
GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La finalidad de este artículo es compartir conocimientos y experiencias respecto al modelo de gestión integral de recursos humanos por competencias, ampliamente utilizado hoy en día en todo el mundo tanto en el ámbito empresarial privado como en organismos multinacionales, como la OTAN o la ONU, y, en menor medida todavía, en el sector público. La intención de escribirlo surgió tras detectar, como profesor de esta materia en diversos cursos de altos estudios de la defensa nacional, un desconocimiento generalizado de una gran parte del personal militar sobre estas útiles estrategias y herramientas de gestión de recursos humanos. Por su limitada extensión no se pretende, sin embargo, realizar un juicio sobre su posible aplicación y utilidad para el Ejército del Aire o para las Fuerzas Armadas.

Este modelo surgió a raíz de los trabajos sobre motivación humana de David McClelland en 1973, y fue completado y ampliado posteriormente por otros autores como Boyatzis (1982), Woodruffe (1991), Spencer y Spencer (1993), Athey y Orth (1999) o de Haro (2004), por citar algunos de los más relevantes. Su finalidad inicial era medir el desempeño y de esta forma poder seleccionar, filtrar, los mejores candidatos de entre el resto para ingresar en una organización o para ocupar determinados puestos o empleos de relevancia. Su implantación en España comenzó en los años 90. Actualmente numerosas empresas de éxito de diversos sectores, como por ejemplo el Grupo Leche Pascual, BBVA, Nestlé o Novartis, basan la gestión de su personal en este modelo, desde una perspectiva de la gestión integral del talento.

La gestión de recursos humanos basada en el concepto operativo de las competencias encaja de forma natural con las prácticas de calidad total, reingeniería de procesos,

orientación al cliente, gestión del conocimiento, gestión del talento, cuadro de mando integral, desarrollo tecnológico y cambio permanente. Es una opción de gestión integral de recursos humanos que, bien aplicada, puede aportar un valor adaptativo y sinérgico en el marco del actual contexto global, incierto, variable y complejo que deben afrontar todas las organizaciones, sus directivos y su personal.

La adopción de un modelo de gestión por competencias facilita la elaboración e implantación de programas de selección y de formación o desarrollo, adaptados de forma flexible a las necesidades cambiantes de las organizaciones y alineados en todo momento con sus objetivos estratégicos.

Por otra parte, contribuye a aumentar el compromiso y motivación del personal, ya que todos los miembros de la organización están involucrados y participan activamente en mayor o menor medida en el sistema de gestión, como mínimo en la autoevaluación de su propio desempeño, por lo que suelen valorar positivamente el reto compartido (estrategia "ganar-ganar") del crecimiento personal y de la organización, al tiempo que se sienten útiles para y valorados por la organización.

Finalmente, la gestión por competencias es una herramienta que permite lograr los cambios culturales deseados, cambios siempre lentos de conseguir y difíciles de llevar a cabo para toda organización. Sus principales inconvenientes suelen ser su complejidad, sus costes de implantación, un importante choque cultural y la consabida resistencia al cambio.

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Las competencias se pueden definir como todos aquellos requerimientos exigibles a una persona para el correcto desempeño de su la-





José Antonio Quintana Susilla

bor (nivel mínimo o umbral), o incluso para el desempeño excelente (nivel diferenciador). Esta definición presupone una relación causa-efecto entre competencias y actuación exitosa en el puesto de trabajo. Siendo coherentes con este planteamiento, los requerimientos exigibles a la persona se desprenden forzosamente del análisis de lo que se hace en el puesto de trabajo, debiendo tenderse a la agrupación y a la síntesis de tareas concretas en categorías que representen una competencia personal, y que debe ser útil para otras funciones o puestos diferentes. Una competencia, por tanto, solamente existe cuando es susceptible de desprenderse de un puesto de trabajo y ser aplicada en otros relacionados, aunque no equivalentes.

Según la teoría de McClelland, entre los rasgos deseables en un candidato a un puesto de trabajo, había algo más que simplemente un currículum, o una titulación que describía solamente una serie de conocimientos técnicos. Era necesario describir las características intrínsecas de la persona, para descubrir si sería capaz de desempe-

ñar satisfactoriamente un trabajo. Esas características, convenientemente instrumentalizadas y catalogadas, serían las competencias.

