

COMPETENCIAS LABORALES: UNA REVISIÓN

Maria MARCÓ ARBONÈS

Técnica de Recursos Humanos. Ajuntament de l'Escala (Girona)

Trabajo de Evaluación presentado para obtener el Diploma de especialización en Planificación y gestión de recursos humanos. (CEMCI)

SUMARIO:

1. Introducción
2. Definiciones de competencia laboral
3. Algo de historia
4. Componentes de las competencias laborales
5. Clasificación de competencias
6. Mapeo de competencias
7. Modelo de competencias
8. Estrategias para el desarrollo de modelos de competencias
9. Relación de los modelos de competencias con los objetivos y la metas organizacionales
10. Competencias en el sector público
11. Gestión de competencias frente a gestión tradicional en la administración pública
12. Conclusiones
13. Bibliografía

RESUMEN

Este trabajo se ha concebido como una revisión histórica de los diferentes ámbitos que han contribuido al desarrollo del modelado y la práctica de competencias, una breve revisión de algunos patrones de clasificación, modelos de construcción y la gestión de competencias frente a gestión tradicional en la administración pública.

I. INTRODUCCIÓN

En consonancia con el contexto actual de cambios acelerados y predominantes, la gestión de recursos humanos se ha centrado en desarrollar enfoques capaces de fomentar las contribuciones de las personas a las organizaciones, al mismo tiempo que crean contextos organizativos con el potencial de convertirse en áreas de logro profesional y personal para quienes trabajan en ellas.

Una tendencia que ha adquirido un papel cada vez más prevalente en la configuración de las prácticas de recursos humanos es la gestión basada en competencias (CBM, por sus siglas en inglés). Arraigado en el contexto norteamericano, el movimiento de las competencias se ha establecido en la mayoría de los sectores de actividad económica y en la mayoría de los países occidentales.

La administración pública no ha escapado a esta influencia. De hecho, algunos de los proyectos pioneros de modelado de competencias, llevados a cabo bajo la guía de uno de los iniciadores de este enfoque (McClelland, 1973), tuvieron al Departamento de Estado de los Estados Unidos como contexto privilegiado para identificar perfiles de competencias. Más recientemente, el informe de las Naciones Unidas (*Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance World Public Sector Report, 2005*) utiliza el concepto de competencias como uno de los elementos organizativos de la evolución de la gestión de personas en el sector público.

Hoy en día, todas las organizaciones hablan en términos de competencia. Atrás quedaron los días en que las personas solían hablar en términos de conjuntos de habilidades, lo que haría que sus organizaciones fueran competitivas. Ha habido un cambio en la estrategia de las organizaciones. Ahora creen en sobresalir y no solo en competir. Es mejor desarrollar una competencia central que los ayude a superar la crisis, y encontrar otra forma para desarrollar a las capacidades de las personas, pues el recurso humano es el recurso más valioso que tiene cualquier organización. Desde hace más de cuatro décadas, las competencias y los modelos de competencias se han convertido en una parte inseparable de la gestión de Recursos Humanos y han sido ampliamente

utilizados como un medio para aumentar la eficiencia personal y organizacional. Las competencias incluyen la colección de factores de éxito necesarios para lograr resultados importantes en un puesto o rol laboral específico en una organización en particular. La competencia se refiere a la competencia intelectual, gerencial, social y emocional. Las personas son recompensadas por sus competencias (Spencer & Spencer, 1993), que a su vez están influenciadas por algunos antecedentes personales (Bartram, 2005).

Los *Modelos de Competencias* son herramientas de medición efectivas que ayudan a los empleados a acordar un lenguaje común y comprender qué se entiende por desempeño superior. Además, la gestión de recursos humanos basada en competencias es una estrategia central para ayudar a alinear el comportamiento y las habilidades internas con la dirección estratégica de la organización en su conjunto.

Los modelos de competencias traducen las estrategias, metas y valores organizacionales en comportamientos específicos. Hoy en día, las organizaciones se dieron cuenta de que, si se diseña adecuadamente y se maneja hábilmente, el modelo de competencias conduce a mejoras en el desempeño individual y organizacional y, por lo tanto, ayuda a la integración y promoción de todas las prácticas de gestión de recursos humanos. Dado que el interés en medir y predecir el desempeño en el lugar de trabajo ha crecido enormemente, el término "competencia" parece haberse convertido en una parte básica del vocabulario de los profesionales de recursos humanos.

2. DEFINICIONES DE COMPETENCIA LABORAL

El término "competencia" tiene una larga historia, habiendo sido utilizado en varios contextos y con diferentes significados. Como afirmó Zemke (1982), la palabra "competencia" no tiene un significado en sí mismo, depende del sentido dado por quien lo define. En la actualidad, esta afirmación es todavía vigente. Estas diferencias no solo se derivan de divergencias intelectuales sobre el significado de las competencias, sino

también de la influencia de las culturas nacionales en las cuales se utiliza el concepto como una guía en los cambios de prácticas de gestión de recursos humanos.

