



Universidad de Navarra

DPON-66
2-407-024

Dirección por competencias: aspectos teóricos y prácticas en su diseño e implantación

1. La dirección por competencias: definición

La dirección por competencias (DpC) es una técnica de dirección de personas que se puso de moda en los años ochenta y noventa, pero no es pasajera, es más, parece que tiene vocación de permanencia.

Su origen son los estudios de McClelland (1973) en los años sesenta. La razón de su aparición fue la búsqueda de las características que mejor predijeran la adecuación de una persona a un puesto de trabajo. Los sistemas de selección clásicos, basados en el estudio de la personalidad, las calificaciones, los conocimientos y las académicas habilidades habían demostrado ser poco fiables en esas predicciones; de modo que varios investigadores desarrollaron el concepto de competencia, con la esperanza de mejorar la fiabilidad de la selección.

Una competencia es: «Un conjunto de actitudes, basadas en valores, de conocimientos y de habilidades, que de manera recurrente y espontánea

Nota técnica preparada por los Profesores José Ramón Pin y Guido Stein. Septiembre de 2007.

Copyright © 2007, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESE PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 16/10/07



producen comportamientos observables, relevantes para el buen rendimiento de una persona en su trabajo profesional»¹.

Las competencias dan lugar a comportamientos observables, que son importantes para el buen desarrollo de una tarea profesional; por ejemplo, la puntualidad, la escucha activa y la participación constructiva son comportamientos observables que pueden ser útiles para la competencia de trabajo en equipo.

La dirección por competencias se puede definir como: «La evaluación del uso y el nivel de desarrollo de las competencias de una persona para ayudar a la consolidación, adquisición y mejora de comportamientos observables, espontáneos, recurrentes y relevantes para la consecución de resultados en el trabajo profesional». De manera que la DpC no se fija propiamente en el resultado del trabajo, los objetivos, sino en las características de la persona que hacen que se produzcan esos objetivos y en cómo se consiguen.

La DpC es un complemento de la dirección por objetivos (DpO). La DpC se fija más en el cómo se consiguen los objetivos, mientras la DpO pone el acento en los propios objetivos.

La realidad es que siempre se dirige por tareas o por objetivos. La dirección por tareas se basa en decir a las personas lo que tienen que hacer, con la hipótesis de que eso aportará los objetivos deseados. La dirección por objetivos consiste en marcar a las personas lo que tienen que conseguir. La dirección por competencias les indica con qué comportamientos lo conseguirán.

Un paso más, en el que ha profundizado nuestro colega el profesor Cardona, es la dirección por misiones, DpM (Cardona, 2006), que consiste en aclarar a las personas el porqué de esos objetivos y comportamientos.

El Cuadro 1 sintetiza los cuatro sistemas de dirección. Si se prescinde de la dirección por tareas, propia de un estilo autoritario de mando, el sistema básico de dirección es la DpO, que se puede complementar con la DpC y la DpM.

Cuadro 1

Conceptos de los cuatro tipos de dirección

Dirección por tareas (DpT)	Qué hay que hacer
Dirección por objetivos (DpO)	Qué hay que conseguir
Dirección por competencias (DpC)	Con qué comportamientos hay que conseguirlo
Dirección por misiones (DpM)	Para qué hay que conseguirlo

¹ La más común de las definiciones es la de Boyatzis, «Característica subyacente de la persona relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo», 1983.

1.1. Comportamientos observables: su evaluación

Un concepto importante en la DpC es el de comportamiento observable. Debido a su carácter evaluativo, la DpC exige que la característica de la persona se pueda medir de alguna manera. Para ello debe ser observable y medible.

La evaluación no se hace, por tanto, directamente en la competencia; por ejemplo, no se mide la competencia de trabajo en equipo, sino que se miden comportamientos como: puntualidad, escucha activa, participación constructiva, etc.

Esos comportamientos se agrupan en competencias de manera ponderada. Hoy en día, la integración de los comportamientos en competencias se hace mediante un software, de manera que una vez evaluados los comportamientos que corresponden a una competencia, su puntuación es automática. Un comportamiento observable puede estar incluido en una o varias competencias; por ejemplo, la escucha activa puede incluirse como comportamiento en la competencia de trabajo en equipo o en la de liderazgo transformador.

Para evaluar las competencias se realizan una serie de preguntas sobre comportamientos. Normalmente, el número de preguntas es mayor que el de competencias a analizar, puesto que algunas están constituidas por más de un comportamiento. La pregunta lleva consigo una valoración del estado del comportamiento. Por ejemplo, si se trata de la puntualidad, se puede indicar: si es siempre puntual, si lo es frecuentemente, si lo es sólo algunas veces, si lo es poco o si nunca es puntual. Normalmente se emplean escalas de Ritter para realizar estas valoraciones.

Una de las decisiones a tomar en el diseño de un sistema de DpC es si la escala es amplia (de 1 a 10), media (de 1 a 5 o de 1 a 7) o corta (de 1 a 3). A mayor amplitud, mayor posibilidad de discriminación en la valoración, pero más compleja se vuelve. A menor amplitud, más sencilla es la valoración, pero discrimina menos. Otra decisión es si se trata de una escala par o impar. Los partidarios de diseñar escalas pares indican que evitan la «tendencia a la mitad», obligando al evaluador a ser más preciso.

Distintos evaluadores pueden puntuar de manera diferente un mismo comportamiento de una misma persona. La evaluación es siempre subjetiva. Puede haber evaluadores pesimistas u optimistas, exigentes o permisivos, rigurosos o ambivalentes, etc.

Por eso, en los diseños de la DpC es conveniente incluir mecanismos que ayuden a homogeneizar esas valoraciones en la medida de lo posible. Los sistemas de homogeneización de criterios de puntuación más usados son: a) los manuales de calificación, en los que se aclara el significado de la puntuación, y b) los cursos de entrenamiento en la clasificación, donde se realizan ejercicios en los que cada participante aprende a corregir su sesgo personal. No obstante, dado que la observación es individual, en toda evaluación siempre hay un grado de subjetividad. En el análisis del proceso de evaluación del punto 2.1.2.1 se estudian diferentes sesgos que se pueden dar.

A veces, el grado de subjetividad se intenta corregir con la utilización de varios evaluadores, sus opiniones se integran utilizándose la media, simple o ponderada, de