

# UN MODELO GENERAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Serie Dirección

RIL® editores,  
por la  
BIBLIODIVERSIDAD

# UN MODELO GENERAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

---

*Modelos y metodologías  
para la identificación y construcción de competencias*

José María Saracho

658  
S

Saracho, José María

Un modelo general de gestión por competencias / José María Saracho. -- Santiago : RIL editores, 2005.

234 p. ; 24 cm.

ISBN: 956-284-432-3

1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 2 CAPITAL HUMANO.



© Copyright 2005, by José María Saracho

Inscripción N° 142.169  
Departamento de Derechos Intelectuales de Chile

ISBN 956-284-432-3

**RIL® editores**

Alfárez Real 1464

750-0960, Providencia

Santiago de Chile

Tel. (56-2) 2238100 - Fax 2254269

[ril@rileditores.com](mailto:ril@rileditores.com) / [www.rileditores.com](http://www.rileditores.com)

Composición, diseño e impresión: RIL® editores  
Realización de portada: Cristián Silva L.

Impreso en Chile - *Printed in Chile*

Derechos reservados

# Índice

Prólogo, <i>por Leonard Mertens</i> .....	11
Estructura de la obra .....	15
Introducción .....	17
Agradecimientos .....	23

## Parte I Los Modelos de Competencias

Los modelos de competencias .....	27
Los tres modelos de competencias .....	29
Otras distinciones .....	33
Distinciones respecto de las premisas básicas .....	33
Distinciones respecto del foco del cambio .....	34
Distinciones respecto de la metodología de implantación .....	36
Distinciones respecto de los componentes de las competencias .....	42
Distinciones respecto de la identificación y construcción de competencias .....	47
Distinciones respecto del modo de pensar la organización .....	49
Distinciones respecto de la metodología de evaluación .....	54

## Parte II Un Modelo General de Gestión por Competencias

Premisas para un modelo general de gestión por competencias .....	65
Criterios para determinar qué modelo implementar .....	67
Primer criterio: el nivel jerárquico de la estructura .....	67
Estructura organizacional y competencias .....	68
Acerca del concepto de jerarquía .....	69
Autoridad y competencias .....	71
Las capas jerárquicas .....	73
Identificación de las capas jerárquicas necesarias .....	75
Segundo criterio: el uso que se dará a las competencias .....	86
I. Desarrollo de competencias .....	86
Entrenamiento .....	88
Capacitación .....	89
Desarrollo Individual .....	90
Planificación de carrera .....	91
Planificación de la sucesión .....	91

II. Evaluación de competencias .....	92
Evaluación del perfil actual .....	93
Evaluación del perfil futuro .....	95
Un caso particular: el alineamiento organizacional .....	96
Matriz de criterios para establecer el modelo a utilizar considerando el nivel jerárquico y el uso .....	99
Utilización óptima de cada modelo según la jerarquía a la que se aplicará y la utilización que se dará a las competencias .....	104
¿Por qué los modelos se aplican discrecionalmente? .....	105
Sinopsis .....	107

### Parte III

#### Identificación y Construcción de Competencias

1. Identificación y Construcción de Competencias Distintivas .....	115
1.1 Descripción del modelo .....	115
1.2 Conceptualización de competencia distintiva .....	116
Primera explicación (teoría de la motivación) .....	120
Segunda explicación (teoría psicoanalítica clásica) .....	121
Tercera explicación (teoría psicoanalítica moderna) .....	121
Cuarta explicación (teoría conductista) .....	121
Quinta explicación (teoría cognitiva) .....	121
El modelo original de competencias distintivas .....	124
Las características en detalle .....	131
1.3 Identificación de competencias distintivas .....	139
Definición de competencias requeridas .....	139
Metodología para la identificación de las competencias requeridas .....	141
1.4 La Entrevista de Eventos Conductuales .....	148
Guía para conducir una Entrevista de Eventos Conductuales .....	151
1.5 Construcción de competencias .....	169
Codificación de la información .....	169
Análisis Temático .....	171
Definición de competencias .....	182
2. Identificación y construcción de Competencias Genéricas .....	189
2.1. Descripción del modelo .....	189
2.2. Conceptualización de competencia .....	191
2.3 Identificación de competencias .....	194
La Entrevista de Incidentes Críticos .....	196
Guía para realizar Entrevista de Incidentes Críticos .....	199
Aplicación de las taxonomías o catálogos de competencias genéricas 203	
Foco en el desempeño .....	205
Asignación de competencias a cada cargo .....	208