Por ello, la definición de competencia es una de las tareas más arduas en la investigación empresarial, con poco acuerdo entre los investigadores. Así, por ejemplo, McClelland (1973) presentó datos de que los puntajes tradicionales de rendimiento e inteligencia pueden no ser capaces de predecir el éxito laboral y lo que se requiere es perfilar las competencias exactas requeridas para realizar un trabajo determinado de manera efectiva y medirlas usando una variedad de pruebas. Definió la competencia como *“un rasgo personal o un conjunto de hábitos que conducen a un desempeño laboral más efectivo o de más nivel”*, en otras palabras, una habilidad que agrega un claro valor económico a los esfuerzos de una persona en el trabajo. Por su parte, Klemp (1980) definió la competencia como *“una característica subyacente de una persona que resulta en un desempeño efectivo y/o superior en el trabajo”*, mientras que Boyatzis (1982, 2007) adoptó el término competencia como una *“característica subyacente de un individuo que casualmente (el cambio en una variable causa el cambio en otra) se relaciona con un desempeño superior en un trabajo”*. Identificó que había 19 competencias genéricas que suelen tener los directivos más destacados. Agrupó esas 19 competencias de gestión genéricas en cinco grupos distintos, como gestión de objetivos y acciones, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir a los subordinados y centrarse en los demás. Otras definiciones como las de Hornby y Thomas (1989), que definen competencia como *“la capacidad de desempeñar con eficacia las funciones asociadas con la gestión en una situación de trabajo*, la de Jacobs (1989), que la define como *“una habilidad o habilidad observable para completar con éxito una tarea gerencial o la de Hogg (1989), que sostiene que las competencias son las características de un gerente que conducen a la demostración de habilidades y destrezas, que resultan en un desempeño efectivo dentro de un área ocupacional, completan las definiciones clásicas de competencia en el trabajo.*

Más recientemente, Cernusca y Dima (2007) abordan el concepto de la competencia se vinculándolo con el desempeño y el desarrollo profesional de uno. Los

autores también analizan algunos modelos de mapeo de competencias y herramientas de evaluación para la gestión del desempeño. Una empresa puede poseer recursos humanos extremadamente capaces, pero es posible que no trabajen en el puesto que más les convenga. Aquí es donde el *mapeo de competencias* y las *herramientas de evaluación* ayudan a los expertos en recursos humanos a elegir quién debe trabajar en qué puesto.

Desde este enfoque, Rothwell et al. (2004) señala que los programas han evolucionado desde un enfoque temprano en las distinciones entre los mejores en su clase (ejemplares) y los que tienen un desempeño completamente exitoso para convertirse en un vínculo entre la estrategia organizacional y el desempeño organizacional e individual. Como indica este autor, el interés por los enfoques basados en competencias está creciendo, los profesionales de capacitación y desarrollo están utilizando modelos de competencia para aclarar las competencias específicas de la organización para mejorar el desempeño humano y unificar las capacidades individuales con las competencias básicas de la organización.

Actualmente, el método de selección basado en competencias se considera un procedimiento de optimización, estructurado y completo con el que los candidatos son evaluados sobre las competencias que necesitan demostrar cuando son admitidos en la organización. A su vez, el sistema de competencia y gestión del desempeño, diagnostica las futuras necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados, ayuda a los ejecutivos de recursos humanos a apoyar a los empleados en decisiones como promociones y transferencias (Gaspar, 2012).

Aunque las definiciones del término competencia han aumentado en la última década, hay cierto acuerdo en considerar que las competencias incluyen el conjunto de factores de éxito necesarios para lograr resultados importantes en un puesto o rol laboral específico en una organización en particular. Los factores de éxito son combinaciones de *conocimientos, destrezas y habilidades* (más históricamente llamados KSA; knowledge, skills, and abilities) que se describen en términos de comportamientos específicos y son demostrados por empleados superiores en esos trabajos o roles laborales.

No obstante, y aunque el significado y la definición del término "competencia" aún está sujeto a debate (Shippman et al., 2000), una definición operativa que permita acotar metodologías y procedimientos de evaluación de competencias laborales, es la definición propuesta por Bartram, Robertson y Callinan (2002), que establece que las competencias son conjuntos de comportamientos fundamentales en la entrega de los resultados o resultados deseados en la empresa (p. 7). Las competencias conceptualizadas de esta manera son algo que las personas realmente hacen y se pueden observar (Campbell et al., 1993, p. 40). En definitiva, una competencia es la capacidad de aplicar o usar conocimientos, destrezas, habilidades, comportamientos y características personales para realizar con éxito tareas de trabajo críticas, funciones específicas u operar en un rol o puesto determinado. Las competencias son, pues, características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o de pensar, que se generalizan en una amplia gama de situaciones y perduran durante largos períodos de tiempo.

3. ALGO DE HISTORIA

Esta diversidad de definiciones se vuelve normal si prestamos atención a los diferentes ámbitos que contribuyeron al desarrollo del modelado y la práctica de competencias: diferencias individuales; psicología educativa y métodos de capacitación; investigación sobre liderazgo y la historia de los centros de evaluación; investigación en análisis de puestos; el concepto de múltiples inteligencias; el concepto de "competencia central" de Prahalad y Hamel (1990); la difusión de herramientas de gestión estratégica basadas en la idea de utilizar el propósito organizacional, así como los valores y patrones de comportamiento relacionados como dispositivos orientadores. Al considerar estas siete contribuciones como los elementos fundamentales del movimiento de competencias, presentaremos una breve descripción de cada una.

1-La búsqueda de las características más estables que diferencian a las personas tiene una larga historia, especialmente en la psicología diferencial. A finales del siglo XIX y principios del XX, varios investigadores intentaron

desarrollar técnicas para medir la inteligencia humana, los rasgos y las habilidades psicomotoras. La mayoría de los procedimientos de investigación consistían en inferir variables internas a partir del comportamiento observable. Esta conexión entre competencia (interna) y comportamiento (observable) sigue siendo el núcleo de los programas de modelado de competencias.

