

LA REMUNERACIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
¿Qué son las competencias?	5
Tipos de competencias	6
Hay Group y la remuneración por competencias	9
Las competencias en la gestión del talento	10
Compensación por competencias y retención del talento	11
Pasos para desarrollar un sistema de compensación basado en competencias	13
Cierre	15
Referencias	16

Objetivo

- Reconocer un sistema de compensación basado en competencias.

Introducción

¿Qué vamos a ver hoy?



1. ¿Qué son las Competencias?
2. Tipos de competencias
3. Hay Group y la remuneración por competencias
4. Las competencias en la gestión del Talento
5. Compensación por competencias y retención del Talento
6. Pasos para desarrollar un sistema de compensación basado en competencias



Fuente: ¿Qué vamos a ver hoy? Elaboración propia (s.f.)

Dentro de las nuevas tendencias en gestión del talento humano, actualmente predomina aquella que se conoce dentro de la Psicología del Trabajo como "Gestión por competencias". Este enfoque se viene aplicando a diferentes aspectos de la gestión de personas dentro de las organizaciones. Puede ser utilizado para analizar los efectos de la gestión de compensaciones sobre la motivación.

¿Por qué se elige y prepondera en estas nuevas épocas gestionar el talento humano en las organizaciones utilizando los sistemas por competencias? Si entendemos a las organizaciones como un "grupo humano complejo, que actúa dentro de un contexto temporoespacial concreto, artificial y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas" (Schlemenson, 1998, p. 31), entenderemos al concepto de "competencia" como una expresión del comportamiento del ser humano que le permitirá a una organización distinguirse de otras.

► ¿Qué son las competencias?

¿Qué son las Competencias?

- Según el diccionario es la: "Aptitud idoneidad o capacidad para hacer algo bien, en consideración de los conocimientos y experiencia que posee"... un colaborador
- En Ernst & Young (EY) se establece que la competencia es "la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo"



Fuente: ¿Qué son las competencias? Elaboración propia (s.f.)

Al revisar la palabra "competencia" en el Diccionario de la Real Academia Española, se encuentra un triple significado: el primero trata de una disputa o rivalidad, ejemplo: la competencia comercial entre bodegones; el segundo se refiere a la función, obligación o capacidad que se atribuye a una persona por el rol que desempeña, ejemplo: solo el rector tiene la competencia de decidir la medida disciplinaria; y la tercera responde a la aptitud o capacidad para hacer algo bien, considerando los conocimientos y experiencia que posee la persona. Este es el significado que se aplica en la gestión de talento.

El término "competencia" es definido por distintos autores de la siguiente manera:

- **Graciela Filippi:** "Una competencia está conformada por un conjunto de comportamientos que, considerados en su totalidad, describan esa competencia. Es el conjunto de comportamientos observables que no requieren ningún tipo de deducción, suposición o interpretación" (Filippi, 2008, p. 2).

- **Spencer y Spencer:** "...una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación" (Spencer y Spencer, 1999, p. 9).
- **Ernst y Young:** "...la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo" (Ernst y Young, 1998, citado por Alles, 2011).

El concepto de competencias es cada vez más popular en el mundo. Por ejemplo, en Europa se solicita un pasaporte de competencias junto a su hoja de vida, como un portafolio de las competencias que la persona desarrolló durante el tiempo en que trabajó en una organización.

► Tipos de competencias

Tipos de competencias



- Competencias genéricas básicas y competencias específicas, conductuales con descriptores de comportamiento.
- Competencias en LinkedIn
- Tipos de competencias Martha Alles
 - Cardinales
 - Nivel Ejecutivo
 - Nivel Intermedio
 - Nivel Inicial
 - Competencias del conocimiento
 - E-competences



¿Cuales serán las competencias más demandadas en 2019? Una aproximación empírica.

Publicado el 7 de enero de 2019



Fuente: Tipos de competencias. Elaboración propia (s.f.)

