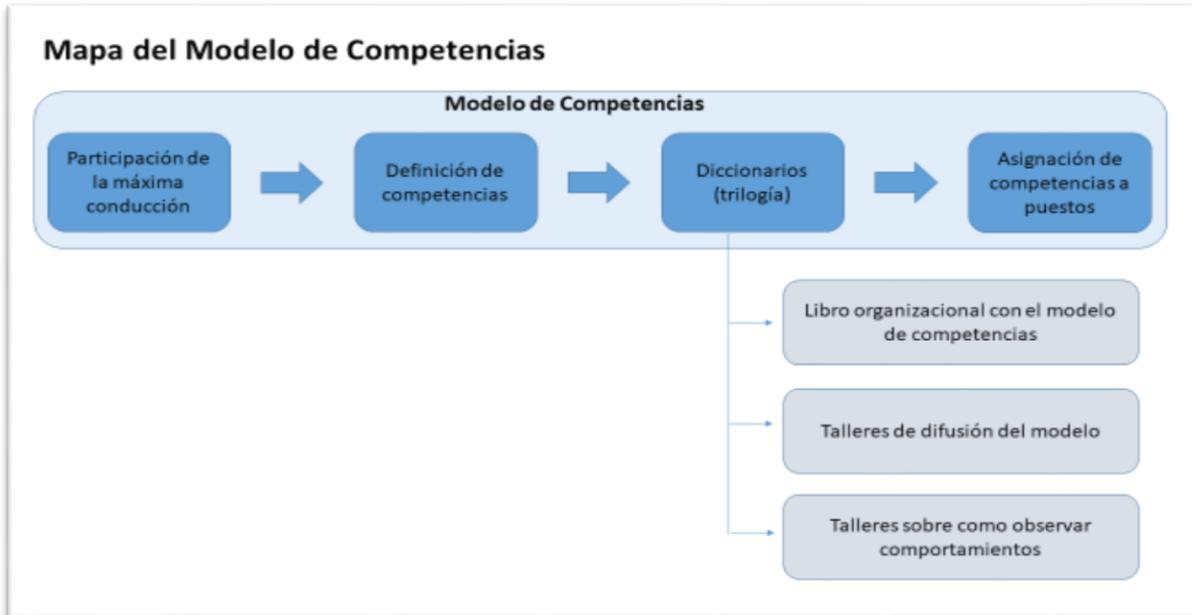
Adicionalmente a los talleres de difusión mencionados se sugiere brindar las primeras nociones sobre como observar comportamientos. Las personas en especial los jefes hace mucho tiempo creen saber cómo evaluar a la gente, en algunos casos ésta es una creencia acertada y en otros no lo es. Con la intención de unificar estos criterios dentro de la organización y para asegurar una medición objetiva de competencias, la forma acerca de Gestión por Competencias debe comenzar con detalles sobre como observar comportamientos.

Es importante destacar antes de continuar, que la formación por competencias es una tarea continúa, por lo tanto, no basta con hacerla solo al inicio de la puesta en práctica del modelo, sino que deberá realizarse a través de acciones concretas y periódicas. Va a ser necesario entonces formar a los integrantes del área de Recursos Humanos y a las jefaturas en relación a la selección, desempeño y desarrollo de la organización desde la perspectiva de la gestión por competencias y en relación directa con el modelo organizacional.

Al igual que los orientados a la difusión del modelo, estos talleres son sugeridos para todos los integrantes de la organización, incluyendo a todos los que conformen el área de Recursos Humanos. El “mapa del modelo” es un documento que ayuda mucho a que los colaboradores entiendan de mejor manera el modelo.

Mapa del Modelo

El “mapa del modelo” es un documento organizacional que facilita la comprensión del modelo de competencias al explicar la interrelación de las distintas competencias que lo componen. No existe una única forma de confeccionarlo, pero usualmente contiene información acerca de competencias que se controlan entre sí, la relación entre las competencias y competencias que potencian a otras.



TALENTO, MOTIVACIÓN Y COMPETENCIAS

Si bien existen leyes laborales que revisaremos de manera general más adelante, el proceso de selección como tal no está determinado por ninguna norma legal. Son las buenas prácticas las que sugieren realizar este proceso de la manera más profesional posible. El sentido común también desempeña su rol y nos indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada vacante.