En definitiva, se trata de los comportamientos personales que manifiestan cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades en relación a un trabajo a realizar en el marco de una organización. Las competencias, por tanto, describen una serie de conductas estables (aunque modificables), que se dan en ese individuo con regularidad y por tanto son previsibles, necesariamente observables, y que capacitan a un candidato para el desempeño mínimo necesario o superior de un puesto de trabajo.

Otra definición ampliamente conocida y aceptada es la Spencer y Spencer: "característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y un rendimiento superior en un trabajo o situación". Son características fundamentales de las personas e indican formas de comportarse y de pensar, que se generalizan en diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

En situaciones reales, las competencias no son fáciles de identificar, se traducen en comportamiento y se encuentran profundamente interrelacionadas. La actividad laboral pone en juego muchas de ellas a la vez. Es conveniente detectar las especialmente importantes para todos los componentes de la organización (competencias estratégicas clave), para cada puesto de trabajo o para las diferentes funciones a desarrollar (por ejemplo, Oficial de Estado Mayor, Oficial General, etc.).

ELEMENTOS QUE COMPONEN LAS COMPETENCIAS

Existen diversas clasificaciones de los elementos que componen las competencias humanas. Un modelo de consenso ampliamente difundido que sintetiza las diferentes clasificaciones las divide en: aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes. De esta clasificación se deduce que no todos estos aspectos son igualmente susceptibles de desarrollarse o de adquirirse mediante el aprendizaje, ni con la misma predicción de éxito, ya que algunas tienen una alta base genética, hereditaria.

Las aptitudes se relacionan con la capacidad para el aprendizaje, con el potencial humano de la organización, con la capacidad de adaptación, y son de especial relevancia ante las situaciones profesionales actuales y futuras, en las que más que trabajo físico o mecánico se requiere una actividad más intelectual que cambia cada vez más y que tiene menores períodos de vigencia. Las aptitudes no son solamente mentales, FLEISHMAN (1964) también identificó nueve aptitudes básicas implícitas en tareas físicas, relacionadas con factores de fuerza, flexibilidad, coordinación, vigor y equilibrio. STENBERG (1985) con una visión moderna y ampliamente fundamentada en la tradición científica establece que las principales aptitudes son verbal, numérica, deductiva, inductiva y espacial.

Las aptitudes tienen un mayor componente hereditario que las restantes competencias humanas y marcan el límite, en cierta medida, de lo que las personas pueden dar de sí. Los seres humanos no somos buenos ni malos en todas las tareas, sino que destacamos en aquellas que requieren la intervención de nuestras aptitudes principales más fuertes. Por tanto, las aptitudes son competencias altamente estables en el tiempo (como ejemplo, el Cociente Intelectual, que suele variar muy poco a lo largo de la vida). Por tanto, son un factor primordial de potencial profesional de las organizaciones cuyo momento de obtención es el de ingreso y progreso en las mismas, mediante la selección de personal, puesto que la mayoría de ellas son escasamente desarrollables mediante la formación.

Las actitudes tienen también un componente intelectual importante. Representan creencias, valores,

convicciones, ideas, prejuicios, temores, etc. relacionados con diferentes cuestiones que nos rodean. Se adquieren y modulan desde edades muy tempranas fundamentalmente por influencia social y mediante mecanismos de aprendizaje por imitación de modelos sociales. El empleo de modelos sociales adecuados (el "ejemplo"), el cuestionamiento racional y la oposición de experiencias pueden contribuir a modificar las actitudes, aunque ello requiere tiempo y constancia.

Según TRIANDIS (1971), parece existir consenso en cuanto a que las actitudes abarcan tres aspectos diferentes del comportamiento humano: cognitivo (idea de preferencia), afectivo (sentimiento de atracción o rechazo de lo que acompaña a la idea) y conductual (puesta en práctica de la preferencia). En el ámbito del trabajo y de las organizaciones, se definen como una toma de posición ante el puesto, los compañeros, la dirección, el jefe inmediato, la formación, la innovación, el cambio, el cliente, etc. Este posicionamiento individual puede encasillarse en tres alternativas: positivo, neutral o negativo.

