



LAS COMPETENCIAS: UN MODELO MODERNO DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

COMPETENCES: A MODERN MODEL OF HUMAN TALENT MANAGEMENT

Luis Gómez*

Universidad de la Sabana

RESUMEN

Colombia viene evolucionando hacia la apertura, la internacionalización y la globalización de su economía. Las organizaciones necesitan para ello modernizar equipos, ampliar mercados, optimizar procesos, fortalecerse económicamente y perfeccionar los niveles de desempeño de sus trabajadores. De aquí surge para la Gerencia la necesidad urgente de crear condiciones competitivas en el mercado laboral que garanticen la idoneidad de las personas frente a unas responsabilidades específicas, avaladas por criterios estandarizados que permitan hablar un mismo lenguaje administrativo en cualquier parte del mundo. En la actualidad, a las condiciones profesionales y laborales del empleado en general se agrega una expresión integral de la persona, alguien que conoce de su oficio, que lo sabe aplicar y que como persona es capaz de establecer relaciones satisfactorias con sus homólogos, que posee cualidades humanas que enriquecen la totalidad de su saber, de su hacer y de su saber hacer. Estamos hablando entonces de un conjunto de competencias. A través de ellas, mediante la acción eficiente del psicólogo organizacional, las actuaciones de la persona adquieren significado y reconocimiento para la organización, y son valoradas y privilegiadas en función de los resultados exigidos en diferentes contextos.

Palabras claves: Competencia, apertura económica, modelos estratégicos, organización moderna, procesos motivacionales.

ABSTRACT

Colombia is moving towards openness, internationalization and globalization of its economy. To do so, organizations need to modernize equipment, expand markets, streamline processes, strengthened economically and improve the performance levels of their workers. From here arises for Management the urgent need to create competitive conditions in the labor market to ensure the adequacy of people at some specific responsibilities, supported by standardized criteria to speak the same administrative language anywhere in the world. At present, professional and working conditions of the employee generally add to the expression of the whole person, someone who knows his craft, how to implement it, and who knows that as a person is able to establish good relations with their counter parts, who owns human qualities that enrich their entire namely, its make and its know-how. Then, we are talking about a set of competencies. Through them, through the action of efficient organizational psychologist, the actions of the person acquire a meaning and an appreciation for the organization, and they are valued and privileged depending on the results required in different contexts.

Key words: Competition, economic openness, strategic models, modern organization, motivational processes.

*Luis Enrique Gómez es Psicólogo de la Universidad Javeriana, con título de Maestría en Educación de la Universidad de la Sabana (Colombia). Es profesor del Instituto de Postgrados de la Universidad de la Sabana en el área de Gestión del Desarrollo Humano.

La correspondencia en relación con este artículo debe dirigirse al Email de Contacto: luis.gomez@unisabana.edu.co

ARTÍCULO DE REVISIÓN. RECIBIDO: marzo 15 de 2010 APROBADO: septiembre 20 de 2010

INTRODUCCIÓN

El presente artículo es el producto de unas reflexiones preliminares derivadas de un trabajo de investigación actualmente en curso, denominado “Estudio documental sobre el concepto y aplicación del modelo de competencias laborales en los procesos de selección de personal”.

Desde el momento en que en el ámbito económico, tecnológico y social se comenzó a hablar de apertura, internacionalización y globalización durante la década de los 90, fueron surgiendo progresivamente una serie de reflexiones y acciones preliminares que desde entonces estuvieron encaminadas a preparar el cambio para una economía más libre y abierta al sector externo. “La apertura económica respondía no solo a la tesis neoliberal del mercado, sino a los preceptos de integración económica mundial y regional dentro de los paradigmas de la globalización”. (Soler, 2001, p 1).

El proceso vivido por la economía colombiana debía enfrentar tres aspectos simultáneos de un mismo fenómeno de cambio: la apertura, la internacionalización y la globalización, lo cual obligaba a predecir cómo serían las

nuevas relaciones entre los países, cómo evolucionaría el nuevo mundo de los negocios y, particularmente qué le esperaba a las organizaciones tradicionales y no tradicionales para enfrentar los retos que se avecinaban.