2-En el campo de la psicología educativa y la pedagogía, encontramos varios esfuerzos para desarrollar métodos más efectivos para capacitar a las personas con el fin de mejorar el rendimiento. Las contribuciones más influyentes se centraron en definir claramente los objetivos de aprendizaje utilizando comportamientos observables. Aquí, el énfasis está en vincular el rendimiento con comportamientos observables específicos, y no en inferir una característica humana más estable, como la personalidad o la inteligencia.

3-Surgidos de los programas de evaluación militar en las Guerras Mundiales I y II y trasladados al contexto empresarial por AT&T, los centros de evaluación jugaron un papel importante como base para el modelado de competencias. Los procesos de los centros de evaluación consisten en evaluar el rendimiento de los gerentes en varias tareas, utilizando un número limitado de dimensiones (impulso, planificación, creatividad, flexibilidad), que en realidad son etiquetas para agrupar comportamientos considerados relevantes para el desempeño laboral.

4- La investigación sobre el análisis de puestos de trabajo se ha centrado, al menos en parte, en la identificación de los requisitos críticos del trabajo que diferencian a los empleados con alto rendimiento de aquellos con bajo rendimiento. Por ejemplo, Flanagan utilizó la técnica de incidentes críticos para analizar comportamientos y proponer seis dimensiones amplias del desempeño de los oficiales de la Fuerza Aérea. Este tipo de enfoque sigue vigente y ha dado lugar a varios modelos de competencias gerenciales (Boyatzis, 1982).

5- El autor más citado de la noción moderna de competencia es David McClelland (1973), quien escribió un artículo muy influyente (*Testing for Competence Rather for Intelligence*). El argumento de McClelland fue muy provocativo y atractivo: podemos demostrar que las pruebas clásicas de inteligencia no son capaces de predecir resultados importantes en la vida real, por lo que es apropiado considerar la existencia de conceptos más relevantes, como conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos o motivos relacionados de manera más directa con el desempeño en contextos laborales reales. Las pruebas de inteligencia deberían ser reemplazadas por "pruebas de competencia".

6- El argumento principal presentado por Prahalad y Hamel (1990) es que la ventaja competitiva sostenida se basa en un número de capacidades nucleares centrales y distintivas, a veces denominadas capacidad de aprendizaje interfuncional o habilidades personales incorporadas. En resumen, si el desarrollo adecuado de las competencias centrales organizativas es la raíz misma de la competitividad, es lógico pensar que a nivel individual el desempeño se basa en competencias. Siendo uno de los artículos más reimpresos en la historia de *Harvard Business Review*, el enfoque atractivo de Prahalad y Hamel desempeñó un papel importante en la difusión de la idea de competencia y su relevancia para el desempeño organizacional. Si las cinco contribuciones mencionadas anteriormente tienen el comportamiento individual y la inferencia subsiguiente a variables internas no observables (personalidad, inteligencia, competencias, valores, etc.) como factor clave, el concepto de competencia central se refiere a un nivel de análisis muy diferente: la organización y su efectividad. Este nivel de análisis es más atractivo para los gerentes en general, no solo para los profesionales de recursos humanos.

7- El último factor clave para la generalización y extensión del concepto de competencia es la tendencia de hacer gestión utilizando el propósito organizacional y los valores centrales como referencia principal para la mayoría de las decisiones. Según el estudio de Collins y Porras (1994), las compañías

visionarias son muy conservadoras en cuanto a propósito y valores centrales, sus dimensiones más relevantes. Al mismo tiempo, estas compañías son extremadamente dinámicas al experimentar y cambiar estrategias a corto plazo, cultura y otras prácticas de gestión con el fin de adaptarse a los cambios del entorno. Las compañías con valores sólidos y capacidades dinámicas claras requieren personas que actúen de manera coherente: se identifiquen con los valores y principios rectores y muestren capacidad para adaptarse a los cambios. ¿Cómo traducir en comportamientos esperados de las personas factores como los valores y la capacidad de adaptación? El concepto de competencia es apropiado porque permite la traducción de los requisitos a nivel organizacional, como metas y valores, en características a nivel individual.

4. COMPONENTES PRINCIPALES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Hay cinco componentes principales de competencia (Tucker y Cofsky, 1994):

1) Conocimiento: se refiere a la información y el aprendizaje que tiene en una persona, como el conocimiento de la madera que tiene un carpintero, o de los elementos de resistencia estructural que conoce un arquitecto.

2) Habilidad: se refiere a la capacidad de una persona para realizar una determinada tarea, como la habilidad de un electricista para realizar un tendido eléctrico o una reparación compleja.

3) Conceptos y valores propios: se refiere a las actitudes, los valores y la imagen propia de una persona. Un ejemplo es la confianza en sí mismo, la creencia de una persona de que puede tener éxito en una situación determinada, como la confianza en sí mismo de un técnico informático para llevar a cabo una instalación de fibra óptica.

