

Los comportamientos relacionados con estas competencias los podrá encontrar en la obra *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II.*



PARA PROFESORES

La *Trilogía* está compuesta por tres obras relacionadas entre sí:

- ❖ *Diccionario de competencias*
- ❖ *Diccionario de comportamientos*
- ❖ *Diccionario de preguntas*

Para una mejor explicación de la aplicación práctica de la *Trilogía* hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Trilogía. CASOS PRÁCTICOS*
- *Trilogía. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Si bien la metodología de Gestión por competencias posee una fuerte base teórica, lo que se expondrá en esta obra está avalado, además, por las buenas prácticas profesionales y el trabajo de campo de nuestra firma consultora.

Durante todos estos años he sido –y sigo siendo– una lectora incansable de la bibliografía técnica disponible sobre competencias. Como complemento de este trabajo, he preparado el Anexo I, *Cómo tratar la temática de competencias otros autores*, en el cual, a modo de estado del arte, se presentan aquellos autores que han tratado el tema, desde diferentes vertientes. Como se podrá apreciar allí, la Gestión por competencias no es una moda, sino un método sólido con muchos años de vigencia que, como es lógico, ha sufrido cambios y transformaciones, para adaptarse a las realidades del contexto, y ha evolucionado –básicamente– en sus detalles y aplicaciones.

Si bien la metodología que se expondrá es la que surge tanto de mis investigaciones y trabajo profesional como de la labor del equipo que conforma nuestra firma, no representa una opinión más de un autor, sino que es el fruto de la experiencia, de ver resultados positivos en empresas y organizaciones a lo largo de toda Latinoamérica.

Por lo tanto, la Gestión por competencias, así como los aspectos más salientes de la metodología que se va a describir a continuación, conforman las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos.

La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles Capital Humano

Nuestra firma consultora ha desarrollado una metodología para la puesta en marcha de modelos de competencias, basada en dos grandes pilares: la teoría preexistente y la experiencia profesional –ya mencionada–

trabajando con este método, el cual ha sufrido algunas transformaciones a través del tiempo. Esto implica haber tenido la oportunidad de realizar un sinnúmero de implantaciones de sistemas de competencias, conocer muchos modelos en organizaciones de todo tipo en países diversos, ajustar modelos diseñados por otros, buscar soluciones a distintos problemas, etcétera.

Conocer muchos modelos diferentes, además de los propios, brinda un panorama muy amplio. La riqueza del conocimiento en materia de competencias se obtiene no sólo por conocer buenos métodos de trabajo, sino también por haber hecho la experiencia con otros que no han sido satisfactorios. Se aprende mucho al observar qué procesos no han dado resultado. Si bien un dicho popular afirma que el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra, en la actividad profesional tratamos de que esto no ocurra.

Definición de *competencias* para Martha Alles Capital Humano

En varias partes de la obra el lector encontrará definiciones de algunos términos; además, podrá hallar un *Glosario* al final de este mismo capítulo. La inclusión de las definiciones cumple un doble propósito: clarificar el significado de ciertos términos, para los que no estén familiarizados con ellos, y, al mismo tiempo, fijar nuestra posición respecto de aquellos casos en que puedan existir diversas interpretaciones o corrientes relacionadas con ellos. En consecuencia, estas palabras serán utilizadas a lo largo de toda la obra con el significado que les atribuimos en las correspondientes definiciones.

Existen diferentes acepciones del concepto de *competencia*; en nuestro trabajo se utilizará la que incluimos a continuación.

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

Modelo de competencias. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Si bien los modelos de management en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas *competencias conductuales*, existen autores y profesionales del área de Recursos Humanos que confunden la temática englobando bajo el nombre de *competencias* tanto a estas como a los conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión —en obras anteriores hemos mencionado esta cuestión—, cuando queramos referirnos a conocimientos usaremos sólo este término (conocimientos), a los efectos de no confundir al lector, en especial al que no es un especialista del área, a quien también dirigimos nuestro trabajo.

Conocimiento. Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Modelo de conocimientos. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

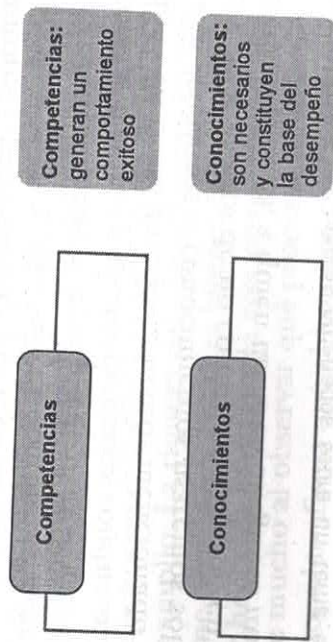
Ejemplos de conocimientos y competencias:

Conocimientos	Competencias
Informática (por ejemplo, un software)	Iniciativa - Autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente.

Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

Relación entre conocimientos y competencias



Veamos un ejemplo: si se está realizando una selección, lo más sencillo será evaluar los conocimientos de la persona que se postula, los cuales —por otra parte— suelen ser excluyentes en los procesos de búsqueda; por lo tanto, se sugiere comenzar la evaluación *por lo más fácil de medir y que es, a su vez, excluyente: los conocimientos requeridos*. De este modo los candidatos que posean los conocimientos excluyentes serán evaluados a continuación en sus competencias o características más profundas.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones, una misma competencia, por ejemplo *Liderazgo*, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia (que se indica mediante el *grado requerido*) entre ambos niveles. También podría ocurrir que una competencia sea definida como requerida para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección.

Comenzando por el principio

Para la implantación de modelos de competencias existen diversos caminos, algunos ya dejados de lado al ser superados por nuevas tendencias. Si bien, en los primeros tiempos, para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, esto fue

dejado de lado al comprobarse que se transfería a los modelos no sólo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes. Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como la simplificación de las definiciones de modelos, para asegurar su puesta en marcha y posterior vigencia. El lector encontrará en el Anexo I el marco teórico utilizado.

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