Durante la campaña presidencial previa al gobierno de César Gaviria Trujillo (1990-1994) se propuso un lema político que estaba orientado particularmente a comenzar a prepararse para enfrentar esta nueva forma de relacionar los negocios, la economía, el desarrollo social y la influencia de los pueblos en el contexto mundial. Se habló así del “revolcón”, orientado particularmente hacia el campo económico y social, y buscaba salir del proteccionismo, “práctica mediante la cual el gobierno de un país dificulta a los empresarios extranjeros competir con sus productos en su territorio”, (Beltrán, 2007, p. 29) y acceder a una forma contraria, la apertura, que es lo que países como Estados Unidos o la U. Europea han sugerido a las naciones en desarrollo como las latinoamericanas, para salir del atraso.

No se trata aquí de asumir una posición con relación a esta política

gubernamental que ha tenido fervientes seguidores y furiosos opositores. El hecho es que en Colombia la estructura productiva dio cada vez más cabida a los sectores de industria y servicios y modificó las condiciones generales de demanda del trabajo, lo cual incidió en el mercado laboral, generando exigencias de mano de obra con calificaciones específicas y determinando niveles de desempeño significativos. Con esta perspectiva nuestro país comenzaba a prepararse gradual pero decididamente hacia el cambio, reflejado en el contexto económico en general, y en el desarrollo de las empresas en particular.

Se explica así entonces cómo la inclusión de modelos estratégicos modernos en la administración del talento humano no era un fenómeno aislado que pudiera darse al interior de las organizaciones, apartadas del contexto global, sino que obedecía a la necesidad urgente de crear condiciones competitivas en el mercado laboral que garantizaran la idoneidad de las personas frente a unas responsabilidades específicas, avaladas por criterios estandarizados que permitieran hablar un mismo lenguaje administrativo en cualquier parte del mundo.

Tradicionalmente, cada vez que surge una nueva propuesta administrativa novedosa, los gerentes se preocupan por investigar con más detalle de qué se trata en su conjunto dicha estrategia, dónde la pueden “instalar” y que tan funcional y práctica resulta para atender sus necesidades. Este ha sido el común denominador.

En la década de los 80 los temas novedosos eran desarrollo organizacional, desarrollo de sistemas, administración por objetivos, gestión del cambio, calidad total y círculos de participación. En los 90 los gerentes se interesaban por negocios por procesos, gestión por competencias, organizaciones que aprenden, gestión por actividades, creación del valor, planeación estratégica y outsourcing. En el comienzo del presente siglo lo “in” ha estado asociado con modelos bio-gerenciales, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, benchmarking, empowerment, downsizing, coaching y balanced scorecard por mencionar algunos.

Peter Drucker, uno de los más versados filósofos de la gestión administrativa, en una entrevista con Brent Schlender para Fortune sobre el panorama económico, decía lo siguiente:

“Un problema es que la administración se está volviendo cada vez más dependiente a lo que está de moda. Los gerentes llevan a cabo estrategias como son la reducción de nómina y la reestructuración, pues parece que es lo que se debe hacer. Los gerentes se dejan llevar por lo que está de moda porque, en realidad, un 90% de la dirección de una organización es pura rutina. Un ejemplo patente de esta situación es el énfasis que se pone en los equipos (humanos). Se necesitan años para establecer un equipo que tenga éxito, pero las compañías se apresuran a crearlos y luego esperan resultados instantáneos” (Druker, 1998, p.1).

Se hacen estas reflexiones preliminares antes de abordar el tema de las Competencias, pues existe un alto índice de probabilidad de que la inclusión de dicho modelo en algunas de nuestras empresas e instituciones puede estar respondiendo más a un sentido de “novedad” que al resultado de un examen juicioso y detallado de necesidades, que encuentren en dicho modelo una respuesta adecuada a las mismas y que les lleve a la

optimización de los procesos de gestión del talento humano.

Podemos decir entonces, en primer lugar, que la adopción de modelos de perfeccionamiento administrativo en este momento obedece a exigencias que van más allá de las necesidades internas de una organización, que traspasan sus límites y que se enmarcan en un contexto global.

En segundo lugar, que periódicamente aparecen en el medio empresarial propuestas novedosas de diversa naturaleza, -financiera, comercial, administrativa – a las cuales es necesario atender en la medida en que puedan dar respuesta a necesidades sentidas de nuestras organizaciones, y no como moda del momento.