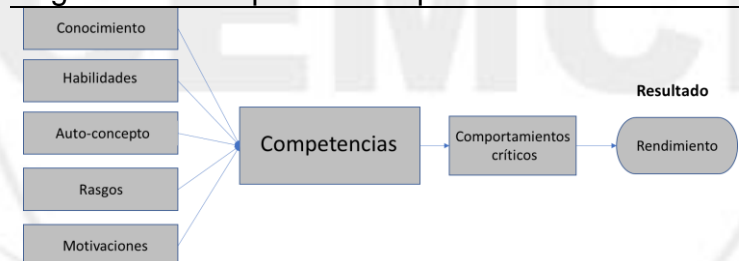
4) Rasgos: Los rasgos se refieren a características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. La fuerza física es un rasgo necesario

para muchos trabajos industriales, al igual que el autocontrol es la capacidad de mantener la calma bajo estrés en determinados trabajos.

5) Motivaciones: Las motivaciones son emociones, deseos, necesidades fisiológicas o impulsos similares que incitan a la acción. Por ejemplo, cirujanos o maestros con una gran orientación interpersonal asumen la responsabilidad personal de trabajar bien con otros miembros del equipo un quirúrgico o docente.

Las motivaciones y los rasgos pueden considerarse precursores de lo que la gente hará en el trabajo sin una estrecha supervisión. Como se muestra en la figura siguiente (figura 1), el resultado de un comportamiento crítico es un mayor rendimiento. El nivel de desempeño (bajo, moderado o alto) está siempre determinada por el nivel de conocimiento, habilidad y actitud.

Figura 1. Concepto de Competencia



5. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Con el fin de establecer el contexto de las clases de competencias derivadas teóricamente, se realiza una breve revisión sobre algunos patrones de clasificación. En la literatura se presentan diferentes patrones de clasificación de competencias. Con mayor frecuencia, los investigadores definen la categorización según su propia teoría y propósito del estudio.

Katz y Kahn (1986) agruparon las competencias en tres áreas, que posteriormente se ampliaron a las cuatro siguientes:

- a) Técnicas o Funcionales (conocimientos, actitudes, habilidades, etc. asociadas a la tecnología o experiencia funcional requerida para desempeñar el rol).
- b) Gerenciales (conocimientos, actitudes, habilidades, etc. requeridas para planificar, organizar, movilizar y utilizar diversos recursos).
- c) Humanas (conocimientos, actitudes y habilidades requeridas para motivar, utilizar y desarrollar recursos humanos).
- d) Conceptuales (habilidades para visualizar lo invisible, pensar a niveles abstractos y utilizar el pensamiento para planificar el futuro del negocio).

Por su parte, Carrol y McCrackin (1998) organizaron las competencias en tres categorías principales.

- a) Competencias centrales (Hamel y Prahalad, 1994): Una competencia central forma la base para la dirección estratégica; es algo que una empresa hace bien en comparación con otros competidores. Las competencias centrales se refieren a los elementos de comportamiento que son importantes que todos los empleados posean, como, por ejemplo, una competencia central en "*orientación a resultados/calidad*".
- b) Competencias de liderazgo/gerenciales: Esta categoría involucra competencias relacionadas con liderar una organización y personas. Algunos ejemplos incluyen "*liderazgo visionario*", "*pensamiento estratégico*" y "*desarrollo de personas*".
- c) Competencias funcionales: Son habilidades específicas del trabajo requeridas para desempeñar un rol laboral o profesional en particular (Özçelik y Ferman, 2006).

6. MAPEO DE COMPETENCIAS

El 'mapeo de competencias' es un proceso de identificación de competencias clave para una empresa o institución, los trabajos y funciones dentro de ella. El mapeo de competencias se utiliza para identificar atributos clave (conocimiento, habilidades y comportamiento) que se requieren para realizar de manera efectiva la clasificación de puestos o cualquier proceso identificado. El mapeo de competencias analiza el DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) del individuo para una mejor comprensión y esto ayuda a mejorar el crecimiento de su carrera. Consiste en descomponer un rol o trabajo dado en sus tareas o actividades constitutivas e identificar las competencias (técnicas, gerenciales, de comportamiento, conocimientos conceptuales, actitudes, habilidades, etc.) necesarias para desempeñarlas con éxito.

El mapeo de competencias determina en qué medida un empleado posee las diversas competencias relacionadas con un trabajo. El mapeo de competencias prevé el desarrollo y la sostenibilidad de la competencia, en función de los cambiantes requisitos de la organización. Por lo tanto, el mapeo de competencias es un proceso que utiliza un *experto en recursos humanos* para identificar y describir las competencias que son más cruciales para el éxito en una situación laboral. El mapeo de competencias es uno de los medios más precisos para identificar las competencias laborales y de comportamiento de un individuo en una organización. Las empresas están cambiando enormemente su estrategia de tener empleados con múltiples habilidades con conocimiento de una sola habilidad. El enfoque de competencia se centra en vincular las estrategias de empresa o comerciales con los esfuerzos de desempeño individual. El desarrollo de los empleados se centra en mejorar sus competencias en lugar de prepararlos para cambiar de trabajo. De esta manera, pueden desarrollar capacidades útiles en toda la organización a medida que cambia y evoluciona.

7. MODELO DE COMPETENCIAS

Un modelo de competencias es una lista válida, observable y medible de conocimientos, habilidades y atributos demostrados a través del comportamiento que da como resultado un desempeño sobresaliente en un contexto de trabajo particular. El modelo de competencias es un conjunto de competencias que incluyen los comportamientos clave requeridos para un desempeño excelente en un rol particular (Cernusca y Dima, 2007). Dependiendo del entorno laboral y organizacional, generalmente se requiere un grupo de 7 a 9 competencias totales para un trabajo en particular y se representan en un modelo de competencias (Shippman et al., 2000).