3. Identificación y construcción de competencias funcionales .....	211
3.1 Descripción del modelo .....	211
3.2 Conceptualización de competencia .....	212
Análisis funcional de puestos .....	214
Metodología del análisis funcional .....	217
3.3 Identificación de competencias funcionales .....	218
Identificación de la cadena de valor .....	219
El panel de expertos .....	219
Check-list .....	222
3.4 Construcción de competencias funcionales .....	224
Construcción de competencias funcionales .....	224
La técnica de los enunciados de tareas .....	226
Guía para una sesión de CDH .....	232
El análisis de elementos CDH .....	233
Escala de habilidades requeridas .....	233
Normas de competencia .....	238

## Conclusión

Más allá de los modelos de competencias .....	243
---	-----

## Anexo

Catálogo de definiciones de competencias genéricas .....	251
I. Cambio .....	251
II. Trabajo en equipo .....	252
III. Gestión .....	253
IV. Relaciones interpersonales .....	256
V. Liderazgo .....	258
VI. Recursos Personales .....	260
VII. Recursos Cognitivos .....	264

Bibliografía .....	267
--------------------	-----



# Prólogo

por Leonard Mertens

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal. Decimos *posibilidad* porque el camino de la implantación de una gestión por competencias no es único ni todos llegan al resultado esperado.

La conformación de un sistema de gestión por competencias robusto e impactante pasa por un proceso de decisiones que involucra a todas las áreas y personas de la organización. La propuesta del modelo de competencias tendrá que ajustarse a la cultura descrita y no descrita de la organización. A la vez, ésta tendrá que adecuarse a los principios y mecanismos de uno o varios modelos de competencias.

La gestión por competencias no es un ejercicio auto referencial, una relación del modelo hacia la persona, sino que funciona como un sistema abierto que interactúa con otros sistemas dentro y afuera de la organización. Funciona como una relación compleja. El éxito de la gestión por competencias empieza por comprender que se trata de una relación compleja que demanda selección y abstracción. La conciencia sobre la necesidad de selección y abstracción ayudará a trazar la trayectoria pertinente en la gestión por competencias.

La selección en la gestión por competencias empieza por el tipo de modelo a seguir y relacionado con ello, los estratos de la estructura a abarcar y el uso que se dará a las competencias. Otros momentos claves de selección son: los procedimientos de implantación, la formación y evaluación de los gestores del modelo, la incursión en los subsistemas de recursos humanos, la retroalimentación hacia los demás procesos de la organización.

En el presente libro, José María Saracho nos ayuda en el primer momento clave de selección, a través de la identificación de tres modelos (abstracciones) de competencias: distintivas, genéricas y funcionales. El aporte al conocimiento sobre la gestión por competencias empieza por estas categorías, que de manera clara ubica al lector en el mundo de los modelos de competencia que circulan actualmente entre los expertos. Mencionamos a estos últimos porque el autor se posiciona de manera recurrente y reflexiva entre la organización y el actor que suele dar dirección a la gestión por competencias, especialmente en la fase inicial, que es el experto. Escrito desde su vivencia como consultor, resulta en una referencia útil y aleccionadora tanto para los profesionales de recursos humanos de la organización como para los expertos en este campo.

Reunir tres modelos en un solo libro no es tarea sencilla. Explicar la esencia de cada uno y compararlas sobre ejes temáticos, demanda disciplina en el análisis. Demanda también tomar distancia como autor de la preferencia personal que pueda existir para alguno de los modelos a analizar. En este libro, el autor navega con soltura entre las dimensiones analíticas y preferencias que pudieran existir, manteniendo la consistencia y coherencia, evitando que su enfoque se convierta en un esquema rígido. El lenguaje es de alguien que aplica y pensado para quien quiere aplicar. Esto facilita enormemente la lectura de una temática compleja e invita a la reflexión por parte del lector, lo que es el principio del aprendizaje.

El libro refleja la inquietud y espíritu crítico que caracteriza al autor. No pretende dar la última palabra sobre los modelos, sino que inspira y ayuda a que el lector siga en la exploración y evaluación de los modelos que más le convenga. Describe con precisión y de manera muy comprensible los aspectos claves de cada modelo y lo explica apoyado en ejemplos. Esto permite diferenciar entre las aproximaciones metodológicas, que es el sustento de una gestión por competencias robusta.