Aquí nace un nuevo tema de discusión, puesto que no se busca a la mejor persona posible o disponible o que la empresa pueda tener, sino que hablamos de la mejor persona en relación a ese puesto de trabajo que se encuentra vacante.

En la actualidad es común escuchar la expresión “incorporar talentos” y la verdad es que en la mayoría de los casos no se sabe ni para qué, ni por qué y casi siempre sin saber si quiera que quiera decir “talento”.

Si se analiza el concepto de “talento”, por intuición podemos decir que es alguien competente para un cargo, alguien que hace muy bien su trabajo, alguien exitoso en su cargo. Entonces talento podría ser sinónimo de competente y si “abrimos” la palabra competente nos vamos a encontrar con que para cada cargo laboral el “talento” requerido será distinto y compuesto por competencias. Es más, el talento de un mismo cargo de su organización puede no serlo en la organización de al lado.

De este modo el concepto de “talento” deja de ser inalcanzable o mágico y se transforma en algo que puede ser medido y también desarrollado.

Según el diccionario de la Real Academia Española el talento es un “un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, en su tercera versión se describe como “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc. que resplandecen en una persona”.

Claro está que la segunda definición se asocia de manera rápida con competencias y desde este punto de vista la gestión del talento terminará siendo en realidad, la gestión de competencias. Por esto es, que lo que resta es saber cuáles son esos dotes, capacidades que tiene que tener una persona para ser un talento en su organización y en ese puesto de trabajo.

El talento en relación con una posición laboral va a estar dado por la intersección de los conocimientos y las competencias, pero serán las competencias las que determinarán el desempeño superior. Podemos decir que para tener talento hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad, que serán las competencias. Un sujeto que trabaje, cualquiera sea, va a tener un conjunto de conocimientos A y una serie de competencias B. Entre los conocimientos pueden estar los específicos por ejemplo si es abogado leyes laborales hasta conocimientos que no necesariamente tiene que utilizar en su vida cotidiana o laboral. De la misma manera pasa con las competencias, cada persona posee un conjunto de competencias, pero algunas de ellas las usará por su trabajo y otras no le van a ser necesarias o nunca le fueron necesarias y no las tiene en su kit cotidiano.

Entonces una persona al momento de trabajar va a ocupar los subconjuntos A y B, pero aplica una parte de A y una parte de B, las que él o ella consideran necesarias para ese puesto de trabajo en particular. Para ocupar cualquier posición se requiere de algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. Qué conocimientos y qué competencias, va a depender de la posición o puesto de trabajo y de la organización.

Cuando se analizan las capacidades de una persona se van a analizar tres planos, los conocimientos, las destrezas y las competencias.