En este sentido, un modelo de competencia define un marco de organización que enumera las competencias requeridas para un desempeño efectivo en un trabajo específico, una familia de trabajos (por ejemplo, un grupo de trabajos relacionados) y una organización. El modelo está organizado en niveles de competencias e incluye descripciones de las actividades y comportamientos asociados a cada competencia. Los modelos de competencias suelen estar muy adaptados a la organización. Como tal, los elementos de un modelo de competencias comunican, en términos claros, las circunstancias y condiciones de desempeño. Las competencias individuales se organizan en modelos de competencia para permitir que las personas de una organización o profesión entiendan, discutan y apliquen las competencias al desempeño de la fuerza laboral.

8. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE MODELOS DE COMPETENCIAS

Existen tres enfoques para construir modelos de competencias:

- a. **Enfoque de trabajo único:** Los primeros modelos de competencias se desarrollaron para trabajos individuales y son el enfoque más común en la modelización de competencias. El desarrollo de un modelo de competencias para un solo trabajo comienza con la identificación de un trabajo crítico que

la dirección de línea o un profesional de recursos humanos considera que necesita ocupantes mejor seleccionados o desarrollados. La recopilación de datos generalmente incluye un panel de recursos o grupo de enfoque de los ocupantes del trabajo y/o sus gerentes, así como entrevistas con los ocupantes del trabajo. La fase de recolección de datos también puede incluir entrevistas con clientes y subordinados directos, encuestas a otros ocupantes del trabajo y observación directa de los ocupantes del trabajo en su labor. Una vez completado esto, el siguiente paso es analizar los datos para destilarlos en un modelo de competencias que típicamente incluye de 10 a 20 rasgos o habilidades, cada uno con una definición y una lista de comportamientos específicos que describen lo que hacen los ejecutantes eficaces y cómo lograr resultados efectivos.

- b. **Enfoque de modelo uniforme:** Los profesionales de recursos humanos que buscan un impacto amplio, rápido y consistente para la tecnología de competencias a menudo adoptan un modelo de competencias de uniforme, definiendo un conjunto de competencias para un amplio rango de trabajos (por ejemplo, todos los trabajos de gestión). El primer paso es identificar la población a la cual se aplicará el modelo, como todos los gerentes. En lugar de recopilar datos, un equipo encargado de desarrollar el modelo de competencias selecciona generalmente conceptos de modelos de competencias individuales disponibles y de libros y artículos sobre liderazgo, negocios, desarrollo organizacional y desarrollo de recursos humanos.
- c. **Enfoque de múltiples trabajos:** Este método crea múltiples modelos según los trabajos y niveles. Se utiliza este método cuando todos los trabajos no tienen nada en común. Para avanzar en la creación de modelos que sean útiles, la organización debe ser más específica sobre los posibles usos del modelo. El momento es propicio para un enfoque de múltiples trabajos en la construcción de modelos de competencias. Se requiere de dicho enfoque y asume, por ejemplo, que una organización necesita modelos de competencias

para 25 trabajos profesionales y gerenciales, así como programas y herramientas consistentes para la gestión del desempeño, el desarrollo profesional y la selección para estos trabajos, basados en los modelos de competencias.

Los tres enfoques descritos probablemente se utilicen cada vez más, ya que todos ofrecen formas de unificar e integrar una variedad de programas de recursos humanos. El modelo de competencias para un solo trabajo proporciona una manera de mejorar el desarrollo y la selección para un trabajo considerado crucial para el éxito de la organización. El enfoque de modelo uniforme para construir modelos de competencias tiene la ventaja de proporcionar un marco simple y unificador de todos los programas de recursos humanos para un mismo conjunto de trabajos, como los gerenciales. Este enfoque es más difícil de implementar, ya que generalmente requiere la aprobación de la alta dirección y también puede requerir el acuerdo de varios grupos de recursos humanos independientes. Por lo tanto, implementar este enfoque requiere de un liderazgo efectivo de los servicios de recursos humanos. El enfoque de múltiples trabajos para el desarrollo de competencias ofrece las ventajas duales de un marco conceptual común y la personalización para trabajos individuales. Este es el único enfoque que facilita la comparación de modelos de competencias entre sí y la comparación de perfiles de empleados con múltiples trabajos. El enfoque de múltiples trabajos es más rentable que el enfoque de un solo trabajo, si se necesitan muchos modelos de competencias, pero es el enfoque más difícil de implementar de los tres enfoques.

9. RELACIÓN DE LOS MODELOS DE COMPETENCIAS CON LOS OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES

Por lo general, las competencias deben estar vinculadas a los objetivos y estrategias comerciales (por ejemplo, Champion et al., 2011; Martone, 2003). La vinculación de los modelos de competencias con los objetivos empresariales es crucial para el interés y compromiso de la alta dirección. Además, las relaciones empresariales

distinguen los modelos de competencias del análisis de puestos, que generalmente no llega a traducir cómo las competencias influyen directamente en los objetivos organizacionales.

Para asegurarse de que se cumplan las mejores prácticas, el desarrollo del modelo de competencias generalmente comienza con una definición de los objetivos y metas organizacionales. Con base en el marco orientador, se identifican las competencias críticas para alcanzar esos objetivos y metas (figura 2).