Y en tercer lugar, que el modelo de gestión por competencias es una propuesta relativamente nueva, que ha tenido especial acogida teniendo en cuenta que se rige por parámetros estandarizados que trascienden fronteras, pero que se nutre de las experiencias particulares de cada organización, por lo que se puede hablar de una metodología genérica alimentada

con unos contenidos específicos propios de la naturaleza de cada empresa.

La experiencia en consultoría organizacional permite detectar con alguna frecuencia el gran interés que el tema de las Competencias ha despertado especialmente en los departamentos de Gestión Humana y Desarrollo de Personal.

La solicitud de “montar un programa” de competencias como si se tratara de “montar un software” o adelantar un proceso de selección con base en competencias prestadas o “artificiales” prescinde de considerar que el modelo es en sí mismo el resultado de una construcción compleja que se origina desde la Gerencia General o desde la Dirección de una Institución y que se fundamenta en los objetivos organizacionales - crecimiento sostenido, productividad, calidad en los productos y servicios, competitividad – y en los objetivos individuales – estabilidad en el empleo y seguridad en el trabajo, oportunidades de crecimiento personal y profesional, autonomía, sentido de pertenencia, equidad en la remuneración, y beneficios complementarios.

EL CONCEPTO

Las competencias en su concepción elemental se originaron en los comienzos de la era industrial a mediados del siglo XIX. Vale la pena entonces dejar claro que una cosa es una competencia (asociada con el concepto de habilidades y destrezas) de vieja data, y otra un modelo de gestión por competencias de reciente aplicación, en la década de los 90.

Históricamente el concepto de competencia tiene algunos referentes similares, aunque cada autor procura hacer una mención “original” de la misma. Más que definiciones, los diversos autores han hecho propuestas teóricas que en su conjunto enfatizan aspectos comunes que buscan dar claridad al tema.

Si nos remontamos a la última parte del siglo XIX, cuando se vio el comienzo de la administración científica, al aumentar los negocios tanto en tamaño como en número, se encontraron innumerables problemas no conocidos anteriormente. La preocupación se centraba en problemas de volumen: se pasó de los problemas de la empresa a los problemas dentro de la empresa: disposición de la planta, localización de los equipos, revisión a las técnicas de producción, mejoramiento elemental de

los procesos, y de pronto inclusión de un sistema de incentivos.

Las personas reunidas en grandes grupos presentaban problemas de organización y eficiencia, y los dueños de las empresas comenzaban a intercambiar puntos de vista para obtener mejores resultados. Se comenzaba a pensar ya no solo en la solución de problemas cotidianos, sino en asuntos más generales y de más largo plazo (George, 2005, p.79).

Frederick W. Taylor, a comienzos del siglo XX vio por ejemplo que no había claridad en las responsabilidades obrero-patronales; que prácticamente no se aplicaba ningún estándar efectivo de trabajo y que los trabajadores no tenían ningún incentivo para mejorar su desempeño; que eran asignados a puestos para los cuales no tenían ninguna habilidad o aptitud y en conclusión, que no había conciencia de lo que significaba tanto para la empresa como para los mismos empleados mejorar cada día más su actuación en el trabajo. Estas observaciones fueron dando soporte a una filosofía administrativa que más tarde se llamaría la administración científica (George, 2005, p.131).

Walter Dill Scott fue uno de los pioneros de la Psicología Industrial. A partir de sus observaciones pensaba que el factor humano había sido descuidado durante mucho tiempo, tal vez demasiado, por el hecho de que la selección y la supervisión adecuada no se habían mantenido al mismo ritmo que los avances tecnológicos. Creía que, debido a las pobres políticas de personal, el empleado promedio trabajaba a un nivel de eficiencia considerablemente inferior al normal.

En algunos números de 1910 y 1911, la revista Business Week, que por esa época se llamaba System, publicó una serie de artículos de Scott bajo el título "La Psicología de los Negocios", basados en casos reales, que representan una de las primeras aplicaciones de principios de psicología a la motivación y a la productividad en la industria. (George, 2005, p.100) Por esta misma época, Henri Fayol, europeo, aplicó un sistema administrativo que le resultó muy exitoso en su momento y que consideraba que podía ser enseñado y aprendido pero aplicado desde la alta gerencia. Aunque Fayol y Taylor trabajaban sobre el mismo

problema lo hacían desde perspectivas diferentes. Taylor, de la planta hacia arriba, y Fayol de la dirección hacia abajo. Taylor trataba con lo específico del análisis de puestos, movimientos de los trabajadores y estándares de tiempos. Fayol en cambio, veía el conjunto de procedimientos como una teoría, teoría que a su vez podía ser enseñable y así lo proponía. Los temas: planificación, organización, dirección, coordinación y control (Paniagua, 2005, p 45).