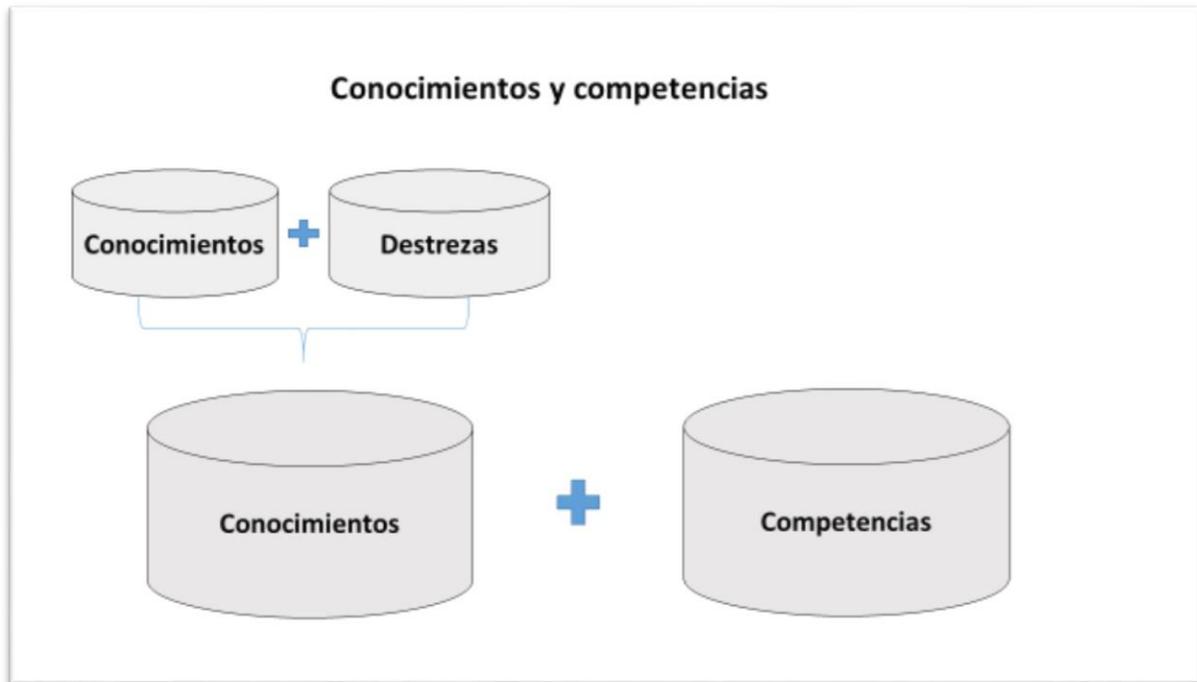


Cada uno de estos grupos es importante, por ejemplo:

Conocimientos: matemáticas, normas de calidad, manejo de softwares específicos, idiomas, conocimiento de algún tipo de mercado específico. Algunos conocimientos serán de más fácil desarrollo que otros, por ejemplo, los idiomas toman más tiempo que aprender a manejar un software.

Destrezas: manejo de vehículos, escritura o manejo de textos, comunicación oral, reparación de objetos, resolución de problemas complejos, buen trato con los abuelos. Las destrezas o habilidades son fácilmente evaluables, pero más difíciles de desarrollar que los conocimientos. Por ejemplo, cuando pensamos en la reparación de objetos pequeños como destreza, esta seguramente tiene incorporada algún tipo de condición motriz especial. Pero cuando pensamos en manejo de vehículos, esto puede deberse a muchísimas horas de práctica.

En la práctica las destrezas y los conocimientos se agrupan juntas, ya que las destrezas serán muchas veces una precondition para la puesta en práctica del conocimiento. Van a haber destrezas que tengan mayor relación con características de la personalidad, como por ejemplo "buen trato con el adulto mayor", estas serán tratadas como competencias.



Los conocimientos son tremendamente necesarios, de hecho, si alguien no tiene los conocimientos necesarios seguramente no podrá realizar la tarea, pero cuando hay cinco personas con los mismos conocimientos y solamente uno destaca notoriamente de los otros, abre la interrogante de qué es lo que los diferencia y es simple, la personalidad normalmente dice la gente. Nosotros diremos: las competencias.

Son las competencias las que marcan la diferencia.

El rol de la motivación

Muchas veces sucede que en la selección de la persona idónea se elige al candidato con ambos subconjuntos, conocimiento y competencias, pero algo falta y el o la candidata no da la talla, algo falta: Motivación. En el modelo de gestión por competencias se suele trabajar en algo que se denomina “compromiso” y que está muy de moda hoy en día utilizado como “engagement”. El compromiso incluye en general la motivación y motivar a otros, pero además incluye el compromiso con lo que hace y además coincide con las motivaciones personales.

La motivación en los procesos de selección se estudia desde otra perspectiva, desde la motivación que la persona posee en relación a esta nueva posición y es por esto que muchas veces se indaga en la vida personal del postulante.

La motivación de las personas es tan personal que muchas veces es distinta a lo que pensamos y por lo mismo es algo en lo que se debe indagar. Lo que para una persona es motivante para otra no lo es y requiere de otro tipo de motivaciones.

Cuando hay talento este se nota y se presenta en la conjunción de conocimientos, competencias y motivación.

Las personas tienen motivación para diferentes cosas, unas en relación al trabajo y otras en relación con otras actividades, en el mejor de los casos en ambas. En un estudio sobre las razones del éxito de 30 ejecutivos se concluyó que uno de los elementos definitorios para tener éxito es tener pasión por lo que se hace.

David McClelland define el concepto de motivo como “el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”.

La explicación de los términos clave de la definición, debería ayudar a entender y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo, puede surgir cuando se piensa en un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Por ejemplo, cuando pienso todo el tiempo que quiero comprarme un auto porque lo necesito, probablemente sea un motivo para realizar tareas que me generen un mayor ingreso y ahorro. Por el contrario, si es sólo un pensamiento ocasional, no existirá motivo.

