

**Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos
Banco Central de la República Argentina**

**VI Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central
Buenos Aires - 13 y 14 de mayo 2004**

Gestión por competencias: una aproximación a su necesidad

Esteban R. Villamayor (*)

Los últimos diez años han sido ricos en experiencias de variada naturaleza en todas las instituciones donde estamos trabajando. Hemos participado y actuado en una gran cantidad de cambios, modificaciones y transformaciones organizacionales en los que, los recursos humanos han jugado y juegan un rol importante.

Tanto desde el lado de los trabajadores como del lado de los responsables de la conducción de los recursos humanos ha habido necesidades que son concurrentes. Según sea el lado desde donde se mire lo que ocurre puede ser vivido como un desafío o como una obligación individual. En esa mirada, no debe pasarse por alto que los recursos humanos están en transición y que ésta lleva ya varios años. Y que no se ve que esa situación vaya a concluir en poco tiempo.

Cambios ha habido siempre en la historia de la humanidad. Pero el tema de la transición para el cambio dentro de las organizaciones (y fuera de ellas merced a la globalización) hoy provoca una serie de reflexiones. O por lo menos, las consecuencias de los cambios hacen que se piense qué hacer.

En los momentos que vivimos se pone a prueba nuestra capacidad de tolerar y adaptar y nuestra capacidad para aprender y aplicar. Observamos que la sobrevivencia laboral está a través del empleo de conocimientos nuevos y de formas dinámicas de gestión.

Según sea la naturaleza del puesto de trabajo y las capacidades laborales que tiene la persona, debe conocerse su potencial en términos de compromiso y responsabilidad así como cuál va a ser el desempeño esperado. Si el desempeño de una persona no es el esperado es probable que se transforme en un problema laboral. Por este motivo, es importante destacar que las competencias en cuanto a “performance” del trabajador están referidas a las capacidades de esa persona respecto de:

- ❑ Lo que sabe hacer
- ❑ Lo que quiere hacer
- ❑ Lo que puede hacer

La voluntad de contribuir al logro de la organización y del grupo de trabajo al que se pertenece no se puede reemplazar por otro atributo. Es algo personal que está ligado con los valores de cada uno.

El presente trabajo, tiene por finalidad poner de manifiesto ciertos aspectos considerados relevantes cuando se toma la decisión de implementar un sistema de gestión por competencias, habida cuenta que afecta críticamente la estrategia, la estructura y la cultura de la organización.

Los escenarios en los cuales tenemos que trabajar

Los escenarios laborales en los que se desenvuelven los recursos humanos han cambiado de manera acelerada y turbulenta. Si se confeccionara una agenda con las competencias profesionales requeridas en este nuevo milenio veremos que se relacionan con:

- ❑ Medición del valor agregado del capital humano
- ❑ Ejercicio del rol de agente de cambio
- ❑ Efectiva gestión del conocimiento
- ❑ Aprendizaje veloz en el lugar de trabajo y también a distancia
- ❑ Verificación de los desempeños laborales
- ❑ Redefinición del concepto “capital humano”
- ❑ Creación de ambientes de trabajo cooperativos y estimulantes

He aquí un breve comentario para cada una de las necesidades antes enunciadas.

Medición del valor agregado del capital humano

Las personas en su ámbito de trabajo generan múltiples relaciones y dan un producto o prestan un servicio, o ambas cosas. Frente a esto, la organización a la que pertenece le dará importancia en la medida que se trate de un valor agregado, esto es, algo más que lo que se haya definido como estándar o lo esperado.

Si se obtiene información adecuada para incorporar al desempeño laboral será bien visto. Si ese hacer se transforma en conocimiento aplicado estamos en presencia de un valor agregado realizado por el capital humano. A veces no es fácil calcular numéricamente la incidencia de estas acciones en el trabajo, pero sí podemos explicar que ha habido una contribución.

Ejercicio del rol de agente de cambio

Aunque muchas veces nos incomode, el cambio es uno de nuestros más importantes objetos de trabajo. Tenemos empleabilidad debido a nuestra

capacidad para adaptarnos e incorporar nuevas formas de hacer las cosas. La falta de empleo se relaciona en parte con esto.