Hemos incluido a Fayol no sólo por el éxito que tuvo en la industria, sino porque sostenía firmemente que cualquier teoría válida de administración no podía limitarse solamente a los negocios sino que debía ser igualmente aplicable a todas las formas de esfuerzo humano (George, 2005, p.138).

A partir de una serie de experimentos realizados entre 1927 y 1947 orientados a estudiar actitudes y reacciones de grupo bajo condiciones variantes, Elton Mayo buscaba soporte para demostrar que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva, llegando a la conclusión de que los factores provenientes de la participación del

trabajador en los grupos sociales son los que más afectan el comportamiento de los empleados (George, 2005, p.130).

Aseveraba, por ejemplo, que los trabajadores son los que construyen su propia cultura y dan especial énfasis al esfuerzo de grupo, y que para ser eficiente, un gerente debe reconocer y comprender al trabajador individual como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos, que a su vez alimentan los del grupo.

El psicólogo David McClelland, por su parte, se preocupó por demostrar desde su profesión, como los test de inteligencia no eran muy confiables cuando se trataba de evaluar la adaptación del individuo a los problemas cotidianos. En otras palabras, dichas pruebas no estaban en capacidad de garantizar el éxito profesional, lo cual lo llevó a interesarse en buscar otras alternativas que pudieran predecir el desempeño laboral. Y aunque parece obvio ahora, en la década de los 70 hacer caso omiso del poder de predicción de unas pruebas tan prestigiosas como las de Inteligencia era romper un paradigma (McClelland, 1973).

Quiso llevar el análisis predictivo acerca de las capacidades reales de un

individuo a través de la observación en el puesto de trabajo en el momento en que desempeñaba sus funciones. Percibía debilidad en las evaluaciones y en las tesis tradicionales para predecir el desempeño exitoso. De allí nació el concepto más reciente de competencia, pues el interés estaba puesto en aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento del trabajo” (McClelland, 1973, p. 14).

Luego de una serie de observaciones, de recopilación de opiniones y análisis de situaciones laborales concluyó que los patrones de motivación de las personas reflejan el ambiente cultural en el que viven: influyen la familia, los amigos, los vecinos, los medios de comunicación, las lecturas, el colegio o la universidad. Estos patrones de motivación curiosamente se acentuaban entre los empleados de una organización, a partir de la similitud de ambientes de los cuales venían. Concluyó así, entonces, que

los factores que motivan al hombre son grupales y culturales.

De una lista de tareas a ser desempeñadas entendidas como competencias se pasó a considerar solamente el conjunto de atributos personales, para llegar finalmente a integrar ambos aspectos en una concepción holística del tema. También las competencias han sido consideradas como autoridad, pertinencia, capacitación, suficiencia, y calificación hasta llegar a la concepción de competencia como resultado.

La OIT las define como “capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño real y demostrando en determinado contexto de trabajo y que no resulta solo de la instrucción, sino que, de la experiencia en situaciones concretas de ejercicio ocupacional”. (O.I.T.,

Certificación de competencias laborales, p. 10)

La competencia como resultado puede sintetizarse en la sumatoria de lo que se sabe, lo que se sabe hacer y lo que se es. Lo primero se relaciona con conocimientos y técnicas; lo segundo con habilidades y capacidades y lo tercero con lo que la persona es en su esencia, con lo que es capaz de hacer para que otros hagan, de lo que es capaz de hacer con los demás. Es tal vez el concepto que mejor aceptación tiene hasta ahora visto a la luz de otras definiciones.

Al hablar de competencias vale la pena aclarar que estas son distintas al conocimiento en esencia técnico, puesto que los empleados manejan recursos, información, sistemas y tecnología, y además, el análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo.