Desde otro punto de vista, una persona que acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que piensa continuamente acerca de verse privada de alimentos aun cuando no este hambrienta, es alguien a quien podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida.

Los tres sistemas de motivación humana según David Mc Clelland:

Mc Clelland señala que los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y como pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

✓ **Los logros como motivación**

Según las investigaciones en vez de motivación por logro ésta debiese haberse llamado motivación por eficiencia, ya que responde a un interés recurrente por realizar de mejor manera una tarea. Ese “hacer mejor” implica algún estándar de comparación interno o externo. Mejorar podría significar obtener el mismo resultado con menor trabajo, obtener un mayor resultado con el mismo trabajo, o en el mejor de los casos obtener un mayor resultado con menos trabajo.

De esta manera la gente con alta motivación al logro prefiere desarrollarse en algún área donde pueda realizar alguno de estos tipos de mejora. Cuando se encuentran en un ambiente laboral en el que no pueden realizar mejoras ya sea porque son trabajos muy fáciles o muy difíciles, no se sienten motivadas, ni atraídas por ese cargo. Comúnmente podemos ver que las personas con alta motivación al logro suelen buscar trabajos en los que tengan responsabilidad personal y no grupal por el resultado, de esta manera es más fácil evaluarse. Si son buenos, les da información de cuan bien lo están haciendo.

✓ **El poder como motivación**

Es la necesidad de influir, de hacer que otros lleguen a compartir nuestros pensamientos y puntos de vista. Es actuar de tal forma que como resultado se produzca en la otra persona sentimientos fuertes en lo positivo o negativo, como respeto, gratitud, satisfacción intensa, frustración, etc. Las personas motivadas por el poder suelen ejercer cargos en los que se requiere el ejercicio del mismo, como política, cargos institucionales, enseñanza, etc.

Es muy común que las personas altamente motivadas por el poder sean extrovertidas, verbalicen fluidamente sus ideas y utilicen posiciones de liderazgo en actividades grupales.

La relación de poder según Mc Clelland tiene dos objetivos diferentes. Cuando la satisfacción de poder recae en uno mismo se trata de un poder personal y cuando la satisfacción de poder se centra en prestar servicios o ayuda a los demás se va a tratar de poder socializado, doctores, profesores, psicólogos, etc.

✓ **La pertenencia como motivación**

Existen menos estudios acerca de este tipo de motivación, sabemos que deriva de la necesidad de estar con otros, pero no se conoce con certeza cuál es la causa del amor o del deseo de estar con otros como motivación. Se caracteriza por un profundo deseo de gustar y ser aceptado. De establecer, restablecer o mantener una relación cálida, directa con otro o un grupo de personas.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar una acción.



El desarrollo, movilidad de los empleados, los nuevos métodos de selección y los complejos cambios por los que atraviesan hoy las organizaciones requieren:

- ✓ Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, cada vez más complejo y desafiante.
- ✓ Planificar a las empresas/organizaciones y los Recursos Humanos para satisfacer no sólo las necesidades de la empresa sino también las necesidades de los colaboradores de la organización.
- ✓ Implementar sistemas de gestión y evaluación para valorar y premiar de un modo coherente a los colaboradores.

Estos son los “deberes básicos” pero se pueden introducir otros conceptos relacionados con la motivación. Los colaboradores y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que ya al medio de la relación decae y esto es por varias razones, la mayoría de las veces por que no se cumplen las expectativas, pueden ser expectativas reales o imaginarias. La comunicación también es importante y la fantasía de que determinados hechos llevarán a otros automáticamente.



Este sencillo esquema puede ser de mucha ayuda para gestionar la motivación en las organizaciones, se relaciona con dos de las motivaciones descritas por Mc Clelland.

Para mejorar o desarrollar la motivación de los colaboradores de la organización se debe tener en cuenta la importancia de:

- ✓ Identificar características y capacidades de las personas, esto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. De acuerdo a las capacidades del sujeto ¿es este el más capacitado tanto en conocimientos como en competencias para desarrollarse en el cargo? Claro está, que el mejor escenario es que la persona que ocupe el puesto tenga todas las capacidades idóneas para ocuparlo, esto beneficia a la persona y al empleador.
- ✓ Tener en cuenta las necesidades tanto de la organización como de las personas de modo de lograr satisfacerlas. En el esquema se señala que de seguro se debe tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y acorde a las necesidades de la organización, además de contar con una eficaz y correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos.