El libro es sin duda un aporte a la comprensión de los modelos de competencia y orienta en la construcción de las bases de una gestión por competencias desde la perspectiva de la organización. Al consultor, le ayuda a ubicarse en el mundo de las competencias y delimitar sus campos de acción. Invita también a los actores de la gestión a ser prudentes en lo que pretenden hacer y proponer. Nos hace descubrir el alcance de los conocimientos que tenemos en la

materia y en qué dirección habrá que seguir aprendiendo en la gestión por competencias.

Invita a la ambiciosa tarea de combinar o integrar diversas aproximaciones en un solo modelo dentro de la organización. Un tema desafiante que al lector corresponde explorar en la práctica, al cual el autor nos ha encaminado acertadamente con este valioso trabajo.



## Estructura de la obra

ESTA OBRA PERSIGUE DOS GRANDES OBJETIVOS. En primer lugar presentar un modelo único de gestión por competencias que incluye los tres modelos existentes que hasta ahora se han aplicado de manera aislada. En segundo lugar, presentar la metodología de identificación y construcción de competencias según cada uno de los tres modelos, manteniendo el foco en que deben aplicarse de manera combinada dentro de un modelo general.

En la *introducción* presentamos nuestro punto de vista sobre el estado del arte respecto de los roles que juegan en el escenario actual las áreas de recursos humanos y las consultoras y expertos en gestión por competencias. Asimismo se realizan algunas advertencias sobre la importancia de tomar en serio la implantación de gestión por competencias.

En la *Parte I* se exponen los rasgos más representativos de los modelos de competencias distintivas, genéricas y funcionales. Su objetivo fundamental es la presentación de las definiciones y conceptos que involucran cada uno de estos tres modelos para que el lector comprenda cabalmente de qué trata nuestro modelo general.

En la *Parte II* se presenta el modelo general de gestión por competencias y se explican los dos criterios que sirven a la toma de decisiones sobre cómo combinar los tres modelos.

En primer lugar se exponen los principios que relacionan las capas jerárquicas de la estructura organizacional en base a las conceptualizaciones de Elliot Jaques. En segundo lugar se esclarecen los usos o aplicaciones que se podrá dar a las competencias según las prácticas actuales de la gestión de recursos humanos. En tercer lugar se presenta la matriz de decisión que sirve para que organizaciones y consultores elijan de manera apropiada que modelos aplicarán a una organización determinada teniendo en cuenta las variables básicas de estructura y uso.

En la *Parte III* se presenta la metodología para la identificación y construcción de competencias distintivas, genéricas y funcionales.

En la *Conclusión* se presenta una última reflexión sobre la necesidad ir más allá de los modelos y abordar la gestión por competencias como una herramienta de gestión organizacional sustentada siempre por la estrategia y las metas del negocio.

## Introducción

EL IMPERATIVO DE TRANSFORMAR el área de recursos humanos en socio estratégico ha dejado de ser tal para convertirse en una realidad. Ya no hay dilemas al respecto, recursos humanos, desde su máximo responsable hasta sus analistas, deben aportar valor a través de herramientas de gestión cada vez más sofisticadas y cada vez más rentables. Comprender el negocio y elaborar estrategias y tácticas enfocadas en la agregación de valor conforma el marco de referencia de toda acción del área. Como lo anticiparon muchos *gurúes* a principios de los noventa, la transformación de recursos humanos no consistiría en que el área abandonara su rol de apoyo y servicio a la línea, sino en profundizar dicho rol sumándole la preocupación y ocupación de agregar valor al negocio con cada una de sus acciones. Las capacidades necesarias para desempeñar un rol de tal magnitud requirió que el perfil de los profesionales de recursos humanos incorporara una gran cantidad de nuevas competencias que hasta entonces no eran necesarias. La transformación requirió de una marcada desespecialización y la consiguiente ampliación del perfil del profesional de recursos humanos hasta transformarse en un profesional generalista.

Este nuevo rol de recursos humanos sigue a la gran tendencia que sin duda representa el cambio más radical que están afrontando las empresas para alcanzar sus objetivos estratégicos: la externalización. En este nuevo rol, el departamento de recursos humanos ya no tiene por qué contar con las competencias técnicas de profesionales especializados para dar respuesta a los requerimientos del negocio, sino contar con las competencias que le permitan entender dichas necesidades y proactivamente, implantar las estrategias de gestión que ayuden a cumplir con esos objetivos. En este nuevo rol, recursos humanos toma las decisiones adecuadas y contrata (externaliza) a los expertos que diseñarán y realizarán las acciones necesarias. Este nuevo rol gerencial (en el sentido de hacer que las cosas ocurran) de los recursos humanos, ha originado un nuevo tipo de de-

manda al mercado de las consultoras y consultores independientes: alta especialización.

