

Tema 1. Definición de las competencias

Introducción

Desde hace varias décadas, las sociedades en general y las organizaciones en particular han experimentado transformaciones que apenas admiten la comparación con otro periodo histórico.

En los años más recientes, se ha vivido un ambiente de alta volatilidad, incertidumbre y de grandes desafíos en casi todos los frentes. Se dice que la humanidad está viviendo un cambio de época, en el cual, lo que tiene que hacerse para sobrevivir es mucho más difícil que lo que tenía que hacerse en el pasado para tener éxito.

Sin duda alguna, hoy más que nunca, es de vital importancia fortalecer la capacidad de la organización para progresar en este nuevo mundo y hacer crecer a la empresa. Para ello, hay que tener claridad de los factores requeridos para apuntalar la ventaja competitiva de la organización, pues es lo que permite a las empresas lograr márgenes superiores en comparación con la competencia, agregando valor al negocio y a sus propios clientes.

En un mundo en el que se tiene un amplio acceso a la información y otros recursos propios de los procesos productivos, una de las principales ventajas competitivas de la organización es el talento de su gente. Identificar y desarrollar las características que hacen sobresalir a una empresa en la industria es una misión esencial de los líderes de la organización.

En este tema podrás conocer las bases de la gestión por competencias, su definición, tipos, ventajas y aplicación en el área de gerencia de capital humano.



Explicación

Establecer una ventaja competitiva es uno de los objetivos más importantes de cualquier empresa, especialmente si se aplica desde el lado humano, factor clave para el desarrollo de todos los negocios.

Tener claridad sobre cuáles son las competencias laborales que deben estar presentes para contar con profesionales competentes en el equipo es fundamental, especialmente si se considera un mundo laboral que ha evolucionado rápidamente en los últimos dos años.

El cambio profundo hacia la digitalización de las empresas, la masificación del fenómeno del teletrabajo y la presencia cada vez más innegable de una necesidad imperante de nuevas capacidades inherentes a las cualidades del ser humano obligan a las organizaciones a gestionarse mediante la definición y el uso de modelos de competencias.

Según la Dirección General de Investigación e Innovación Tecnológica de Madrid (2021), el concepto de competencias está sólidamente implantado en la gestión de capital humano en las compañías.

Este concepto significa que, a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo se tienen en cuenta los llamados "factores diferenciadores de éxito", aquellos que hacen que unas personas sean mejores en un puesto y que van a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.

La gestión por competencias ha cobrado gran importancia como eje central de las prácticas de gerencia en las últimas dos décadas, no obstante, el origen de esta práctica no tiene un punto de partida principal, dado que el modelo ha nacido y se ha desarrollado en diferentes contextos históricos.

La principal se remonta al siglo XX con David McClelland, en 1973, quien define el concepto de competencia como: "atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral". El autor analiza la motivación humana y la considera como base para el desarrollo de su enfoque de competencia, a través del estudio del enfoque conductista, llevado a nivel empresarial (Lora, Castilla y Góez, 2020).

El modelo de gestión por competencias para una organización debe enfocarse en las competencias del "ser, hacer y saber-hacer", tal como lo plantean Morin y McClelland (Lora, Castilla y Góez, 2020).



Las competencias son lo que hacen los mejores en un puesto

Las competencias son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño considerado adecuado. Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, entre otros) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo (Dirección General de Investigación e Innovación Tecnológica de Madrid, 2021).

Son aquellos conocimientos, experiencias y habilidades que se necesitan para ejecutar actividades o tareas de forma eficaz y eficiente. Estas le dan al empleado la oportunidad de realizar mejor sus funciones dentro de la organización (Lora, Castilla y Góez, 2020).

Las competencias son una combinación de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que muestran la forma de actuar de un colaborador de acuerdo con su rol y con las responsabilidades que debe asumir.

Estos factores asociados con los impactos, procesos, interacciones y otros aspectos clave en la gestión de una organización se pueden categorizar en dos grandes grupos: competencias transversales y competencias funcionales (Pérez, 2021).

A la hora de medir la contribución al desarrollo del puesto de trabajo de un empleado, se tienen en cuenta todos los factores que hacen que una persona sea mejor en su puesto y que van a determinar el posicionamiento y el desarrollo al éxito laboral (Lora, Castilla y Góez, 2020).

Es de suma importancia estar conscientes de que todas las competencias son susceptibles a un desarrollo y entrenamiento, aunque cada una en distinto grado. La siguiente frase de Chris Dyson puede ayudar a clarificar este punto:

"Puedes enseñar a un pavo a trepar, pero es más fácil contratar a una ardilla"
(Lora, Castilla y Góez, 2020).

Tipos de competencias

Existe una amplia definición de los tipos de competencias aplicables en el contexto laboral.

De acuerdo con Pérez (2021), entre las más básicas se encuentran las siguientes:

Las competencias transversales son aquellas requeridas para todos los trabajadores de la empresa sin distinción.

Las competencias funcionales están centradas en comportamientos específicos para cada tipo de actividad o área dentro de la empresa.

Según Amarante (2018), existen tres tipos de competencias y permiten calificar a los colaboradores con base en el esfuerzo realizado en la actividad asignada. De acuerdo con el autor, estas pueden ser técnicas, bases y transversales.

Las competencias técnicas son las propias de un puesto concreto, por ejemplo, un guía turístico debe tener conocimiento de legislación turística, técnicas de conducción de grupos, conocimiento de medios de transporte y uso de micrófono (Amarante, 2018).