Si la adecuación persona/puesto no está bien realizada o no es correcta, es responsabilidad de la organización rectificar la planificación de recursos humanos para lograr que lo sea y con ello los empleados vean satisfechas sus necesidades.

- ✓ Por último, implementar premios y castigos sobre la base de un adecuado sistema de evaluación de desempeño que permita valorar la gestión de las personas.

La ubicación de una persona en el puesto de trabajo adecuado respecto de sus capacidades, tiene una relación directa con la motivación de esa persona, por lo tanto, todo lo que se haga en relación a lograr una mejor adecuación persona/puesto no es un simple trabajo administrativo, sino que, cuando esta tarea es llevada a cabo profesionalmente puede ser calificada como un ganar-ganar. Gana la organización, porque esa persona dará lo mejor de sí y gana la persona porque se encontrará satisfecho y aumentará su motivación.

La ubicación de una persona en su puesto de trabajo puede dividirse en las siguientes grandes etapas: atracción, pre-selección, selección y decisión.

En la etapa de atracción, se publica la oferta en las distintas plataformas de trabajo, para lograr postulaciones relacionadas con el perfil buscado.

En la primera selección el foco de la tarea está en dejar fuera del proceso las postulaciones o cv no adecuados para el perfil que requiere la organización. El mayor foco está en la evaluación de conocimientos, primero en la lectura del CV y/o aplicación de filtro curricular, luego en las entrevistas prácticas.

La selección como tal será la etapa donde ya con un número menor de postulaciones, el especialista en RRHH va a definir quién de ellos tendrá un desempeño exitoso a través de la evaluación por competencias y a indagar acerca de las motivaciones del o de los postulantes.

Por último, se toma la decisión de elegir quién ocupará la vacante entre los finalistas de las etapas anteriores.

Comportamiento y competencias

“Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993).”

Entonces, característica “subyacente” quiere decir que la competencia será una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones laborales.

“Causalmente relacionada”, significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento o desempeño laboral.

“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quien puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar. Por ejemplo, un criterio general para medir la efectividad podría ser volumen de venta o cantidad de clientes que compran un servicio.

En resumen, para Spencer las competencias son características fundamentales de la persona e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo.

La conducta o comportamiento es aquello que una persona hace o dice, es una acción física.



La parte visible del árbol representa lo que vemos de las personas, el comportamiento, las conductas. La parte no visible son lo más arraigado de la persona y esas son las competencias. Entonces las conductas será la parte visible de las competencias.

Mc Clelland lo explica de otra manera y los ubica en un Iceberg. El modelo se centra en las capacidades de los empleados y considera seis niveles: habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. La habilidad y el conocimiento están situados en la parte del iceberg que se encuentra por encima del nivel del agua, que se ve fácilmente. Las dos características representan el 20 por ciento de las capacidades de una persona y son relativamente fáciles de determinar. La función social, la imagen de sí mismo, el carácter y la motivación están posicionados en la parte del iceberg por debajo del nivel del agua, oculta al ojo humano. Estos representan el 80 por ciento de las capacidades de una persona, pero son mucho más difíciles de evaluar que la habilidad y el conocimiento.



Los comportamientos hacen “visible” las competencias. Claro está, que todo proceso que es “visto” por otra persona está sujeto a subjetividad y dependerá de cómo ese otro lo vea y aquí es que radica la importancia de la técnica de observar comportamiento para objetivar lo más posible el proceso de evaluación.

Las competencias, como su definición nos dicen, son características profundas de la personalidad que no serán develadas en el proceso de evaluación o entrevista, pero si los comportamientos son lo que las hace visibles, vamos a evaluar y a analizar los

comportamientos del sujeto para posteriormente contrastarlos con los comportamientos tipo que identifican la competencia.

En resumen, o dicho de manera más sencilla los comportamientos de una persona permiten llegar a determinar la o las competencias y sus niveles o grados de presencia.

Las competencias son por lo tanto observables, evaluables y se pueden desarrollar.