Son muchas las definiciones que se han dado sobre el tema, y a veces no es fácil identificar los motivos o la intencionalidad que anima a cada autor al formular su enunciado, pero podría intentarse una clasificación inicial que facilite no solo la comprensión del concepto sino también su integración. Por

ahora nos limitaremos a hacer una relación cronológica de algunas de estas definiciones, posponiendo para un estudio más profundo la clasificación arriba propuesta.

Las definiciones de Competencia son innumerables. De ellas, citadas y reelaboradas por terceros autores se puede concluir lo siguiente:

1. Las competencias no se limitan al ámbito laboral. Pueden ser generalizables en otros contextos.
2. Tienen un significado exitoso, bien en el campo laboral, profesional o educativo.
3. Generalmente se asocian con actividades de tipo operativa n el ejercicio de una tarea o de un trabajo.
4. Para efectos administrativos se asocian con el rendimiento laboral
5. Pueden ser cuantificadas a través de escalas cada vez más complejas y sofisticadas
6. Están inmersas dentro de un modelo global. Esporádicamente se podrán identificar competencias individuales, pero sólo se acreditan en función de una tarea o de un objetivo práctico.
7. Tienden a permanecer con las personas. Son una especie de impronta

que se aplica a diversos contextos: laboral, social, familiar, económico, educativo.

EL MODELO

La comprensión de la organización como sistema nos obliga a prever e interpretar la complejidad de las relaciones, internas y externas, que se establecen con las personas, con los clientes, proveedores, comunidad, territorio y otros actores sociales e institucionales. A este colectivo, creación esencialmente humana, lo llamamos organización. Es una conjunción de por lo menos dos elementos: el elemento social y el elemento tecnológico.

El elemento social esta conformado por seres humanos que trabajan en grupo, que se relacionan socialmente dentro y fuera de la organización y que muestran diversos niveles de desempeño. El elemento tecnológico se relaciona con la toma de decisiones y la actuación a partir de la aplicación de conceptos originados en diversos campos del conocimiento: economía y finanzas, contabilidad, derecho, sociología, sistemas, y por supuesto administración y psicología. Las competencias laborales deben ser

estudiadas bajo el enfoque de sistemas ya que allí confluyen diversos factores que van desde el estudio de la conducta humana hasta la propia capacitación técnica.

El modelo de competencias se suele comparar con un “iceberg” con diversos niveles de percepción, y de acuerdo a su ubicación, con diversos tipos: competencias básicas, competencias transversales, competencias genéricas y competencias específicas. (Calderón, 2004).



Figura 1. Modelo tradicional de Competencias simulando un “iceberg” con un rediseño del autor.

El modelo de competencias para su implementación, desarrollo y

perfeccionamiento requiere de varios procesos. En primer lugar debe hacerse la identificación de competencias, que es un “análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral” (Serrano, 2003).

En esta primera aproximación son dos las preguntas claves que se hace el analista: “Qué hay que hacer para...” cuando se busca desempeñar una función o actividad y “para qué hacemos esto” cuando se viene haciendo una serie de tareas que entendemos propias de la función o de la actividad. Son dos preguntas que en algún momento se encuentran y que deben contar con una justificación satisfactoria para las partes.

Un propósito principal que determina una función clave, y de allí se desprende funciones principales que a su vez generan funciones específicas entendidas como competencias. Es bien sabido que para una organización, el conjunto de recursos técnicos, financieros, comerciales, y de sistemas con tecnología de punta no son suficientes. Debe contar con las personas que tengan los conocimientos, la experiencia y el deseo

de aplicar y acertar en los procedimientos. Muchas veces las organizaciones hacen grandes inversiones en equipos, en programas o en nuevos proyectos, posiblemente muy bien asesorados en la parte técnica, pero si no se tienen las personas adecuadas, dichos equipos, programas o proyectos quedarán paralizados o se echarán a perder por falta de pericia.

Las características que deben acompañar a la persona que va a cerrar el círculo requerido para instalar el equipo, o para poner en funcionamiento el programa o para liderar el nuevo proyecto, pueden esquematizarse así: 1. Conocimiento. La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. La capacidad de análisis y de síntesis entre otros. El conocimiento esta relacionado con la manera como la persona identifica la misión, la visión, los objetivos y los procedimientos propios de la organización. De alguna manera se extiende a las inteligencias múltiples propuestas por Howard Gardner (1987, 1995). 2. Habilidades. Hace referencia a la capacidad mental y de coordinación psicomotriz necesarias para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación. 3.