Una competencia técnica para trabajar en una peluquería sería el conocimiento de las características y los tipos de peinados y acabados. También se encuentran las competencias bases, que son aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que permiten a la persona desarrollar un puesto de trabajo de forma exitosa, por ejemplo, el dominio de un idioma extranjero, tanto en su forma oral, escrita y leída (Amarante, 2018).

Por último, las competencias transversales son comunes según el tipo de profesión y están intrínsecamente relacionadas con las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos a lo largo de su ciclo profesional. Se utilizan específicamente para diferenciar, en una compañía y en un mismo cargo, a las personas que tienen un desempeño promedio y un desempeño superior (Lora, Castilla y Góez, 2020).

Si bien, las competencias base y las técnicas son, en algunas partes, imprescindibles para optar a determinados puestos de trabajo, cada vez más las empresas valoran las competencias transversales de los candidatos (Amarante, 2018).

Identificación de competencias

Las competencias de conocimiento, habilidades y actitudes caracterizan a los empleados al realizar sus actividades.

La identificación y desarrollo de estas ayuda a fortalecer y a alcanzar los objetivos planeados, determinando quiénes están en una posición adecuada o superior para desempeñar sus labores o, por el contrario, sus competencias no van de acuerdo con los requerimientos de su puesto de trabajo.

Lora, Castilla y Góez (2020) mencionan el aporte realizado por Spencer y Spencer, cuando presentaron, en forma gráfica, su "modelo iceberg" para facilitar la comprensión de las personas, las cuales pueden relacionarse con las competencias, e inclusive identificarse con ellas.

Consideran que la competencia proviene de las características subyacentes de la personalidad, a partir de las cuales se puede predecir el comportamiento en diversas situaciones laborales.

Modelo iceberg

Quer (2019) comenta que los autores Spencer y Spencer, basándose en la definición de competencias de David McClelland, crearon el modelo iceberg para representar todos los componentes de estas.

Las seis aptitudes son las siguientes:

- Habilidades.
- Conocimientos.
- Rol social.
- Imagen de uno mismo.
- Carácter.
- Motivación.



Fuente: Quer, A. (2019). *Descubre el iceberg de las competencias*.

Según la teoría del iceberg de las competencias, las personas muestran solo el 20% de lo que son. Como se observa en la imagen, las habilidades y el conocimiento se sitúan en la parte del iceberg que se encuentra por encima del nivel del agua, lo que se ve fácilmente. Ambas características representan tan solo el 20% las capacidades de una persona y son relativamente fáciles de determinar.

Analizar la parte oculta es clave para identificar y evaluar las competencias de nuestro equipo.

En cambio, el rol 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. Estas características representan el 80% de las capacidades de una persona, pero son mucho más difíciles de evaluar que la habilidad y el conocimiento. Los seis factores son esenciales, todos afectarán al modo en el que la persona se relacione trabajando, según Quer (2019).



Fuente: Díaz, C. (2019). *Competencias en el trabajo*.

Ventajas para la organización de la gestión por competencias

- Establece una dirección común para la actuación y la ejecución.
- Unifica la cultura organizacional.
- Mejora la ventaja competitiva y la imagen de la empresa.
- Eleva el nivel de servicio y la satisfacción de los clientes.
- Mide la capacidad colectiva para lograr objetivos estratégicos.
- Fortalece la productividad y mejora los resultados.

Usos de las competencias en la gestión del capital humano

- Empodera a los colaboradores a apropiarse de su desempeño.
- Guía la búsqueda, atracción y captación de talento.
- Proporciona un sistema consistente para la gestión y evaluación del desempeño.
- Permite contar con un inventario de las capacidades de los colaboradores.
- Permite la identificación del talento.
- Facilita la identificación y planeación de capacidades futuras.
- Identifica con mayor precisión las necesidades de aprendizaje y desarrollo.

Cierre

El impacto de la tecnología en la era del conocimiento, como producto de la globalización y los cambios con respecto al nuevo orden económico mundial, conlleva a que las organizaciones se diferencien unas de otras por su nivel de competitividad.

El capital humano se convierte en el principal y más importante activo de las organizaciones por encima de otros, como los recursos financieros, tecnológicos y demás intangibles.

Finalmente, el modelo por competencias se convierte en una herramienta de carácter administrativo y gerencial, que permite generar una gestión integral del talento humano basado en las competencias requeridas para un desempeño superior.



Referencias bibliográficas

- Amarante, N. (2018). *Manual. Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo*. España: Editorial CEP S.L.
- Díaz, C. (2019). *Competencias en el trabajo*. Recuperado de <https://www.recursohumano.cl/post/2019/01/31/competencia-en-el-trabajo-spencer-spencer>
- Dirección General de Investigación e Innovación Tecnológica de Madrid. (2021). *Manual de Orientación Profesional*. Recuperado de <https://mcyt.educamadrid.org/empleo/>
- Lora, H., Castilla, S., y Góez, M. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1). Recuperado de <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.629>
- Pérez, S. (2021). *¿Cómo crear un modelo por competencias? HR LATAM*. Recuperado de <https://hrlatam.com/blog/modelo-por-competencias/>
- Quer, A. (2019). *Descubre el iceberg de las competencias*. Recuperado de <https://growlia.com/tecnicas-para-detectar-talento/>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Conocer la definición y los tipos de competencias.
- Comprender el modelo del iceberg para la identificación de los comportamientos.
- Identificar las ventajas, usos y aplicaciones de las competencias en la organización.

Tecnimiento no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.