Esto abre tremendas posibilidades a la gestión de recursos humanos y el desarrollo de la organización, en el sentido que, una vez identificadas, es posible entrenarlas y por lo tanto alcanzar los resultados que una organización necesita para cumplir con sus sueños y demandas del entorno.

Aun así, muchas organizaciones dan prioridad al momento de seleccionar sus candidatos a las competencias de conocimiento y habilidades que posee un sujeto, cuando lo cierto es que sería más económico seleccionar a partir de buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para estos puestos.

Habíamos señalado anteriormente que el talento se ha vuelto casi una palabra ya cliché, muchos directivos se encuentran preocupados por conseguir el mejor talento, pero no saben cómo. En materia de selección es importante tener en cuenta este tema antes de incorporar a una nueva persona a la organización. En estricto rigor debieran hacerse todos los esfuerzos posibles para incorporar a personas que completen en su plenitud el perfil que se requiere, esto es en conocimientos, experiencia y competencias.

Uno de los errores comunes es pensar que la persona más adelante va a cambiar, que se va a acostumbrar al ambiente y que la cultura de la organización lo va a ajustar y la realidad es que esto muy pocas veces ocurre. Es más incluso aunque la persona pueda desarrollarse, hay que considerar que esto requiere tiempo.

El primer paso entonces, es determinar que talento se requiere para esa posición y expresarlo en términos de competencias. Tener talento para un cargo implica tener un cierto número de competencias, en un grado determinado según el cargo. La comparación de las competencias requeridas versus las competencias que tiene la persona evaluada nos arroja la brecha existente competencia a competencia.

En selección trabajar bajo la metodología de competencias permite analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y determinar la brecha que pueda existir entre el nivel requerido y el de los postulantes. Recordemos que desarrollar competencias no es fácil y reducir la brecha requiere tiempo, por lo que si bien se puede desarrollar o reducir la brecha lo mejor será seleccionar a la persona que se ajuste al grado de competencias que buscamos.

Entonces de manera simple podemos decir, que se debe dividir el talento en partes, es decir en competencias y luego determinar el grado de presencia que se requiere para cada una de las competencias (abrir las competencias en grados). Incluso puede ser útil llevar estos grados a acciones o comportamientos con el fin de evaluar la presencia del comportamiento y por ende la presencia de ese grado de competencia en particular.

Competencia y sus grados: ORIENTACION A RESULTADOS (OR)

Preocupación para trabajar bien, por alcanzar resultados, demostrando motivación por la obtención de logros.

- 1 **Desea Hacer Bien el Trabajo.** Declara su intención por trabajar bien y cumplir con lo que se le pide, sin embargo, frecuentemente manifiesta dificultades para alcanzar el resultado de lo que se le ha pedido. Puede expresar frustraciones por el desperdicio o ineficiencia, pero no realiza mejoras específicas. Ocasionalmente efectúa el trabajo correctamente, pero, de encontrar problemas, no genera acciones para corregirlos.
- 2 **Trabaja para cumplir con lo que se le pide.** Trabaja para alcanzar una meta u objetivo que ha sido establecido por su jefatura u otro líder de la organización. Cumple a cabalidad con lo que le piden, mostrando esfuerzo en satisfacer las expectativas de otros. Cumple los estándares que se le piden en la ejecución de actividades cotidianas en su trabajo.
- 3 **Crea su Propia Medida de Excelencia.** Da más de lo esperado, superando sus propios estándares de desempeño, así como las expectativas que hay para su rol. Realiza actividades para asegurar la calidad y eficiencia de su trabajo. Aporta en la solución de problemas, facilitando que se resuelvan correctamente.
- 4 **Mejora del Rendimiento.** Realiza cambios de forma continua en su forma de trabajar, para mejorar el desempeño. Solicita retroalimentación a su jefatura, para orientar las mejoras en la gestión de su área o cargo. Optimiza el uso de recursos, logrando aumentar la eficiencia.
- 5 **Fija Metas Desafiantes para su gestión.** Se prepara y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para los otros, donde "desafiante" significa que hay aproximadamente un 50% de probabilidad real de alcanzarla meta. Trabaja siempre dando un esfuerzo adicional, le agradan los desafíos y demuestra pasión por obtener logros.
- 6 **Decide según análisis de Costo-Beneficio.** Toma decisiones, fija prioridades, planifica, gestiona su área, considerando la ganancia potencial, retorno de la inversión, o análisis de costo beneficio. Participa en la definición y factibilidad de determinados programas, productos, servicios o proyectos según la rentabilidad proyectada.
- 7 **Asume Riesgos Organizacionales Calculados.** Compromete recursos significativos para hacer crecer a la organización, probando algo nuevo, asumiendo y gestionando los riesgos.