Existen muchos tipos de competencias, así como definiciones. Las competencias pueden ser analizadas en función de sus distintas partes. Para la autora Graciela Filippi (2008), las competencias se distinguen por estar compuestas por seis elementos:

- **Conocimiento profesional**, entendiendo por tal elemento el saber del tipo de trabajo realizado.
- **Rol social**, entendiendo por tal que las competencias se expresan en un medio ambiente que puede potenciar o no esa competencia.
- **Motivación**, entendiendo por tal a los distintos intereses que se desprenden del comportamiento
- **Actitudes**, entendiendo por tal los diferentes comportamientos que se repiten, en el ejercicio del desempeño, que tiene que ver con el estilo personal de afrontar los problemas y la forma de resolverlos, donde puede influir el tono emocional.
- **Imagen personal**, entendiendo por tal la autopercepción del sujeto respecto a su desempeño en contraprestación de lo esperado.
- **Habilidades técnicas**, entendiendo por tal la aptitud o capacidad del sujeto para desempeñar una tarea específica del puesto de trabajo.

Los autores coinciden en que existen dos grandes tipos de competencias: las competencias genéricas, que determinan rasgos fundamentales de la persona asociada a la razón de ser de la organización y remiten a la cultura organizacional, y las competencias específicas, que determinan y dimensionan de una manera más detallada las exigencias o características técnicas del puesto de trabajo.

LinkedIn publicó en el 2019 un artículo basado en la información que obtuvieron de su base de datos, en el que identificaron que existen por lo menos 50.000 competencias profesionales diferentes en todo el mundo. Esta es una red

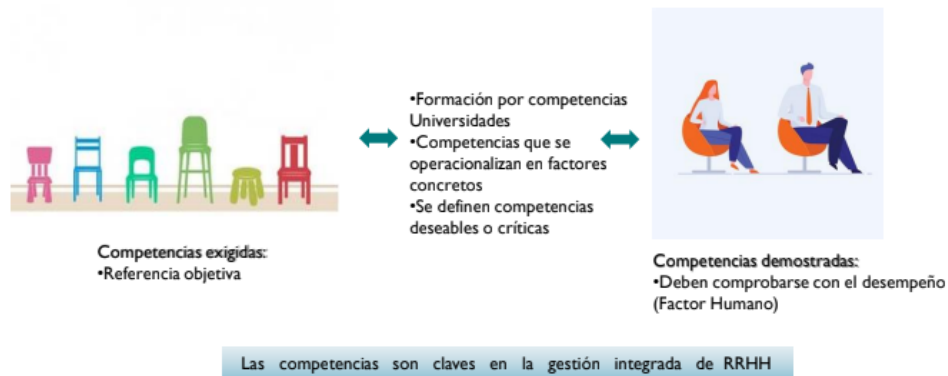
profesional o la mayor base de datos en materia de talento en el mundo. Pero este dato debe ser analizado de forma muy crítica porque se puede estar hablando de competencias que son sinónimos. En este estudio se identifican dos grandes tipos de competencias: las duras o *hard-skills*, y las blandas o *soft-skills*. Se identificaron 25 competencias duras como habilidades específicas tangibles y cuantificables que se pueden enseñar como la capacidad para redactar, habilidad numérica o matemática, capacidad de análisis, capacidad de usar *software*. Estas se pueden aprender en el colegio en el proceso educativo; mientras que las competencias blandas son esas habilidades menos tangibles y más difíciles de cuantificar como el saber estar, saber escuchar, llevarse bien con los demás, participar en conversaciones, ser coherente, habilidades interpersonales, habilidades sociales. Estas se pueden desarrollar y pueden permitir ser un mejor profesional. En la lámina se muestra el diccionario de competencias de Martha Alles, en el que hace una clasificación exhaustiva de competencias como las competencias cardinales, las de nivel ejecutivo, nivel intermedio, nivel inicial, competencias del conocimiento, *E-competences*. Hay Group también tiene su propio diccionario de competencias, lo que cambian son las formas de agrupar y tipificar las mismas.