Los conocimientos podrían definirse como información significativa de carácter sensorial y/o simbólico, verbal o no verbal, que se almacena en la memoria y puede recuperarse cuando la necesitamos en un momento determinado de nuestra interacción con el ambiente. La mejor vía de aprendizaje de los conocimientos es la recepción de la información a través de los sentidos. Pero evidentemente no se adquieren solamente en situaciones de aprendizaje formal (cursos, seminarios) sino mediante la experiencia en situaciones cotidianas o extraordinarias a lo largo de nuestra vida personal y laboral.

Los métodos de la enseñanza tradicional enfatizaban la transmisión de conocimientos de forma pasiva, basada en el profesorado, a diferencia de las tendencias actuales, centradas en la participación activa del alumno, la experiencia práctica y el saber hacer más que el mero saber. Es importante resaltar que, como afirman algunos autores, los conocimientos son la base sobre la que se construyen las habilidades. Por otra parte, la posesión de co-





Oscar Viliación

les, *abilities*) y sociales. Mientras los conocimientos suponen una concepción estática, las habilidades se relacionan con procesos dinámicos. El dominio de una habilidad siempre estará en función del mayor control automatizado de la misma, lo cual es posible solamente a través de la práctica. Por ello, los cursos de formación más clásicos u orientados a la transmisión de conocimientos, incluso con participación en coloquios, apenas pueden profundizar en el desarrollo de las habilidades requeridas en el perfil de egreso. Rentabilizar los costes de la formación pasa por que se den condiciones adecuadas para practicar la habilidad. Actividades como el juego de roles (*role-playing*), juego de empresa, casos prácticos, discusiones en grupo con tormenta de ideas, *outdoor training*, e incluso seminarios o tutorías, todos ellos muy en boga en la formación actual de profesionales en áreas de gestión y dirección, en detrimento de las clases magistrales o de la enseñanza a distancia, aportan mucho valor añadido y maximizan el grado de adquisición y desarrollo de las habilidades a obtener.

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Gestionar por competencias significa tener en cuenta que los conocimientos, habilidades o cualidades personales influyen en el rendimiento de las personas, y aplicar esto de manera sistemática e integral, para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesional y desarrollo del potencial del trabajador.

A la hora de implantar un sistema de gestión por competencias es necesario que la dirección estratégica de la organización tenga claramente definidos la misión, la visión y los valores de la misma, así como sus objetivos y planes estratégicos. A partir de ellos, cada organización diseña sus propios catálogos de competencias requeridas, en función de sus necesidades y objetivos.

Según BOMENSATH (1987), las competencias han de ser objeto de tres grandes actuaciones estratégicas: adquisición, estimulación y desarrollo.

La adquisición proporciona a la organización las competencias necesarias para llevar a cabo

nocimientos no asegura que estos vayan a ser utilizados en el trabajo. Por ello, su aplicación y mantenimiento es uno de los puntos sobre los que debe incidir la formación, mientras que en el ámbito del liderazgo y de la gestión de personal se podrá actuar también sobre la motivación y sobre el adecuado alineamiento de los intereses individuales con los objetivos de la organización.

Las habilidades podrían definirse como cadenas de comportamiento motor y/o mental, almacenadas en la memoria, que se recuperan cuando las necesitamos para relacionarnos con el medio. Podríamos diferenciarlas entre habilidades de naturaleza motora (destrezas, *skills*), mentales (intelectua-

su estrategia y misiones. Las funciones concretas relacionadas con la adquisición de competencias se llevan a cabo por los gestores de recursos humanos o personal: selección, planificación y gestión de plantillas, sistemas y rutas promocionales (especialidades, trayectorias profesionales, ascensos, etc.), planificación de la sucesión.

La estimulación de las competencias adquiridas por la organización, la obtención del máximo beneficio de su aplicación al trabajo diario, está relacionada con la motivación de los individuos que trabajan en la organización. Estimular guarda relación con todas las acciones destinadas a mantener e incrementar la motivación en el trabajo (política de retribuciones, otros tipos de incentivos, valoración de puestos de trabajo, evaluación del desempeño, etc.).