Personalidad. Es la impronta personal que cada uno le imprime a sus actos. Reúne los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo, y se refiere más puntualmente al manejo de las relaciones interpersonales, del pensamiento y de las emociones. Es aquí donde tiene aplicación y encuentra su desarrollo la inteligencia emocional (Goleman, 1996).

4. Compromiso. Implica involucrarse afectivamente para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización, un sentimiento de gusto y satisfacción con el trabajo y con la organización. (Arias Galicia, 2004).

Desde otra perspectiva, pero complementando lo anterior, David McClelland proponía ya en 1962 una teoría motivacional un poco influenciada por Max Weber al observar cierta correlación entre la ética protestante y el capitalismo y la relación entre la necesidad de realización y el desarrollo industrial. (Barzun, 2001).

Señaló unos patrones de motivación que clasificó a partir de tres tipos de necesidades: Necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. En la actualidad, y como

fundamento de la naturaleza de las competencias, dicha denominación continúa vigente. La interpretación puede sintetizarse así: Si lo que predomina en una persona es la necesidad de logro, toda su actividad está enfocada a cumplir los objetivos que se le han señalado o que se ha propuesto, aún si sus relaciones con el grupo no sean satisfactorias o no tenga interés en hacer carrera dentro de la organización. Son personas que sienten un intenso deseo por obtener el éxito pero también un fuerte temor al fracaso; buscan permanentemente desafíos, y enfrentan en lo posible directamente los problemas. Se proponen metas moderadamente difíciles (no imposibles), son realistas al momento de evaluar riesgos y prefieren analizar todas las eventuales alternativas sin dejar margen al azar. (McClelland, 1989, p 244).

Si lo que predomina es la necesidad de poder el interés está centrado en ejercer algún tipo de influencia o ascendencia sobre los demás miembros del grupo, independientemente de si las metas se cumplen o no, o si se dan relaciones satisfactorias entre sus miembros. Hacer carrera y ascender a los puestos más altos

se constituye en el reto más significativo. Estará dispuesto a utilizar todas las estrategias, válidas o no, para obtener el posicionamiento como líder. Tienden a ser locuaces, enérgicos, exigentes, alimentando discusiones que le aseguren la última palabra en beneficio de sus argumentos; les gusta hablar en público y dar consejos. Si esta persona cuenta además con la asignación de funciones de mando por parte de la organización misma, esta necesidad puede hacerse aún más profunda y evidente. (McClelland, 1989, p. 289).

Si lo que predomina finalmente es la necesidad de afiliación, el interés de esta persona se orienta a sembrar y desarrollar unas relaciones interpersonales cálidas y amables, en donde predomina el ambiente de camaradería y distensión, así los objetivos señalados no se cumplan o se cumplan parcialmente, subvalorando de paso cualquier oportunidad de hacer méritos para un ascenso, o cualquier oportunidad de estar por encima de los demás. Le gusta su empresa porque allí el ambiente es muy agradable, así no se haga mucho. Pero ante todo le gusta ser apreciada y sufriría mucho si es rechazada por el grupo social. Se siente inclinado a ayudar a los demás, disfruta de la

intimidad, de la comprensión y de las relaciones sociales placenteras. (McClelland, 1989, p 357).

Es evidente que toda persona expresa todos los tipos de necesidades arriba señalados cuando está dentro y fuera de una organización. Pero justamente, uno de los perfiles deseables desde esta perspectiva es aquel que logra nivelar por lo alto dichas categorías. Hasta hace poco tiempo, el Gerente exitoso era aquel que lograba obtener los resultados esperados por la asamblea de socios o por el conjunto de accionistas para el éxito del negocio, independientemente de la calidad de las relaciones con sus compañeros y subalternos, o del estilo de vida privado y personal que lo caracterizara o del enfoque de dirección que empleara. En la actualidad, a las condiciones profesionales y laborales del ejecutivo y del empleado en general se agrega una expresión integral de la persona, alguien que conoce de su oficio, que lo sabe aplicar y que como persona es capaz de establecer relaciones satisfactorias con sus homólogos, que posee cualidades humanas que enriquecen la totalidad de su saber, de su hacer y de su saber hacer en contexto. Estamos hablando entonces de un conjunto de competencias.