A veces, las competencias son traducciones directas de los objetivos organizacionales. Otras veces, las competencias pueden estar un paso atrás en la cadena de esfuerzos requeridos para los objetivos organizacionales, como la identificación de nuevos productos innovadores. Cabe destacar que esta mejor práctica no excluye la inclusión de algunas competencias relacionadas con los requisitos fundamentales de las organizaciones que no están necesariamente vinculadas a objetivos organizacionales específicos, como la producción de productos o servicios de alta calidad. Las competencias de esta naturaleza son más comunes en trabajos de nivel inferior, mientras que las competencias más claramente relacionadas con los objetivos organizacionales son más evidentes en trabajos de gestión y ejecutivos.

10. COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO

Las competencias se han utilizado principalmente en relación con el sector empresarial privado. Las funciones de gestión pueden ser similares o genéricas en el sector privado y público, pero las condiciones en estos dos sectores son muy diferentes. Noordegraaf et al., (2000) identificó el contexto en el cual los líderes del sector público utilizan categorías del marco y determinan las diversidades en competencias. En su estudio, las competencias gerenciales se derivaron de observaciones de 12 administradores públicos. El autor destaca tres grupos de competencias de los gerentes públicos: competencias interpretativas, competencias institucionales y competencias textuales. La especificidad del líder competente del sector público radica en su capacidad para operar con éxito en un entorno que es inestable debido a la situación política.

Para responder a la pregunta *¿qué competencias necesitan los gerentes públicos para poder operar de manera eficiente, efectiva y competente?* Virtanen (2000) identifica cinco ámbitos de competencia para los gerentes públicos, a saber, a) competencia en la tarea, b) competencia profesional en el área temática que le corresponda, c) competencia profesional en administración, d) competencia política y competencia ética. La mayoría de estas competencias son las mismas que un gerente en el sector privado debe tener para hacer frente a los negocios diarios. La diferencia radica en que, en el sector privado, la agenda del gerente la establece el mercado y la junta directiva, mientras que, en el sector público, son los políticos y el público quienes establecen la agenda para el gerente. En cualquier caso, la gestión pública y la gestión del sector privado se están volviendo cada vez más similares. El marco de competencias en el sector privado brinda muchas ventajas para la gestión de recursos humanos, los gerentes, la organización y los empleados, especialmente como: una herramienta que establece la conexión entre la contratación, la evaluación y el desarrollo; una herramienta que proporciona las expectativas claras de la organización para los empleados; una herramienta que garantiza la comunicación única; una herramienta de

alta profesionalidad en la gestión de recursos humanos. Estas son las razones por las que también debería utilizarse en el sector público.

11. GESTIÓN DE COMPETENCIAS FRENTE A GESTIÓN TRADICIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El concepto de gestión de competencias ha generado varias críticas. Quizás la más común es argumentar que en realidad no cambia nada en las prácticas de gestión de recursos humanos, excepto la terminología que utilizamos. Lawler (1994) intentó diferenciar entre el enfoque de competencias y el "enfoque más tradicional". En relación a este tema, señaló que en lugar de pensar en las personas como teniendo un trabajo con un conjunto específico de actividades que pueden ser capturadas en una descripción de trabajo relativamente permanente y fija, puede ser más apropiado y efectivo pensar en ellas como recursos humanos que trabajan para una organización. Las organizaciones basadas en competencias son sistemas organizativos en los cuales las capacidades de los individuos son el enfoque principal y que los gestionan de manera que proporciona ventaja competitiva. Según Lawler (1994), la diferencia radica en el énfasis en las características de las personas y en el rendimiento organizativo en lugar de los trabajos fijos. Un mundo en constante cambio requiere flexibilidad y autonomía, y las prácticas de recursos humanos basadas en trabajos no brindan una respuesta adecuada.

Por su parte, Hondeghem y Vandermeulen (2000) muestran cuán sutiles y, al mismo tiempo, profundas pueden ser las diferencias entre los enfoques basados en competencias y los enfoques tradicionales (tabla 1), en lo que respecta a la descripción del trabajo, la selección, el desarrollo, la evaluación y las recompensas. La gestión basada en competencias solo ocurre si las prácticas de recursos humanos cambian en consecuencia.

Tabla 1. Contraste entre el enfoque funcional y de competencias en gestión de recursos humanos (Hondegheem y Vandermeulen (2000))	
Aproximación Funcional	Aproximación Competencial
Descripción del trabajo	Perfil de competencias
Agrupación de tareas centrales y requisitos funcionales (conocimientos, habilidades, responsabilidad)	¿Qué se hace, por qué y cómo? Agrupación de tareas centrales y requisitos de competencias (conocimientos, habilidades, personalidad, actitud, valores y normas, incentivos)
Selección: "¿Cómo es la persona"?	Selección: "¿Cómo funciona la persona?"
Selección para lograr una adaptación entre la función y el individuo Selección para cubrir una vacante Criterios de selección basados en la función actual Criterios de selección centrados en conocimientos, personalidad y actitud	Selección para lograr una adaptación entre el individuo y la organización Selección con miras al crecimiento y desarrollo de una organización a largo plazo Criterios de selección basados en el futuro Criterios de selección: además de conocimientos, personalidad y actitud, también habilidades, valores, comportamiento
Desarrollo	Desarrollo
Desarrollo de conocimientos Orientado a promoción jerárquica Con el objetivo de mejorar habilidades laborales	Desarrollo de conocimiento, capacidad, disponibilidad para aprender Orientado a la movilidad horizontal Orientado al máximo aprovechamiento del potencial humano Con el objetivo de desarrollar habilidades, actitudes y comportamiento
Evaluación	Evaluación
Enfoque en la función del trabajo Enfoque en la dedicación	Enfoque en el funcionamiento en el trabajo, rendimiento, resultados y potencial Enfoque en el comportamiento
Recompensa	Recompensa
Pago de acuerdo al trabajo El peso relativo de la función determina el salario Enfoque en responsabilidad, conocimiento, edad y antigüedad	Pago de acuerdo al trabajo Las competencias requeridas para una organización determinan el salario Enfoque en los resultados

