

## “Renovarse o morir”: pautas para revisar su Modelo de Competencias

ENRIQUE ARCE, Socio y CRISTINA HEBRERO, Gerente de PeopleMatters

Desde nuestra experiencia, la definición de una Estrategia de Capital Humano constituye un ejercicio de reflexión, que tiene tres condicionantes fundamentales: la estrategia de negocio, la cultura deseada y las condiciones y circunstancias del mercado laboral.

Uno de los elementos clave del Plan Director de Recursos Humanos es el perfil de profesionales que necesita la organización para acometer con éxito los retos del negocio. ¿Qué conductas debemos estimular, desarrollar y reconocer en nuestros profesionales? Contestar a esta pregunta implica definir el Modelo de Competencias que constituye la espina dorsal de las prácticas y políticas de gestión de Recursos Humanos.

Desde PeopleMatters, hemos visto cómo, durante la última década, muchas organizaciones han abordado largos e intensos procesos de diseño e implantación de modelos de competencias que, sin embargo, no han logrado satisfacer todas las expectativas para las que fueron diseñados. ¿Qué ha pasado?

La experiencia señala que si no se revisa y se actualiza el Modelo de Competencias, éste pierde eficacia y termina por desalinearse del negocio y de las personas, y cae en el olvido. Desde nuestra experiencia, las organizaciones más insatisfechas son aquellas que han abordado iniciativas de menor alcance: modelos que afectan a pocos colectivos (habitualmente equipos directivos), modelos que no desglosan comportamientos en los dife-

rentes niveles de competencias, modelos que sólo consideran un tipo de competencias (habitualmente conductuales y no técnicas), modelos que no están adecuadamente integrados en los diferentes procesos de recursos humanos, etc.

En este sentido, no es extraño encontrarse con organizaciones que utilizan la gestión por competencias exclusivamente en el ámbito de la formación, otras que definen competencias pero no definen perfiles requeridos para las diferentes ocupaciones o puestos organizativos, incluso, hay organizaciones que han elaborado un diccionario de competencias pero no han ido más allá.

Si su organización tiene un Modelo de Gestión por Competencias razonablemente maduro, puede que sea el momento oportuno para someterlo a un proceso formal de revisión que le permita analizar hasta qué punto ha satisfecho los objetivos y expectativas iniciales. Las oportunidades de mejora que se desprendan de dicha revisión, constituirán mejoras en el modelo que alimentarán el Plan Estratégico de Recursos Humanos.

### LIDERAZGO Y COMPROMISO

Todo proceso estratégico, como es la identificación y mejora de patrones conductuales alineados con el negocio, precisa de un importante liderazgo por parte de la alta dirección, y que además se mantenga a lo largo de toda la vida del Modelo. Por muchos recursos económicos o humanos que se destinen a la gestión del Modelo de Competencias, si no cuenta con la “esponsorización” de los primeros ejecutivos, es muy probable que se vea abocado al fracaso.

El liderazgo y compromiso al que nos referimos, puede materializarse de muy distintas maneras, y siempre estará en función de la cultura y formas de hacer de la organización. En ocasiones se traduce en la presencia de miembros de la alta dirección en las presentaciones/reuniones de lanzamiento y seguimiento del modelo, en el envío de comunicaciones escritas resaltando la importancia del modelo o incluso en la participación directa de algún miembro de la alta dirección en determinadas etapas de elaboración y revisión de éste. Si durante la etapa de revisión del modelo encontrara que no tiene el apoyo de la alta Dirección, deberá hacer lo posible por ganárselo.

**Las organizaciones más insatisfechas son aquellas que han abordado iniciativas de menor alcance: modelos que afectan a pocos colectivos o que no están integrados en los diferentes procesos de RR.HH.**

## DIAGNÓSTICO DEL MODELO

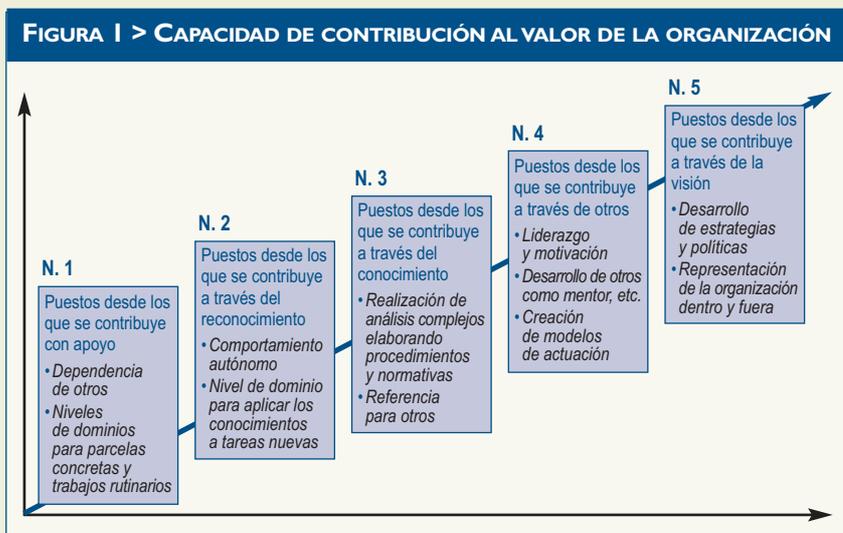
Comprobada la adhesión de la Dirección, convendrá analizar el Modelo de Competencias en sí mismo. Desde nuestra experiencia, la revisión del Modelo de Competencias debe abarcar, al menos, los tres ámbitos que se presentan a continuación:

- El propio diseño conceptual del Modelo
- Su aplicación a los diferentes procesos de recursos humanos
- La gestión del cambio que conlleva

En relación con el diseño, gran parte de los problemas se deben a la falta de conexión entre las competencias y la estrategia de negocio. En alguna ocasión, hemos visto que la declaración de una intención estratégica, no se ha visto respaldada por sus correspondientes competencias. Esto puede ocurrir porque en el momento de diseñar el Modelo se enfocó desde una perspectiva exclusiva de "proyecto de gestión de recursos humanos" y no se tuvo demasiado en cuenta que debía de servir a la estrategia.

Alinear las competencias con la estrategia de negocio es identificar y redactar las propias competencias y comportamientos en términos de lo que señala la estrategia. Si la "fidelización de clientes" es un componente de la estrategia, la competencia *orientación al servicio* debe contener comportamientos que aludan a la habilidad de contactar a largo plazo, de saber mantener una relación duradera y de confianza; si por el contrario se trata de "abrir nuevos mercados", el comportamiento deberá aludir a la habilidad de contactar a corto plazo y a la tolerancia a la frustración.

Revisar la adecuación del Modelo de Competencias a la estrategia de negocio, es una reflexión crítica, como igual de crítica resulta que se haga con los profesionales del negocio. Si usted va a revisar las competencias de su Modelo actual, asegúrese de que en las definiciones de las competencias y



FUENTE > PeopleMatters, 2006.

de los comportamientos que las constituyen han participado personas del equipo directivo.

Otro aspecto relacionado con el diseño, que es necesario revisar, es la claridad del Modelo. Existe una tendencia habitual a complicar en exceso los modelos de competencias con diccionarios demasiado largos (las competencias de gestión no deberían ser más de 8-10 mientras que las competencias técnicas propias de cada función dependerán de la heterogeneidad del negocio), competencias que se solapan (*gestión de personas vs. liderazgo*), nombres de competencias abstractos (*pensamiento conceptual o conciencia de uno mismo*), definiciones complejas (textos de más de 4 líneas), descripciones de conductas difíciles de entender y de observar (términos muy psicologicistas), escalas demasiado largas (más de cinco niveles). Todo ello, tiene una incidencia al menos "no positiva" entre quienes van a ser los usuarios del Modelo, que buscan algo claro, sencillo y fácil de entender.

Puede ocurrir que el Modelo de Competencias no haya "calado" suficientemente en la organización sencillamente porque la gente "no lo entiende". La forma más razonable de optimizar el lenguaje para que llegue a todo el mundo es implicar a

diferentes niveles de la plantilla para la elección correcta de los términos con los que expresar las competencias.

También resulta conveniente preguntarse cómo el modelo se ajusta a la estructura organizativa, es decir, qué competencias y qué grado de dominio debe corresponder a cada nivel organizativo. Esto será crítico para acertar en el análisis del "gap" entre las competencias que se observan en la persona y las que el puesto exige para su correcto desempeño.

Un enfoque teórico válido es considerar la distinta contribución al valor de la Organización, por parte de cada puesto (Figura 1).

Los puestos de la estructura organizativa pueden agruparse en niveles que exigen grados diferentes de dominio de las competencias, en función de la capacidad de contribución al valor de la organización. A la hora de definir las competencias, se deberán elaborar los comportamientos teniendo en cuenta dichos niveles de contribución en los que se han agrupado los puestos.

Hasta aquí hemos revisado el Modelo desde un punto de vista conceptual, a continuación aludiremos a la valoración que hay que hacer del uso práctico del Modelo. En el caso de que

su organización cuente con un Modelo de Competencias razonablemente maduro, encontrará una buena parte de las áreas de mejora en la integración del Modelo con las diferentes prácticas y procesos de recursos humanos. Esta es sin duda la faceta más compleja de la gestión por competencias, ya que es en la aplicación cuando ponemos a prueba la "bondad" del modelo que hemos diseñado.