“El análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar sale a relucir su grado de cualificación; es decir, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras, lo que saben. En segundo lugar aflora su talento para el quehacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar, asoman su talante ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores.” (Levy-Leboyer, p 17) camaradería y distensión, así los objetivos señalados no se cumplan o se cumplan parcialmente, subvalorando de paso cualquier oportunidad de hacer méritos para un ascenso, o cualquier oportunidad de estar por encima de los demás. Le gusta su empresa porque allí el ambiente es muy agradable, así no se haga mucho. Pero ante todo le gusta ser apreciada y sufriría mucho si es rechazada por el grupo social. Se siente inclinado a ayudar a los demás, disfruta de la intimidad, de la comprensión y de las

relaciones sociales placenteras. (McClelland, 1989, p 357).

Es evidente que toda persona expresa todos los tipos de necesidades arriba señalados cuando está dentro y fuera de una organización. Pero justamente, uno de los perfiles deseables desde esta perspectiva es aquel que logra nivelar por lo alto dichas categorías. Hasta hace poco tiempo, el Gerente exitoso era aquel que lograba obtener los resultados esperados por la asamblea de socios o por el conjunto de accionistas para el éxito del negocio, independientemente de la calidad de las relaciones con sus compañeros y subalternos, o del estilo de vida privado y personal que lo caracterizara o del enfoque de dirección que empleara. En la actualidad, a las condiciones profesionales y laborales del ejecutivo y del empleado en general se agrega una expresión integral de la persona, alguien que conoce de su oficio, que lo sabe aplicar y que como persona es capaz de establecer relaciones satisfactorias con sus homólogos, que posee cualidades humanas que enriquecen la totalidad de su saber, de su hacer y de su saber hacer en

contexto. Estamos hablando entonces de un conjunto de competencias.

“El análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar sale a relucir su grado de cualificación; es decir, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras, lo que saben. En segundo lugar aflora su talento para el quehacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar, asoman su talante ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores.” (Levy-Leboyer, p 17).

EL MODELO EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA

“La modernización es una palabra clave que nos acompaña desde la revolución industrial; todo está sujeto a la modernización, también el trabajo y la capacitación, que ya no siguen el mismo curso de antes y rompen con los patrones tradicionales hasta hace poco vigentes.

(...) El concepto de competencias laborales lleva en su nombre el espíritu de

nuestro tiempo postmoderno” (Zubillaga, 2007, p 13). Es evidente que el concepto de competencias va enlazado con el de modernidad. El modelo ha logrado progresivamente integrarse en los procesos de la estrategia de las empresas, teniendo en cuenta que cada objetivo por alcanzar requiere una competencia en particular. Es lo que hace la diferencia en los mercados competitivos, y si por alguna razón una organización no logra ciertos estándares, estará condenada a perecer en poco tiempo.

Cada competencia clave se desarticula en competencias de tipo operacional pues es la única manera de construir los perfiles que van a nutrirse de las capacidades, habilidades y conocimientos de los empleados. Es lo que garantiza el éxito en los puestos. La gestión por competencias es una filosofía administrativa, tal vez la única, que logra enlazar la dirección de recursos humanos con la estrategia de la organización. Y eso significa que cada empleado, desde su sitio de trabajo le está aportando valor a la organización, para concluir que al final todos saldrán gananciosos. La gestión por competencias se preocupa por el individuo de manera integral. Parecería un intento de hacer más humana la producción, las

finanzas, la economía, el mercado, y el sentido del trabajo para el hombre de hoy.

“Frente a la tradicional organización funcional que procuraba la provisión del elemento humano necesario para la estructura organizativa, la actual coyuntura requiere en gran medida adecuar estos recursos a las cambiantes circunstancias de la organización. Por lo tanto, si anteriormente el énfasis estaba en la adecuada selección, reclutamiento y desarrollo de estímulos en incentivos en la organización, para que aseguraran la productividad y estabilidad organizacional, ahora el reto consiste en liderar los procesos estratégicos de cambio, para que permitan un mejor posicionamiento de la organización en los mercados implantando la gestión de Recursos Humanos por Competencias” (Fernández, 2005).