El cambio parece ser el factor más relevante que determina la necesidad de implementar programas de gestión por competencias (Competence-based management; CBM). Por ejemplo, Lawler (1994) se refiere a cuatro fuerzas que conducen a la gestión de competencias: el cambio de la producción en masa a una economía centrada en el

servicio, el conocimiento y el consumidor; la globalización y su impacto en el aumento de la competencia; la necesidad de reaccionar a los cambios rápidos que ocurren en el entorno de la organización; las estructuras organizativas planas cada vez más prevalentes, más receptivas, pero menos parecidas a una clara escala profesional. Siguiendo el pensamiento de Lawler (1994), si podemos decir que estos factores están presentes en las administraciones públicas, se convierten en un contexto claro para el surgimiento de la gestión por competencias. En el mismo sentido, se ha sugerido que una razón principal para introducir la gestión por competencias en las administraciones públicas puede ser una palanca eficaz para que las administraciones públicas cambien, es decir, de la burocracia a organizaciones más flexibles, eficientes y dinámicas. La gestión de competencias hace que el individuo sea más visible y enfatiza el papel de las personas en el logro de los objetivos de una organización. Por lo tanto, *la gestión de competencias puede ser una herramienta eficaz para cambiar una cultura burocrática a una más personalizada.*

Por otro lado, se ha señalado también que la gestión por competencias refleja un cambio tanto en el enfoque funcional como en el significado de la gestión del rendimiento. Si la gestión del rendimiento se enfoca en resultados y productos, la gestión de competencias se centra en los *inputs*, en lo que las personas son capaces de aportar al trabajo. En las organizaciones públicas, a menudo es difícil medir los resultados, por lo que la gestión por competencias puede ser un enfoque apropiado para la gestión del rendimiento (Hondeghem y Vandermeulen, 2000).

No obstante, la introducción de gestión por competencias implica un cambio en la forma en que el departamento de recursos humanos desempeña su papel. Las funciones de recursos humanos en las organizaciones pueden desempeñar 4 roles:

- a. El socio estratégico: Contribuye de manera activa a la definición de las estrategias más globales de los servicios a los que pertenecen. Desarrolla procesos y programas de recursos humanos que pueden conectar estas estrategias con la gestión de personas.

- b. El experto administrativo: Contribuye al diseño e implementación de procesos administrativos en la gestión de personas. Se encarga del procesamiento de documentos y del cumplimiento de los requisitos legales de manera efectiva.
- c. El mediador de los empleados: Contribuye al diseño e implementación de programas destinados a motivar a los empleados, conocer sus necesidades y buscar conciliar sus intereses con los de las organizaciones.
- d. El agente de cambio: Contribuye a crear una cultura flexible y adaptativa, aumentando la capacidad de cambio de las organizaciones a las que pertenecen.

Esto significa que, para cambiar con éxito los recursos humanos en sus organizaciones, los profesionales de recursos humanos en las administraciones públicas deben cambiar su propio modelo de competencias. Por ejemplo, en los Estados Unidos, la *National Academy of Public Administration* (1996) desarrolló un marco de competencias que incluye cinco competencias clave: apoyar la estrategia organizacional, utilizar herramientas de recursos humanos, resolver conflictos, apoyar el cambio organizacional y generar confianza. Los gobiernos deberán invertir en la capacitación de sus propios profesionales de gestión de recursos humanos y los gerentes deberán tomar en serio a los especialistas en gestión de recursos humanos si desean gestionar eficazmente a su personal.

En cualquier caso, muestra el importante papel desempeñado por la competencia en el marco propuesto para el desarrollo de la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. En este sentido, conviene distinguir tres modelos más amplios de administración y gestión pública que parecen enmarcar los cambios contemporáneos en la gestión de recursos humanos. Los modelos son de alguna manera cronológicos (la gobernanza receptiva es más un conjunto emergente de tendencias), pero en la práctica se superponen en diferentes países como resultado de la influencia de factores geopolíticos, sociales y económicos (tabla 2).