En la UCAB se desarrolló un modelo de competencias para la gestión de talento, elaborado en consulta con los niveles de la estructura organizacional. Este modelo cruza de forma transversal los procesos de gestión de talento y es aplicable a los cargos, roles y personas. Son competencias observables y se mide el nivel de presencia o no de estas, dependiendo del cargo a desempeñar. Además, este modelo permite alinear la estrategia de talento con la estrategia general de la universidad, en el que se pueden observar dos grandes grupos: las genéricas o institucionales y las específicas.

► Hay Group y la remuneración por competencias

Hay Group y la remuneración por competencias

P E R F I L O C U P A C I O N A L



Fuente: Hay Group y la remuneración por competencias. Elaboración propia (s.f.)

El punto que se pretende destacar es la necesidad de buscar personas que posean las competencias adecuadas a las exigencias de las funciones del cargo y, además, se requiere que el ocupante de esa posición demuestre el nivel de competencia requerido. En conclusión, se habla de competencias exigidas, competencias poseídas y competencias demostradas.

El concepto de remuneración por competencias ha sido estudiado y analizado por la consultora Grupo Hay de Europa. Destacaron la importancia de establecer diferenciales en grados en que puedan ser exigidas las competencias para un puesto de trabajo. En este sentido, desarrollaron unas tablas-perfil para valorar: a) conocimientos para alcanzar un fin (*know-how*), b) acción hacia ese fin mediante resolución de los problemas (*problema solving*), y c) consecución cabal del fin (*accountability*).

En el estudio, Hay Group llega a unas conclusiones:

- La remuneración debe tener en cuenta, tanto las competencias exigidas (peso, jerarquía y exigencias del puesto) como el peso del ocupante con las competencias demostradas. Se trata de las dos caras de una moneda.

- Mientras los contenidos (equipos instructivos, tareas, funciones, etc.) y las exigencias (conocimientos, esfuerzo, responsabilidades, etc.) de un puesto de trabajo ofrecen una referencia objetiva sobre la cual se fundamenta la valoración de los cargos, las competencias de la persona (valores, actitudes, disposiciones, cualidades, etc.) no constituyen evidencia sólida por la condición impredecible del ser humano.

El perfil ocupacional se compone por las competencias exigidas del cargo y se completa con las competencias demostradas por el ocupante del cargo: esto define las competencias deseables o críticas de un perfil ocupacional. En los cargos bases o más operativos, el énfasis se hace en las competencias exigidas, mientras que en los cargos más profesionales el énfasis está en el perfil de competencias. Los expertos del Hay Group tienen la visión de que las competencias son claves en la gestión integrada de RRHH, no solo de la remuneración.

► Las competencias en la gestión del talento

Las competencias en la Gestión del Talento

Es clave en la Gestión del Talento:

1. Tener claro el concepto y el modelo de competencias
2. Garantizar que los líderes de la organización también estén claros con estos elementos

Un sistema de Gestión de Talento por Competencias tenderá a ser holístico e integral, abarcando todos los procesos, utilizando a las competencias como un único conector.

Aplicaciones:

- » Selección de personal - Entrevistas por competencias
- » Análisis y descripción de puestos
- » Compensaciones
- » Evaluaciones por competencias y evaluaciones de potencial
- » Planes de carrera y planes de sucesión
- » Capacitación y entrenamiento
- » Desarrollo de recursos humanos



Fuente: Las competencias en la gestión del talento. Elaboración propia (s.f.)