Durante la última década se han ido invirtiendo los papeles que habían jugado hasta ahora los recursos humanos y los consultores. Hasta hace algunos años el consultor era, por definición, un generalista capaz de entender los requerimientos del negocio del cliente, definir la estrategia de cambio y traducirla a las acciones que deberían realizarse sobre las personas, la estructura, la cultura, y las herramientas de gestión. Incluso cuando los consultores llevaban a cabo ciertas acciones concretas dentro de la organización, el objetivo último de ello siempre era la capacitación y entrenamiento al área de recursos humanos para que luego ellos repitieran las lecciones aprendidas. En contraposición a ese esquema de trabajo, el rol actual de recursos humanos es precisamente el que antes desempeñaban los consultores: comprender los requerimientos del negocio e idear las estrategias para luego contratar a los consultores, quienes las concretizarán. El rol actual del consultor es, por tanto, dar respuesta a requerimientos concretos y precisos interpretando bases técnicas o pedidos que dan poco o ningún margen para el despliegue de las grandes conceptualizaciones y modelos que solían ofrecer los consultores generalistas del pasado.

En la jerga de consultor era típico decir “el cliente es la línea”, haciendo referencia a que recursos humanos no sabía de qué se trataba el asunto; por lo que además la estrategia más efectiva consistía en “amigarse” con el responsable de recursos humanos para que facilitara al consultor la llegada a la línea y también para que no aportara resistencias cuando presentara su plan de acción. Hoy las cosas han cambiado y, de hecho, el antiguo rol de analista, que era quien hacía el trabajo interno de recursos humanos, se ha transformado en el de “contraparte técnica” y es hoy el interlocutor habitual de los consultores, y quien debe garantizar a la organización que los consultores hagan el trabajo correctamente.

Este cambio de ciento ochenta grados requiere que recursos humanos maneje básicamente los conocimientos técnicos justos y necesarios para realizar una efectiva toma de decisiones al momento de requerir los servicios de los consultores. Mientras que los consultores han debido especializarse cada vez más para dar respuestas a tales requerimientos.

El negocio de consultoría ha cambiado también radicalmente, las

consultoras que hacen todo ya no resultan confiables a los ojos de recursos humanos, el consultor que llega a pensar y replantear lo que recursos humanos ya ha pensado, repensado y planificado, se ha transformado en un aporte disfuncional e inefectivo. Las consultoras han debido especializarse en ciertos temas profundizando sus conocimientos y aportando innovaciones sobre metodologías y herramientas de ciertos tópicos específicos. Las consultoras que no lo han hecho así desaparecieron o están en vías de extinción.

Una de las áreas de especialización más requeridas en los últimos años es, sin duda, la gestión por competencias. Un modo de gestionar personas que ha demostrado ser mucho más que una moda o un lenguaje, y se ha instalado como la manera más efectiva de unificar las prácticas de recursos humanos con las prácticas del negocio. Si algo ha aportado la palabra *competencia* al mundo de las organizaciones es que es un concepto que contiene tanto a las personas como a sus comportamientos y su desempeño.

La gestión por competencias, al igual que la gestión del desempeño, la gestión del conocimiento, y la gestión de la innovación, entre otras, se ha transformado en un área de especialización requerida en el mercado.

Resulta evidente, entonces, que los generalistas actuales de recursos humanos necesitan una herramienta para tomar las mejores decisiones cuando quieren implantar sistemas de gestión por competencias; al mismo tiempo que los consultores necesitan profundizar e innovar su oferta especializada de gestión por competencias.

Esta obra pretende satisfacer ambas necesidades. Por un lado aporta un modelo general de gestión por competencias, es decir, una herramienta para que recursos humanos pueda tomar las mejores decisiones acerca de cuál o cuales modelos de competencias ofrecerán la respuesta adecuada a las necesidades estratégicas del negocio. Por otro lado, aporta al consultor una comprensión metodológica y herramental lo suficientemente profunda y especializada que le permitirá responder con precisión a los requerimientos de sus clientes.