Sobre este aspecto, es necesario mencionar que el orden por el cual se empiece a aplicar la gestión por competencias a los diferentes procesos es clave. La secuencia de aplicación más natural es empezar por la evaluación de competencias, la formación y la selección. Esto permitirá a la organización avanzar en el proceso de aprendizaje sobre el nuevo Modelo, lo cual será de utilidad cuando se aplique a procesos más complejos como son la carrera profesional o la compensación.

En relación con la evaluación de competencias, los procesos "multifuentes" en los que, además del jefe y del propio evaluado, participan los colaboradores y colegas o pares, son los que mayor riqueza de perspectivas aportan. En el caso de la formación, la aplicación del Modelo debe conducir a una detección de necesidades más ágil y estructurada, y por lo tanto a acciones formativas mejor focalizadas.

Cuando usted aplique su Modelo de Competencias a la selección, analice si su proceso ha ganado en agilidad y en eficacia, es decir, que gracias a la claridad de los perfiles buscados, da una respuesta rápida y certera a su cliente interno. En el proceso de promoción y carrera profesional, el modelo es eficaz cuando permite la identificación temprana de altos potenciales.

En relación con la compensación, su modelo debe ayudar a tomar decisiones en materia de incrementos salariales. No se deben utilizar las com-

petencias para tomar decisiones en cuanto a la retribución variable, ya que ésta debe estar ligada a la fijación de objetivos.

Considere que sacar el mejor partido al Modelo de Competencias diseñado va a requerir un sistema de información que le ayude con la gestión desde dos perspectivas: "la tecnología al servicio del gestor", que es la función de recursos humanos, pero también "la tecnología al servicio del usuario", que es el resto de la plantilla.

El tercer punto de análisis se refiere al proceso de gestión del cambio. Como toda nueva forma de gestión, cambiar un modelo supone cambios en las formas de hacer. Ahora se le pide a los jefes y directivos que se impliquen más en la dirección de personas, y a las propias personas, que sean conscientes de que se les va a evaluar con un modelo más profesional. La formación sobre el propio Modelo de Competencias y la comunicación deben estar ajustadas y ser sensibles a lo que esto supone.

Un ejercicio de diagnóstico y reflexión de este tipo debe finalizar con una idea clara acerca de las fortalezas y las áreas de mejora del Modelo de Competencias actual. Habrá aspectos del Modelo que deberá diseñar de nuevo y aspectos que simplemente deberá matizar con el fin de incrementar su contribución a la estrategia de negocio.

### CICLO DE MEJORA CONTINUA

Realizado el diagnóstico, la clave está en poner en marcha un proceso cíclico de mejora permanente para mantener vivo el Modelo, ya que, como cualquier herramienta de gestión, requiere de revisión y actualización continua. Proponemos que el ciclo *Deming* (PDCA) sea fuente de inspiración.

Para llevarlo a cabo, el primer paso es planificarse para actuar de manera or-

denada y para estar permanentemente alerta de dónde están las oportunidades de mejora en relación con el Modelo de Competencias. En este sentido, es necesario definir objetivos concretos que se quieren lograr con la aplicación del modelo, los procedimientos que se deberán seguir para revisar el modelo en el futuro, para comunicar los cambios que se introduzcan y para formar a los usuarios cada vez que sea necesario.

Asimismo se debe concretar el menú de indicadores que se va a utilizar para medir la efectividad del Modelo de Competencias. Dicho menú debe contemplar indicadores de percepción: ¿la gente conoce el Modelo de Competencias?, ¿en qué medida están satisfechos con lo que se deriva de la aplicación del modelo?, además de los indicadores propios de cada proceso de gestión de recursos humanos.

Los cambios realizados en el Modelo deberán desarrollarse, es decir, implantarse de acuerdo con los procesos definidos en la etapa anterior. Habrá que comunicar y formar. Cuando decida comprobar cuánto se ha logrado de lo previsto, lleve a cabo la etapa de *checking* y compruebe hasta qué punto los indicadores dan "buenas noticias" o sólo "noticias regulares", que alertarán sobre la necesidad de revisar de nuevo determinados aspectos del Modelo de Competencias y los instrumentos para su gestión.

Revisar el Modelo de Competencias supone fundamentalmente un proyecto de reflexión sobre si está respondiendo a las expectativas que lo inspiraron. Pero además, supone la ordenación de una serie de actividades para que el modelo esté permanentemente adaptado a las necesidades estratégicas del negocio. Con todo, el Modelo de Competencias se renueva y se dota de un espíritu de mejora continua que es clave para mantenerlo vivo en un entorno cambiante como el actual. ▲