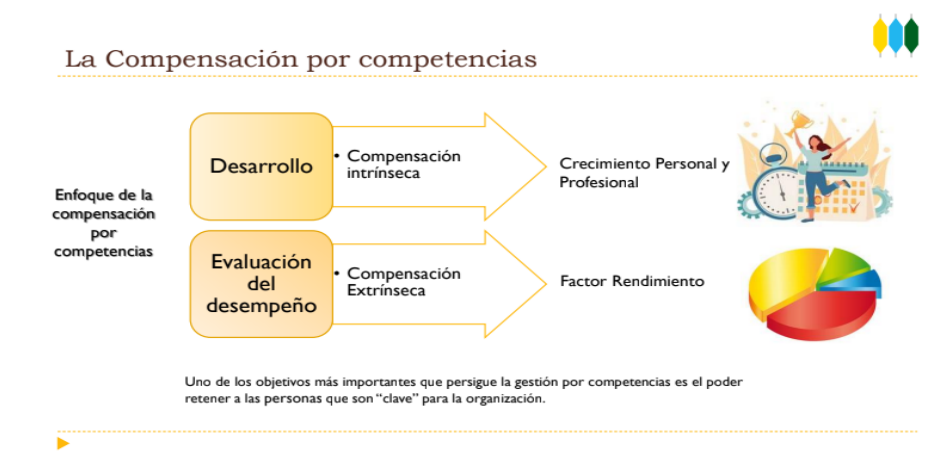
Como bien se puede notar, cada uno de los autores hace énfasis en una característica del comportamiento, por ende, factible de ser tangible, que permite

distinguir una serie de observables que se desprenden del mismo y que caracterizan a cada uno de los sujetos.

Si entendemos, entonces, que la productividad de una organización está atada al comportamiento de los sujetos que la componen, debemos también pensar que si logramos potenciar las distintas competencias de los seres humanos que la integran, podremos entonces hablar de un “crecimiento organizacional”. Para esto es necesario que toda organización tenga muy claro el concepto de competencia y cuál es el modelo que los identifica, así como asegurar que todos los líderes de la misma conocen estos elementos y saben cómo gestionarlos.

Analizando así la necesidad de trabajar las competencias de los individuos que integran la organización, ¿qué diversas inserciones pueden tener los distintos modelos de gestión por competencias para gestionar el talento humano? (Spencer y Spencer, 1999; Stegmann Salazar, s.f.; Filippi, 2008; Alles, 2011): selección de personal, entrevistas por competencias, evaluaciones por competencias y evaluaciones de potencial, planes de carrera y planes de sucesión, plan de jóvenes profesionales, análisis y descripción de puestos, capacitación y entrenamiento, desarrollo de Recursos Humanos, evaluación de 360°, compensaciones, cambios de cultura organizacional por modificación en la estructura (nuevo directorio, fusión de empresas, entre otras).

► **Compensación por competencias y retención del talento**



Fuente: La compensación por competencias. Elaboración propia (s.f.)

En el enfoque que se da a la compensación por competencias existen dos aproximaciones: la primera es cuando el colaborador aspira a un desarrollo personal o profesional a través de un proceso de formación durante su experiencia en la organización. Aquí el colaborador va desarrollando y mejorando habilidades, lo que le produce una satisfacción personal; se habla también de la compensación intrínseca. La segunda tiene que ver con el proceso de evaluación de la actuación o desempeño del colaborador. En función del desempeño se establecen los reconocimientos extrínsecos financieros o no financieros valorados por el colaborador; esto implica gestionar el desempeño para generar un factor de rendimiento que debe ser incluido en la compensación. Esto tiene que ver con la compensación extrínseca. El gráfico, reflejado en la lámina, representa el paquete salarial que incluye todo lo que se paga al trabajador. Este debe estar reflejado cuanto ese paquete representa el factor rendimiento, cuánto se pagará en función de la evaluación del desempeño.

Uno de los objetivos más importantes que persigue la gestión por competencias es el poder retener a las personas que son "clave" para la organización, que poseen las competencias con niveles adecuados a cada uno de los puestos que ocupan en la estructura organizacional y que, sin ellas, el capital intelectual de la organización se vería disminuido.

Si bien existen diversos tipos de estrategias para poder retener el talento, tales como la instauración de planes de carrera, la detección de necesidades de capacitación, la implementación de evaluaciones de desempeño, el establecimiento de beneficios corporativos, entre otros, los cuales le permitirán a la organización generar condiciones competitivas en el mercado y ofrecer condiciones atractivas para sus colaboradores, teniendo en cuenta el complejo contexto socio-económico argentino (Fariás, 2016), el gestionar las compensaciones se convierte en uno de los procesos más relevantes de la gestión por competencias, entendiendo que este subproceso de Recursos Humanos posee como función el establecer, respetar y promover la valoración, tanto financiera como no financiera, de los puestos que posee la organización.