Toda persona que conduce grupos humanos debe ser un especialista en gestión del cambio, tiene que ejercer su rol de facilitador dentro de los procesos de cambio con toda la gente que trabaja con él. No debe olvidarse que la cultura organizacional es una consecuencia de lo que queremos que sea.

Efectiva gestión del conocimiento

Cada empleado tiene los conocimientos suficiente para realizar bien su tarea. Este es un supuesto que habitualmente maneja todo gerente. Sin embargo, no siempre esto se corresponde con la realidad. ¿Todos los que saben de lo mismo tiene idéntico desempeño? O dicho de otra manera: frente a una situación dada, ¿todos los que están en igualdad de condiciones actúan de la misma manera? Es probable que no.

La importancia de conocer efectivamente las capacidades individuales de las personas en los grupos de trabajo marca la diferencia cualitativa. Se administra una fuerza laboral que sabe pero también se administra una capacidad de hacer cosas. El gerente tiene que entender en la asignación de recursos calificados y debe diferenciar en qué momento tiene que “arrastrar” a un colaborador para que haga algo y cuándo debe “empujar” a que ese colaborador participe

Aprendizaje veloz en el trabajo y también a distancia

La demanda de un trabajo de alta calidad bien hecho es un requisito concreto que cada empleado debe satisfacer en su puesto de trabajo. El cambio que se produce en una rutina o en una normativa obliga a replantear la forma en que se trabaja. Los tiempos para aprender y hacer se han acortado sustancialmente. El puesto de trabajo es un lugar de aprendizaje. La suma de buenas prácticas permite hablar de “conocimiento aplicado”.

En ayuda de esta necesidad urgente para acopiar información, aprender y aplicar está el aprendizaje virtual (e-learning) que acorta toda distancia y hoy es moneda corriente en las organizaciones. En función de este hecho tenemos una responsabilidad indelegable: somos aquello que hacemos para educarnos.

Verificación de los desempeños laborales

Todo trabajo tiene una finalidad específica. Toda administración de recursos tiene un resultado a alcanzar. Los gerentes y jefes en cuanto administradores de recursos para obtener resultados a través de otros necesitan prestar atención al desempeño de la gente. Son los responsables de esa tarea.

En cada puesto de trabajo se hacen cosas todos los días. Según sea el tipo de puesto funcional del que estemos hablando el impacto por el resultado obtenido será mayor o menor. En esa observación debe evaluarse qué es lo atribuido al comportamiento de la persona, qué es lo que corresponde a la organización y qué es lo que tiene carácter estratégico o esencial. A partir de este análisis se construye la credibilidad de nuestras acciones.

Redefinición del concepto “capital humano”

Existe una nueva concepción del capital humano que es ver a cada trabajador como un emprendedor que atiende su propio negocio y que, en función de nuevos requerimientos laborales invierte en su intelecto incorporando nuevas tecnologías y saberes los cuales le permiten un desempeño más calificado.

Esta redefinición conceptual está ligada al autodesarrollo y al autoplaneamiento laboral, es decir que la persona es hoy “el ejecutivo” de su desempeño laboral. Analiza posibilidades, visualiza cambios y actúa en consecuencia. Se puede ver la existencia de un planeamiento de su proyecto laboral el cual se apoya en su capital humano.

Creación de ambientes de trabajo cooperativos y estimulantes

El reconocimiento a un colaborador por un trabajo bien hecho no ha sido una de las fortalezas más empleadas por los gerentes y jefes. No obstante ello, cuando se trabaja con equipos de alto desempeño, de capacidades profesionales apreciadas es primordial destacar su comportamiento.

En general oímos decir que hay satisfacción personal por un trabajo bien hecho. Lo que sucede es que no siempre es reconocido. La diferencia entre trabajar y disfrutar es sutil, pero es importante saberlo.

La competencia laboral en la gestión de recursos humanos

Son muchas las empresas y organismos que en Europa, Estados Unidos y en forma más reciente en América Latina han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales. La justificación de esto se halla en el intento de mejorar los resultados obtenidos a través de la movilización del conocimiento y de las capacidades de aprendizaje. Hay en este hecho una revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

La aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento, esto es: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

La puesta en marcha de sistemas de gestión por competencias pasa por la definición de las competencias consideradas clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores; su aplicación a los procesos de selección; la determinación de necesidades de capacitación así como su consideración en la evaluación de desempeño y el desarrollo del personal.