## **Deme gestión por competencias**

Como consultores, nuestros clientes no nos piden que les solucionemos los problemas de recursos humanos que afectan al nego-

cio, eso en la actualidad ya no nos compete; a cambio de ello nos piden que solucionemos aquellos problemas que creen que somos capaces de resolver: evaluación de potencial para saber si a quien quieren promover es promovible, programas de entrenamiento para capacitar a las personas en lo que se cree deben capacitarse, programas de desarrollo para dar sentido de progreso a las personas, *coaching* para quienes no poseen las competencias que necesitan, programas de liderazgo para que los gerentes motiven a sus equipos, encuestas de clima para saber cuán insatisfechos están los empleados... en fin, una larga serie de intervenciones que nuestros clientes saben que nos pueden pedir a nosotros, los expertos. Sin embargo, lo cierto es que la preocupación de nuestros clientes pocas veces está relacionada con problemas o cuestiones de recursos humanos. Sus verdaderos problemas se refieren a cómo aumentar la producción, reducir los gastos, aumentar las ventas, crear, eliminar y fusionar áreas, desarrollar sus ventajas competitivas, certificar normas de calidad, predecir resultados, planificar acciones, etc.

En el pasado, los directivos de línea llamaban a sus gerentes de recursos humanos con la misma certeza de quien va al nutricionista, sabiendo de antemano que le prohibirán los hidratos de carbono. Recursos humanos le diría lo que ya sabía que iba a oír: “correcto, debemos aumentar la producción, pero antes que nada debemos hacer un diagnóstico organizacional, una encuesta de clima, una encuesta de satisfacción, una...”, para lo que había una sola respuesta: aprobar el presupuesto para realizar todos los diagnósticos necesarios. Luego de varios meses de intervención el gerente de recursos humanos ofrecería al directorio una elaborada presentación cuyo resumen diagnóstico contenía una serie de frases más o menos así: “aquí hay problemas de comunicación, las personas no están alineadas con la estrategia, falta motivación” a lo que seguía otra lámina conteniendo una serie de recomendaciones más o menos así: “hay que mejorar las condiciones del entorno, hay que diseñar un programa de comunicaciones, hay que establecer una cultura de *feedback* sistemático, hay que diseñar una nueva escala de remuneraciones, hay que capacitar a la gente, hay que hacer *out door* para trabajo en equipo, hay que fomentar la confianza y disminuir la competencia, hay que...” para lo que había una sola respuesta: aprobar el presupuesto para realizar todas las acciones necesarias, eso sí, debidamente planificadas para que se incluyeran en el presupuesto del año

siguiente cuando seguramente la solución a todos esos problemas ya no sería tal. No se trata aquí de criticar las intervenciones conocidas, y en su mayor parte efectivas, que ofrece la disciplina de los recursos humanos, sino más bien de utilizarlas en función de lo que con ellas se consigue.

Desde hace algunos años los directivos de línea han comenzado a llamar a recursos humanos para decirles “hagamos gestión por competencias”. Obviamente no son los directivos los responsables de pedir lo que saben que les van a dar. Sólo que para la gestión por competencias la metáfora del nutricionista no es adecuada, ya que aquí no estamos hablando de algunos efectos menores en el cuerpo, después de todo una dieta mal prescrita se soluciona rápidamente con un *tour* por el refrigerador. La metáfora más efectiva aquí podría ser la del indiscriminado uso que hace la gente de las benzodiazepinas y los antidepresivos. Alguien está nervioso, angustiado, tenso, irascible, o simplemente “desmotivado”, y alguien cercano y bienintencionado le dice “¿por qué no tomas flúxetina? Un amigo de mi cuñado me lo recomendó, yo estaba a punto de estallar y desde que lo tomo santa solución”. Ese alguien bienintencionado sabe de los buenos resultados que producen esos fármacos en pacientes con distimias, síndrome de ansiedad, y ataque de pánico, entre otras afecciones psicológicas graves. Obviamente la medicación psiquiátrica es algo más serio que evitar los chocolates, y por lo tanto las consecuencias de su mal uso son mayores: mayores costos, mayores problemas para abandonar los fármacos, síndrome de abstinencia, y efecto rebote que produce mayor ansiedad que la que generó la elección.