CONCLUSIÓN

Los Gerentes de los departamentos de Gestión del Talento Humano deben orientar sus esfuerzos a adelantar una serie de actividades muy puntuales en beneficio de la consolidación del modelo de competencias.

Por eso se requiere:

1. Tener una definición clara de la estructura organizacional y de la funcionalidad de la misma.
2. Definir cada uno de los cargos con base en modelos exitosos de desempeño considerando las competencias evidenciadas, y a partir de allí estudiar los perfiles de los posibles candidatos a futuro.
3. Profundizar en los objetivos de los procesos de capacitación como una forma de alimentar y perfeccionar las competencias requeridas.
4. Identificar las potencialidades de cada miembro de la organización, como una forma de aprovechar al máximo su talento orientándolo hacia las necesidades coyunturales de todo el sistema.
5. Preservar el saber y el saber hacer de los empleados, favoreciendo aquellos comportamientos que se identifiquen con la cultura organizacional y enriquezcan el clima institucional.
6. Dar espacios para incorporar aquellos programas que se consideran novedosos, mencionados al comienzo del artículo, pero sin afán de protagonismo, sino que atiendan a las reales necesidades

de todas las áreas y de todos los miembros de la organización.

7. Delegar algunas responsabilidades administrativas de personal en cada jefe inmediato, y no dejar todo en mano de la clásica “oficina de personal” que impone los castigos y establece las restricciones, no las motivaciones.

8. La aplicación del modelo es compleja, pero sus efectos inciden positivamente en los planes estratégicos de la organización y en el desempeño de sus funcionarios. El repertorio de conocimientos adquiridos, destrezas demostradas, experiencia acumulada, aptitudes esbozadas y habilidades aplicadas se complementa con los valores y principios propios de cada persona, y corresponde a sus directivos lograr que los mismos se identifiquen con los valores y principios de la organización.

REFERENCIAS

- McClelland, D. (1973). A summary of mcclelland: testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Alles, M. (2003) *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2da ed. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (1991). *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Trillas.
- Arias, F. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Barzun, J. (2001). *Del amanecer a la decadencia: 500 años de vida cultural en occidente*. Colombia: Taurus.
- Beltran, L. (2007) Política cambiaria y apertura económica en Colombia. en: gran enciclopedia de Colombia, economía. *Bogotá, 11 economía 2*, 25-42.
- Calderon, G. & Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Revista Innovar, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá*, junio 01-2004.
- Dessler, G. (1994) *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Druker, P. (1998). “Peter drucker takes the long view the original management guru shares his vision of the future whit fortune’s brent schlender” en

- fortune amélicas*, septiembre 28, 1998 clermont, california. Recuperado en mayo 18 de 2010 en http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/09/28/248706/index.htm
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Gardner, H. (1987). *Estructuras de la mente: la teoría de las múltiples inteligencias*. México: Fondo de cultura económica.
- Gardner, H. (1995) *Mentes creativas. Una anatomía de la creatividad*. España: Paidós.
- George, C. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson educación, litográfica ingamex.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Levy-leboyer, C. (2002). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. España: Nancea.
- McClelland, D. (1967). *The achieving society*. USA: The free press.
- Organización internacional del trabajo. (s.f.) *Certificación de competencias laborales, glosario de términos técnicos*. Editorial Oit.
- Paniagua, C. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo. 8ª reimpresión*. San José, c.r EUNED.
- Serrano, C. (2003). *El enfoque de competencias y su utilización en la planificación educativa*. (diapositiva 13) Venezuela: ops/oms, (obtenido en febrero 23 de 2010). Disponible en <http://www.opsoms.org.ve/site/venezuela/venprod-ct-indx.htm>
- Soler, F. (2000) *Mundialización, globalización y sistema capitalista. Revista sociedad, economía y cultura*.
- Universidad de Chile. (2003). *Manual para la elaboración de módulos de formación técnica con enfoque de competencias laborales*. Gobierno de Chile, Ministerio de Educación.

Santiago: Enero 2003. Consultado en abril 19 de 2010, disponible en www.educacionsuperiorchile.cl/docs/leysence.pdf

Zubillaga, R. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales. En: competencias laborales en un contexto difícil: entre modernidad, postmodernidad y globalización.* Instituto Politécnico Nacional.