Tabla 2. Tres modelos de administración pública (UN Report, 2005)			
	Administración pública	Gestión Pública	Gobernanza receptiva
Relación ciudadano-estado	Obediencia	Derecho	Empoderamiento
Rendición de cuentas de los funcionarios de alto rango	Políticos	Clientes	Ciudadanos y partes interesadas
Principios rectores	Cumplimiento de las reglas y reglamentos	Eficiencia y resultados	Rendición de cuentas, transparencia y participación
Criterios de éxito	Producción	Resultado	Proceso
Atributo clave	Imparcialidad	Profesionalismo	Capacidad de respuesta

12. CONCLUSIONES

En resumen, si consideramos los factores contextuales que determinan el surgimiento de la gestión por competencias, todos ellos conducen a un cambio del enfoque del puesto de trabajo hacia la persona, quien debe trabajar de acuerdo con los valores y objetivos organizacionales, teniendo en cuenta el poder comunicativo de la palabra "competencia" y el probable movimiento hacia un modelo más receptivo en las Administraciones Públicas, se puede concluir que la gestión por competencias tiene un campo propio de desarrollo en las administraciones públicas. En este contexto, la gestión por competencias puede desempeñar un papel importante al proporcionar a las organizaciones públicas un conjunto básico de competencias que les permitan desempeñar un papel más eficaz en la sociedad. Después de todo, una de las contribuciones más reconocidas al movimiento de competencia tuvo lugar en un contexto público (McClelland, 1973)

REFERENCIAS

- BARTRAM, D. "The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation". *Journal of Applied Psychology*, 90. 2005. pp. 1185–1203.
- BOYATZIS, R. "The competent manager: A model for effective performance"
New York: Wiley. 1982
- BOYATZIS, R. (2007). "Competencies in the 21st century". *Journal of Management Development*, 27(1). 2007. pp. 5-12.
- CAMPBELL, J. P., MCCLOY, R. A., OPPLER, S. H., & SAGER, C. E. (1993). "A theory of performance". In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* 1993. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 35–70.
- CAMPION, M.A., FINK, A.A., RUGGEBERG, B.J., CARR, L., PHILLIPS, G.M., & ODMAN, R.B. "Doing competencies well: best practices in competency modeling". *Personnel Psychology*, 64. 2011. pp. 225-262.
- CARROLL, A. & MCCRACKIN, J. "The Competent Use of Competency Based Strategies for Selecting and Development". *Performance Improvement Quarterly*, 11 (3), 1998. pp. 45-63. En: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-8327.1998.tb00099.x>
- CERNUSCA, L and DIMA, C., "Competency and Human Resource Management". *International journal of psychology*, Vol.II. 2007.
- COLLINS, J. and PORRAS, J. "Built to last: Successful habits of visionary companies". New York: Harper Business. 1994
- GASPAR ROBERT. "A Study on the Perception of Human Resource Executives on Competency Mapping for the Superior Results". *International Journal of Social Science Tomorrow*, 1(8). 2012.

- HAMEL, G., & PRAHALAD, C.K. “Competing for the future”. Boston: Harvard Business School Press, 1994
- HOGG B. “Realizing the Potential of Your Employees through Assessment and Development”. London: Tata- McGraw-Hill Training Series, 1989
- HONDEGHEM, A. and VANDEMEULEN, F. “Competency management in the Flemish and Dutch civil service”. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 4. 2000. pp. 342-353.
- HORNBY D. and THOMAS R. “Toward a Better Standard of Management”. *Personnel Management*, 21 (1). 1989. pp.52-55.
- KATZ DANIEL and KAHN ROBERT. *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- KLEMP, G.O. *The assessment of occupational competence*. Washington, D.C.: Report of the National Institute of Education, 1980.
- LAWLER E. “From job-based to competency-based organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 1994. pp. 3–15.
- MARTONE D. “A guide to developing a competency-based performance-management system”. *Employment Relations Today*, 30, 2003. pp. 23–32.
- MCCELLAND, D. “Testing for competence rather than for ‘intelligence’”. *American Psychologist*, 28, 1973. pp. 1-14.
- Competency models for human resources professionals*. Washington DC: National Academy of Public Administration, 1996.
- NOORDEGRAAF, M. and STEWART, R. “Managerial Behaviour Research in Private and Public Sectors: Distinctiveness, Disputes and Directions”. *Journal of Management Studies*, 37, 2000. pp. 427-443. En: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00187>

ÖZÇELİK, GAYE & FERMAN, MURAT. “Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context”. *Human Resource Development Review*. 5, 2006. pp. 72-91.

PRAHALAD, C. and HAMEL, G. “The core competence of the corporation”. *Harvard Business Review*, 1990. pp. 79-91.

ROTHWELL, W., BERNTHAL, PAUL R., COLTERYAHN, KAREN, DAVIS, PATTY, NAUGHTON, JENNIFER, & WELLINS, RICH. “ASTD Competency study: Mapping the future”. Virginia: ASTD Press, 2004

SCHIPPMANN J.S., ASH R.A., BATTISTA M., CARR L., EYDE L.D., HESKETH B., KEHOE, J. PEARLMAN, K. & SANCHEZ I. “The practice of competency modeling”. *Personnel psychology*, 53, 2000. pp. 703–740.

SCHIPPMANN J.S., ASH R.A., BATTISTA M., CARR L., EYDE L.D., HESKETH B., KEHOE, J. PEARLMAN, K. & SANCHEZ I. “The practice of competency modeling”. *Personnel psychology*, 53, 2000. pp. 703–740.

SPENCER L. & SPENCER S. *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons, 1993

TUCKER, S., & COFSKY K. “Competency-Based Pay on a Banding Platform”. *ACA Journal*, 3 (1), 1994.

UNITED NATIONS. *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. World Public Sector Report*, 2005

VIRTANEN, T. (2000). “Changing competences of public managers: Tensions in commitment”. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 4, 2000.

ZEMKE, R. (1982). "Job competencies: Can they help you design better training?". *Training*, 19, 1982. pp. 28-31.