Deme gestión por competencias no es lo mismo que decir deme encuesta de clima o diseñeme un plan de comunicaciones. La gestión por competencias es costosa (cuando se implementa correctamente lo es, y si a alguna organización le resultó una ganga esté seguro que así serán los resultados), requiere mucho más tiempo para su implementación que cualquier otro modelo de gestión (al menos un año), y los resultados se hacen esperar también mucho más tiempo (al menos otro año). También sus efectos son mucho más notables y sostenidos en el tiempo, e impacta en los resultados más que cualquier otra intervención “con personas” a nivel organizacional.

El mal uso de la gestión por competencias genera un gran y doble costo: por un lado la gran inversión, o al menos una inversión de

dinero mayor que para cualquier otra intervención de recursos humanos, y por el otro un costo de descrédito para la dirección y recursos humanos por haber invertido tanto tiempo y haber requerido de la colaboración de la gente para desarrollar una herramienta de gestión que finalmente no sirvió para gestionar nada.

Implantar un modelo de gestión por competencias es algo serio; que funcione correctamente es algo mucho más serio.

Cuando la gestión por competencias funciona, los efectos y resultados que genera son espectaculares y muy potentes. Aunque estos adjetivos resulten grandilocuentes, así sucede en la realidad, y por eso la gestión por competencias ha soportado los embates de la moda y se ha instalado como una herramienta exitosa en diversas culturas a nivel global. Cuando no funciona los efectos que genera son devastadores, tarde o temprano ruedan cabezas de directivos, recursos humanos y consultores, no necesariamente en este orden.

Es esperable que los consultores ayuden a recursos humanos a aportar valor al negocio; pero más esperable aun es que actúen responsablemente ofreciéndole soluciones precisas y efectivas a sus problemas, y no servicios y productos más o menos rentables, o peor aun, servicios y productos que son los que manejan bien. **NO EXISTE PRÁCTICA MÁS DESTRUCTIVA PARA EL PRESTIGIO DE LA CONSULTORÍA QUE OFRECER LO QUE SE SABE HACER EN VEZ DE OFRECER LO QUE EL CLIENTE NECESITA.**

## **Contacto**

Dado que este libro presenta un nuevo enfoque sobre las competencias, su autor espera que sea sólo el principio de una serie de otros libros y trabajos que sirvan para mejorar los resultados que brinda esta poderosa herramienta de gestión. Por ello acogerá e intentará responder toda reflexión, experiencia, crítica, o comentarios que sus lectores quieran hacerle llegar vía e-mail a: [saracho@mi.cl](mailto:saracho@mi.cl)

## Agradecimientos

HE LLEGADO A PENSAR QUE LA MAYOR satisfacción de publicar un libro es poder escribir estas líneas. Llegar a este punto implica haber tenido un proyecto y haber realizado un proceso. Como proyecto aquí está y espero represente sólo el comienzo de una nueva manera de pensar la gestión por competencias. Como proceso ha sido una de las experiencias más satisfactorias desde que hace doce años escribí mi primer libro. Sin embargo, a diferencia de las novelas y los cuentos en los que todo surge de la imaginación y algunas vivencias personales, un libro técnico como este requiere sí o sí del apoyo y la ayuda de otras personas. Por ello quiero expresar mi más profundo agradecimiento por la realización de este proyecto a quienes directa e indirectamente participaron en el proceso:

A mi amigo y mentor Jack Benjamin, por haberme alentado incansablemente a publicar este libro. A Leonard Mertens, quien ha sido uno de mis grandes profesores sin siquiera él saberlo, y por ser una de las mentes más brillantes que se han dedicado al preciado tema de las competencias. A Juana Anguita, que creyó en mi proyecto y me abrió las puertas de su consultora y de este gran y querido país que es Chile. A Dina Sznirer, mi amiga y colega, con quien compartí mis primeros aprendizajes sobre competencias en Buenos Aires. A Pilar Torres y Juan Pablo Toro por apoyar esta obra con el distinguido sello de una de las mejores universidades de Chile. A mi amigo Juan Carlos Salas, por brindarme su incondicional apoyo y sus valiosos consejos innovadores. A mi familia. A Daniela y sus niñitas.

También quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis clientes, que han sido y son la gran fuente de conocimiento que sostiene esta obra. Y muy especialmente a todos mis alumnos por enseñarme a aprender.