¿A qué se denomina competencia laboral?

Un concepto generalmente aceptado por la OIT (Organización Internacional del trabajo) dice que es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es

una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Cuando se habla de “competencia profesional” se la define como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

Avanzando un poco más en estos conceptos, la competencia es lo que una persona hace dentro de un contexto determinado con el objeto de alcanzar un resultado. El hacer de la persona implica una acción y el resultado de esa acción califica al individuo como competente. De allí que las competencias forman parte de la identidad laboral del trabajador.

En el tema “competencias profesionales” el aprendizaje ocupa un capítulo esencial. Desde la acción que le corresponde a recursos humanos es importante que, teniendo en cuenta las capacidades de las personas, transmita dentro de la organización las siguientes necesidades que cada individuo debe satisfacer:

- ❑ Aprender a ser
- ❑ Aprender a conocer
- ❑ Aprender a emprender
- ❑ Aprender a aprender

El aprendizaje es una tarea y en ella debe distinguirse, a su vez, que las capacidades individuales tienen una doble dimensión: las **interpersonales**, que se vinculan con los demás y las **intrapersonales**, referidas a uno mismo. Ambas actúan de manera conjunta aunque muchas veces no tengamos en cuenta que eso ocurre.

Sabemos que el conocimiento posee una alta incidencia en el trabajo. Cada persona tiene la oportunidad de incrementar el conocimiento y compartirlo. Cada uno puede obtener beneficios porque el conocimiento compartido ayuda a enriquecer los procesos de intercambio.

El problema, a nivel mundial radica en que no todos, aunque así lo deseen tienen la posibilidad de mejorar sus conocimientos porque no están en capacidad de acceder a los medios que les permitiría incrementarlos. Pensando en esto, a partir de nuestra propias experiencias, diremos que el aprendizaje nunca ha sido fácil, que la información no siempre ha estado disponible para todos y que el conocimiento tampoco ha sido de fácil acceso. Tal vez, el problema se potencia por la aceleración de los tiempos que vivimos.

En este análisis de la incidencia del conocimiento en la fuerza de trabajo se nota que hoy existe una cantidad de trabajo intelectual muy superior a la que existía hace unos cuantos años. Nuestros ámbitos de trabajo son así.

El tema central que nos llega es qué hacer con esta explosión de conocimientos. Mucho de lo que se aprende y aplica queda desactualizado rápidamente en términos de competencia internacional y de competencia

dentro de las mismas organizaciones y sus grupos de trabajo. El mayor desafío radica no solamente en tener una educación continua y calificada sino en mantenerla en total capacidad todo el tiempo.

Breve comentario sobre educación y aprendizaje para trabajar con competencias

Si bien es cierto que un sistema de gestión por competencias tiene características propias que lo distinguen, uno de los elementos clave radica en la educación y el aprendizaje de cada trabajador en las competencias que necesita para trabajar.

El aprendizaje debe entenderse como aprendizaje organizacional, aprendizaje del conjunto de la fuerza laboral y aprendizaje en los grupos de trabajo además del esfuerzo individual que habrá que hacer. Este aprendizaje para que dé buenos resultados necesita de un proceso educativo planificado debido a la gran cantidad de conocimiento disponible y también a la capacidad de ser aprehendido por las personas.

Una propuesta interesante para incorporar a todo sistema de gestión por competencias radica en:

- Diseñar procesos educativos internos que contemplen la obtención de conductas más ajustadas al requerimiento laboral.
- Lograr la aplicación concreta de los conocimientos a través del desarrollo de la persona en su puesto de trabajo.

Las competencias no son hechos aislados que se van a insertar en los lugares de trabajo, sino que se trata de acciones realizadas por las personas en pos de un objetivo previamente definido. De allí que esas competencias deban ser aprendidas y comprendidas en toda su finalidad.