En este recuadro se muestra un ejemplo acerca de la apertura de la competencia Orientación a Resultados en grados y los comportamientos asociados a estos grados. No está de más destacar que cada organización debe determinar sus propias competencias, definiciones de las mismas, grados y comportamientos asociados.

Cuando hablamos de talento y lo destacamos en materia de selección, es porque el talento abierto en competencias será el factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es. Si nos quedamos con la idea de que talento es un conjunto de dones sobrenaturales que Dios nos dio (como se definió antes en el módulo) ser talentoso se vuelve mágico, intimidante y que sólo está en manos de Dios, pero cuando lo abrimos en competencias la cosa cambia y se abren posibilidades para la gestión de personas.

SELECCIÓN EN EL MUNDO ACTUAL

Importante como parte final del capítulo es destacar que la selección por competencias se basa en una serie de factores y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente profesión y nivel. Selección por competencias no se refiere a la selección de jóvenes con un potencial extraordinario, si únicamente profesionales universitarios, ni personas con alto promedio de inteligencia. Selección por competencias significa selección de personas con talento, personas competentes, entiéndase competencias para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea.

Para seleccionar personas con competencias o talento necesario es importante primero entender qué es lo que se necesita en cada caso; no es lo mismo seleccionar un médico, un reponedor de estantes o un contador auditor. Aun así, en todos los casos se deberá definir cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición hoy y lo que en un futuro se espera de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante otro puesto o función.

Por otra parte, también es importante recordar que si bien el talento está conformado por competencias (competencias conductuales), los conocimientos son necesarios e imprescindibles, en todos los casos y de acuerdo con la posición a cubrir. Por último y quizás sea un requisito de primer orden, en un proceso de selección por competencias es necesario evaluar la motivación de las personas, ya que quienes tienen las competencias

necesarias alcanzan el éxito solo si estaban motivados. En resumen: hay dos tipos de motivación, la que cada persona genera por sí misma y la derivada del entorno donde esa persona se desempeña.

La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo tengan conocimientos y competencias requeridas y necesarias, de la mezcla de estos dos elementos surgirá el talento; pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación.



Las personas con talento pero que no están motivadas van a poder hacer su tarea, pero no van a tener la performance o desempeño deseado.

Como se desprende del gráfico, el talento que se requiere en el siglo XXI está conformado por los tres elementos mencionados: conocimientos, competencias y motivación, la dificultad de la selección queda expuesta por sí misma. Un proceso de selección deberá poner en práctica métodos para evaluar:

1. Conocimientos.
2. Competencias.
3. Motivación.

Para poder medir correctamente estos elementos, primero hay que definir muy bien cada uno de ellos en el perfil que se busca. Si se logra definir el perfil correctamente, el paso siguiente será evaluar esos elementos en las personas que se postulan o que se han llamado al proceso de selección.

Por último, hay varias organizaciones que señalan que hacen selección por competencias porque consideran competencias al momento de evaluar y quizás incluso ocupan las preguntas correctas. Sin embargo, para hacer selección por competencias se requiere mucho más, se requiere trabajar dentro de un modelo completo de competencias. Si el profesional de Recursos Humanos integra una organización, esta deberá haber definido un modelo de competencias propio, de acuerdo con su Misión y Visión. Si el selector es un consultor externo, para hacer selección por competencias su cliente deberá proporcionarle las competencias requeridas (sus definiciones junto con su apertura en grados o niveles), para planear el proceso de selección en función del modelo de su cliente.

Si no se hace de esta manera, no puede decirse que se realice selección por competencias. De todos modos, también es cierto que todo selector que utilice las preguntas para evaluar competencias podrá realizar una entrevista más precisa al obtener de los entrevistados comportamientos y de este modo realizar una evaluación más precisa de las características y capacidades del postulante.