## **Parte I**

# **Los Modelos de Competencias**



## Los modelos de competencias

EL PROPÓSITO DE ESTA OBRA es proveer al lector de un modelo general de gestión por competencias que sirva de marco teórico e instrumento para la toma de decisiones respecto de qué modelo o modelos aplicar, según los resultados que se pretendan obtener a partir de gestionar los recursos humanos por competencias. Por lo tanto, su principal objetivo es ayudar, tanto a directivos como a consultores y expertos en recursos humanos, a tomar las decisiones correctas acerca de:

- ❑ La elección de el/los modelos de competencias que mejor responderán a las necesidades que se pretende satisfacer.
- ❑ La metodología a utilizar para la implantación de cada modelo.

Nuestra premisa fundamental es que para gestionar las competencias de la totalidad de las personas de una organización es preciso aplicar no uno, sino tres modelos de competencias distintos. Esto significa que si bien hasta el presente se ha hablado de “gestión por competencias” como un único modelo que implica una determinada conceptualización de competencia, una metodología para la identificación de las mismas, y unos instrumentos para su evaluación y desarrollo; de ahora en más, hablar de gestión por competencias implicará hablar de un modelo general que abarca tres modelos, cada uno de los cuales sirve para obtener distintos resultados, según la capa jerárquica de la estructura a la que se aplicará, y el uso que se dará a las competencias en cada una de dichas capas de la estructura.

Por lo tanto, nuestra propuesta de un modelo general de gestión por competencias se refiere a la creación de un nuevo marco integrado, necesario para evaluar y decidir cuál de estos tres modelos resulta conveniente aplicar teniendo en cuenta fundamentalmente dos variables:

- ❑ El nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias, y
- ❑ El uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

Es notable que a esta altura no exista aun un modelo general de gestión por competencias y que debido a ello los tres modelos existentes sigan aplicándose de manera aislada o discrecionalmente sin ninguna guía clara acerca de para qué y cómo utilizar cada uno de ellos. Los modelos en cuestión son:

- ❑ El modelo de competencias distintivas.
- ❑ El modelo de competencias genéricas.
- ❑ El modelo de competencias funcionales.

Sin embargo, este no es el único propósito del presente libro; tal como lo expresa su nombre, *Un modelo general de gestión por competencias: modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*, también ofrece una detallada descripción de las metodologías de identificación y construcción de competencias para los tres modelos.

## Los tres modelos de competencias

Quizá resulte sorprendente para el lector la afirmación de que “existen tres modelos”. Pues a ciencia cierta así es; el resto, modelos cuya mayoría tienen nombre y apellido de grandes instituciones, consultoras, universidades, empresas y hasta de países, son sólo variaciones sobre estos tres grandes modelos. Por supuesto estos modelos también tienen nombre y apellido, pero en todo caso es el de sus padres originales. El modelo de competencias distintivas lo creó y desarrolló David McClelland, el modelo de competencias genéricas lo creó y desarrolló William Byham, y el modelo funcional lo creó y desarrolló Sydney Fine.

También es posible que resulte sorprendente al lector que los tres modelos a los que nos referíamos no sean el modelo “conductista”, el “funcional” y el “constructivista”. Si bien desde hace algunos años se ha popularizado esta clasificación, creemos que es necesario hacer una nueva distinción, dado que las prácticas han ido evolucionando y los modelos de competencias que se utilizan actualmente son otros. De acuerdo a la distinción circulante, el *modelo funcional* refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado; el *modelo conductista* se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores; el *modelo constructivista* define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

Cuando en el marco de esta distinción se habla de modelo “conductista”, se hace referencia básicamente a un modelo que incluye tanto al modelo de competencias distintivas de McClelland, como al de competencias genéricas de Byham. Mientras que cuando se habla de modelo “funcional” se incluye el modelo del análisis funcional de Fine conjuntamente con otras metodologías destinadas al análisis ocupacional como el Amod y el Dacum, entre otros. Sin embargo el punto más oscuro de dicha clasificación es el modelo

“constructivista” que no es un modelo de competencias en sí mismo, sino la aplicación del paradigma de la psicología constructivista al desarrollo de competencias.

Dado que el modelo constructivista no es un modelo de competencias propiamente tal, sino un enfoque instrumental, será necesario hacer una nueva distinción respecto de lo que se ha dado en llamar hasta ahora modelo conductista y modelo funcional.