El empleo de competencias plantea la necesidad de un cambio de actitud frente al trabajo. En esto tiene gran incidencia la cultura de la organización. Gestión por competencias pone como desafío la aceptación de ideas nuevas que van a influir en la adquisición de cada competencia. Es por eso que educación y aprendizaje van juntos en la gestión por competencias.

Destaco que el estímulo por aprender está en cada uno de nosotros más allá de que exista una fuerte estimulación externa por parte de la organización. Si verdaderamente se produce aprendizaje se aumentará la capacidad de acción efectiva de cada persona en todo aquello que realice.

A modo de cierre de lo comentado anteriormente:

- ✓ El hacer no puede separarse de la acción
- ✓ Aprender es igual que trabajar
- ✓ Se aprende cuando se empieza a trabajar

Implementación de sistemas de gestión por competencias

En la actualidad, el concepto de competencia laboral ha tenido cierta maduración en las organizaciones. Por ejemplo, cuando se habla de competencias existe consenso en que hay etapas que deben atravesarse para poder realizar una aplicación efectiva de ellas:

- la **identificación** (proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se utilizan satisfactoriamente para desempeñar esa actividad).
- la **normalización** (procedimiento de estandarización de las competencias elegidas que se convierte en norma como referente institucional, laboral y educacional).
- la **formación** del personal (es la confección de currículas de formación orientadas a generar competencias que satisfacen los requerimientos del trabajo).
- la **certificación** (es el reconocimiento formal acerca de la competencia evaluada de una persona para realizar un trabajo normalizado).

La gestión por competencias es una herramienta considerada estratégica que permite enfrentar los nuevos desafíos que impone el mercado laboral. Consiste en impulsar a un nivel de excelencia las competencias individuales de la gente según las necesidades reales que posea una organización. El sistema de gestión por competencias se vincula con el desarrollo de los trabajadores en su puesto de trabajo y con la administración de sus potencialidades intelecto-laborales.

Información obtenida sobre experiencias realizadas en países de América Latina permite decir que la “gestión por competencias” es una actividad dinamizante en las organizaciones que moviliza distintos actores en el proceso de formación de las personas que trabajan.

Existen proyectos y programas de modernización de la formación profesional a partir de las competencias laborales requeridas, las cuales han presionado en los últimos años sobre las instituciones educativas tradicionales, provocando en muchos casos la modificación de las currículas de estudios y el rediseño de carreras.

En ese sentido, la educación técnica (formal) y la formación profesional (no formal) se muestran como caminos alternativos o paralelos para los trabajadores que poseen una especialidad y lo que verdaderamente se necesita es la fusión de ambas formas de acrecentamiento del capital humano para que no exista obsolescencia en las capacidades laborales. Esta situación ha llevado a un replanteo de la relación universidad-empresa y, por lo tanto, a un acercamiento entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo.

Los últimos cinco años muestran avances importantes en aquellas organizaciones que han puesto en marcha sistemas de gestión por competencias. De lo realizado surge que se trata de una tarea compleja que abarca tanto a la gestión organizacional como a la gestión de los recursos.

La **gestión organizacional** comprende todas aquellas situaciones y procesos que conectan los distintos ámbitos de dirección y de establecimiento de políticas con los ámbitos de comunicación e intercambio de informaciones, la administración de la estructura organizativa propiamente dicha y la ejecución de la formación del personal.

Respecto de la formación del personal, que podemos definirla como “acción educativa”, se trata de acciones programadas tendientes a posibilitar el ingreso de empleados altamente calificados en un proceso formativo para luego ser evaluados y certificados.

La **gestión de los recursos** está referida a las acciones de administración y desarrollo de las personas que se ocupan de la formación y la educación técnica. Incluye el manejo de los recursos financieros y el manejo de los recursos físicos.

(*)

El autor se desempeñó como Subgerente de Planificación de Recursos Humanos en el Banco Central de Argentina. Colaboró con la Secretaría Técnica del CEMLA. Realizó tareas de apoyo técnico para algunos Bancos Centrales de la región. Ha sido consultor en administración de recursos humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores de Argentina. Ha efectuado publicaciones sobre su especialidad en el país y en el exterior.