Finalmente cabe mencionar la parte de la gestión de competencias más relacionada con la enseñanza: el desarrollo de competencias. Se centra en hacer evolucionar las competencias existentes en la organización en pro de los objetivos y misiones corporativos. Esta tercera línea estratégica o dimensión de la gestión de recursos humanos se refiere a todas las acciones de gestión llevadas a cabo para adaptar las competencias de un individuo al puesto actual que ocupa o para capacitar a un individuo para un puesto nuevo conforme a la realidad de cada momento. Este campo abarca la gestión de la formación (a quién va dirigida, cuándo, para qué, requisitos, objetivos, planes y programas, titulaciones, recursos docentes propios y externos, etc.), la información y comunicación, la planificación de carreras y la valoración del potencial.

Estas tres dimensiones de la gestión por competencias de los recursos humanos están íntimamente interrelacionadas. Las organizaciones suelen trabajar de forma sinérgica en los tres aspectos, que no son excluyentes sino complementarios.

Finalmente, creo conveniente destacar un excelente ejemplo de aplicación de un modelo de gestión por competencias a la enseñanza militar. La Escuela Superior de las Fuerzas Armadas aplica desde 2009 un modelo de desarrollo y evaluación de las "competencias directivas del Oficial de Estado Mayor" durante el Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas (CEMFAS), que organiza e imparte anualmente la citada escuela desde 1999. Desde la perspectiva de la gestión por competencias, los nuevos conocimientos aprendidos solamente se pondrán en juego posteriormente en el mundo real si se desarrollan y mejoran una serie de competencias directivas consideradas imprescindibles para su función en un Estado Mayor.

Con este innovador modelo, se ha pasado de una enseñanza más tradicional, centrada principalmente en la transmisión de conocimientos, a

un enfoque de desarrollo de competencias, orientado, además de a la adquisición de conocimientos, a la mejora continua de los comportamientos, habilidades y actitudes individuales de todos los alumnos. El modelo se ha ido mejorando y actualizando anualmente en función de la experiencia y de la evolución de las necesidades y requerimientos.

El modelo se centra en el desarrollo de ocho competencias directivas consideradas clave para ejercer la función de Estado Mayor, e implica un alto grado de esfuerzo personal por parte de cada alumno, para conocerse mejor a sí mismo; por parte de los profesores, en la preparación de objetivos, contenidos, formatos de enseñanza-aprendizaje, mucho más prácticos y participativos, y evaluación; supone un papel mucho más relevante e interactivo de los profesores tutores; y conlleva en fin un sistema de seguimiento, evaluación y de *feed-back* individualizado sobre el avance en la adquisición o mejora de cada una de las competencias.

La estrategia de desarrollo de las ocho competencias se basa en una base teórica actual de conocimientos, siempre necesaria, y sobre todo en muchas prácticas a lo largo de todo el curso, en las que de forma transversal y reiterativa se ponen en juego a la vez unas u otras competencias, con lo que se consigue crear un hábito, una cadena automática de comportamientos y habilidades que garanticen su éxito, y modificar actitudes inapropiadas (motivaciones intrínsecas, temores, etc.). El modelo permitiría además incluir en el futuro otras modalidades específicas de desarrollo de competencias, como el *coaching* (entrenamiento dirigido) o el *mentoring* (tutorías). El entrenamiento en competencias del CEMFAS es en fin guiado, transversal y continuo y permite la evolución de una persona desde su perfil individual actual al perfil objetivo que precisa la organización, y por lo tanto, el progreso de su futuro desempeño. El esfuerzo vale la pena. Los buenos resultados y la satisfacción de los alumnos así lo avalan.

Sería interesante dar a conocer con mayor detalle la citada experiencia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas en el campo del desarrollo de competencias en el ámbito de la enseñanza militar, pero, por su extensión este objetivo queda por el momento fuera del presente artículo y lo dejo abierto a algún futuro artículo específico sobre esta experiencia, si se considera de interés. Espero haber conseguido que al menos algunos lectores conozcan algo mejor lo que es y supone la gestión de recursos humanos por competencias y que ello les permita valorar debidamente las posibilidades de su aplicación en el ámbito de nuestras queridas Fuerzas Armadas ■