Según nuestro enfoque, tanto los modelos que suelen incluirse bajo la categoría de conductista, como aquellos que se incluyen bajo la categoría de funcional, son todos ellos conductistas, dado que lo conductista se refiere a un amplio paradigma de la psicología que se distingue (y suele oponerse) a los paradigmas mentalistas. Es decir, estos modelos asumen que las competencias son constructos o definiciones a las que se llega a partir de la inferencia (o conceptualización) de ciertas capacidades o características que permiten a las personas comportarse o desempeñarse de una determinada manera en un puesto de trabajo. Dichas inferencias pueden referirse técnicamente a diversas categorías psicológicas o recursos<sup>1</sup> como habilidades interpersonales, sociales, cognitivas, emocionales, o a actitudes como la flexibilidad, la adaptabilidad, la proactividad, el espíritu emprendedor, o a conocimientos específicos no técnicos sobre determinadas áreas de interés, o a motivaciones como la orientación al poder, a la afiliación, a los logros. Es decir, las inferencias pueden ser muchas y variadas, pero son, en estos modelos, sólo inferencias realizadas a partir de los comportamientos. Por lo tanto puede existir una competencia que se conceptualice como orientación al logro, sí y sólo sí, la persona se comporta de una manera tal que nunca se conforma con los resultados que obtiene y consistentemente realiza esfuerzos por superar sus propios resultados; o puede existir una competencia llamada flexibilidad sí y sólo sí la persona se comporta de manera flexible frente a las ideas de otros o sus comportamientos. En cualquier caso estas características se expresan generalmente como una “capacidad para”, que se hace observable a través de comportamientos que las personas realizan o deben realizar en un puesto determinado. Los comportamientos que expresan o

---

<sup>1</sup> En el modelo funcional se utiliza el término “recurso”, originario de la psicología clínica cognitiva, para referirse a estos conceptos.

traducen dichas “capacidades para” reciben distintas denominaciones según el modelo de que se trate; por lo general se les llama “indicadores conductuales” en el modelo de competencias distintivas, “conductas clave” en el modelo de competencias genéricas, y “criterios de desempeño” en el modelo funcional.

Tanto el llamado modelo conductista como el funcional se basan en la teoría del análisis situacional que sostiene que el mejor predictor del comportamiento futuro de una persona es su comportamiento pasado en una situación similar o idéntica a la que se enfrentará en el futuro. Dicha teoría del análisis situacional es estrictamente conductista y se opone a cualquier teoría mentalista que pretenda predecir el comportamiento o el desempeño a partir de capacidades o características que, en estricto rigor, no sea posible inferir a través de comportamientos o desempeños concretos y observables.

Los llamados modelo conductista y funcional son, por lo tanto, conductistas. Sin embargo, presentan grandes diferencias metodológicas al momento de identificar y construir competencias. Mientras que los modelos conductistas se centran en la descripción de comportamientos para alcanzar un desempeño superior (competencias distintivas) o estándar (competencias genéricas), los modelos llamados funcionales se centran en la descripción de los resultados que deben obtener los ocupantes de un puesto determinado, y por lo tanto, en los comportamientos mínimos necesarios para un desempeño aceptable (competencias funcionales). En los tres casos la competencia refiere a unos comportamientos determinados que las personas realizan para lograr resultados superiores, estándar, o mínimos; lo que intentamos remarcar aquí, una vez más, es que los tres modelos expresan las competencias a través de conductas y por lo tanto los tres se enmarcan dentro del paradigma conductista.

Volviendo al llamado modelo constructivista, dicho modelo sólo refiere a que el desarrollo de las competencias debe encararse desde el punto de vista de dichas epistemologías. La palabra constructivista refiere tanto al modo en que las personas incorporan cognitivamente las definiciones de competencias a su repertorio intelectual, como al modo en que las personas desarrollan las competencias internalizadas. Se trata de un modelo mentalista que asume que es posible modificar el propio comportamiento a partir de “cambiar la mente” o, dicho de otro modo, que la manera en que las personas aprenden a comportarse de manera distinta es “constru-

yendo” representaciones mentales que luego se verán reflejadas en el comportamiento de las personas. Algo que se opone radicalmente postulado conductista de Von Foester: “si quieres ver el mundo distinto actúa distinto”, que es el presupuesto básico tanto de los modelos llamados conductista como funcional. Por otra parte, el constructivismo aplicado al desarrollo de competencias ha demostrado ser útil y eficaz; aunque, como hemos dicho ya, sostenemos que no se trata de un modelo de competencias por sí mismo, sino de un abordaje para el desarrollo de las mismas.