► Pasos para desarrollar un sistema de compensación basado en competencias

Pasos para desarrollar un sistema de compensación

1. Identificar los factores clave
2. Determinar los valores relativos de cada una de las competencias
3. Desempeño en equipo
4. Resultados globales de la Organización



Fuente: Pasos para desarrollar un sistema de compensación. Elaboración propia (s.f.)

Spencer y Spencer (1999) establecen cuatro pasos importantes para desarrollar un sistema de compensación basado en competencias:

- Identificar los factores clave, entendiendo por este paso la identificación de las distintas competencias que "predicen el desempeño superior y los resultados del desempeño en cada nivel de una familia de trabajos".
- Determinar los valores relativos de cada una de las competencias. Esto es definir los porcentajes relativos de la compensación total que se desea reconocer en cada uno de los puestos, tomando como base tres tipos de factores básicos: compensación por el puesto, compensación por competencias individuales y compensación por desempeño.
- Desempeño en equipo, significando esto los resultados individuales del desempeño de quien ocupa el puesto, midiendo al mismo con indicadores

objetivos, tales como “nivel de productividad”, “calidad del producto alcanzado”, entre otros afines, y cómo esto impacta el desempeño del equipo.

- Resultados globales de la organización en el nivel superior. Se mide el rendimiento de un colaborador en la gestión del equipo y cómo esos resultados impactan en la gestión de la organización, entendiendo por aquel las ganancias o pérdidas que obtuvo la organización en su gestión.

Cierre

Evidenciamos entonces que, según los distintos autores que tratan el tema de las compensaciones por competencias (Spencer y Spencer, 1999; Hidalgo, 2011; Alles, 2011; Gil Raveló, 2010), la analogía de compensar utilizando las competencias como parámetro permitiría, por un lado, generar una herramienta de gestión integral objetiva, midiendo las competencias a través de distintos indicadores comportamentales visibles, observables y fácticos, dejando de lado la subjetividad y la apreciación sentimental de cada sujeto en pos de sus percepciones a la hora de calificar las tareas de un colaborador de la organización y, por otro lado, generar un sistema que permita a la organización ser competitiva en el mercado.

Esta importancia que posee la compensación en relación con la motivación del sujeto, podemos evidenciarla en la teoría motivacional desarrollada por Edward Lawler III (Lawler, 1971), quien en función de sus trabajos sobre la motivación descubrió una importante conexión entre el dinero o salario percibido y la potenciación de determinados comportamientos como el compañerismo y la dedicación a la organización. Pero su importancia e incidencia en el factor motivacional se debe no solamente a su valor en sí, sino a la adecuada y correcta aplicación. Para el autor, existen dos bases sólidas que permitirán entender la relación:

- El dinero es, para los sujetos, un medio y no un fin en sí mismo, permitiéndole satisfacer sus necesidades, tanto básicas como superiores (sociales, de estima y de autorrealización).
- Si los sujetos perciben que sus ingresos económicos se relacionan con el desempeño propio, se desempeñarán de la mejor manera posible.

-

Referencias

- Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Editorial Granica.
- Farías, F. (2016). Gestión del talento humano y gestión del conocimiento. *Publicando*, 3(7), pp. 257-266.
- Filippi, G. (2008). *El significado y el valor del trabajo en distintos grupos socio laborales de Argentina en los albores del siglo XXI* [Tesis de Doctorado]. Universidad de Buenos Aires.
- Gil Raveló, C. (2010). *La retribución justa*. AVE.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Ediciones Granica.
- Lawler III, E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological Review*. McGraw-Hill.
- Schlemenson, A. (1998). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Editorial Paidós.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1999). Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. *Servei de Formació Local*, 57.
- Stegmann, T. (s.f.). *Gestión por competencias: un nuevo desafío en la educación hoy*.