

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA OPCIÓN PARA HACER A LAS EMPRESAS
MÁS COMPETITIVAS

Barrera B. Mónica, Calderari R. Silvana

Universidad de la Sabana

Resumen

En el presente artículo se lleva a cabo una puesta en común de los diferentes conceptos, términos y aportes de varios autores como son R. Boyatzis y McClelland entre otros acerca del tema Gestión por Competencias, esto acompañado de ejemplos de dos reconocidas empresas como son Ericsson y Belcorp que en la actualidad están manejando dentro de sus organizaciones el modelo de Competencias. Se indaga acerca del impacto y las cosas productivas que puede traer incluir las Competencias en una organización teniendo en cuenta que debe ser un sistema integral donde es indispensable conocer las necesidades de la empresa, la persona como un ser integral y los objetivos estratégicos de la organización.

Palabras Claves: Competencia (10747), Aprendizaje Organizacional (35748), Comprensión (10820), Motivación (32210), Comportamiento (05670), Habilidad (00070), Nivel de Conocimiento(27446), Actitudes (04500), Valores (55220), Personalidad (37870).

Abstract

In the present I articulate is carried out a putting in common of the different concepts, terms and contributions of several authors like are R. Boyatzis and McClelland among others about the subject Management by Competitions, this accompanying by examples of two recognized companies like is Ericsson and Belcorp that at the present time are handling within their organizations the model of Competitions. I investigate about the impact and the productive things that can bring to include the Competitions in an organization considering that must be an integral system where he is indispensable to know the necessities the company, the person like an integral being and the strategic targets of the organization.

Key Words: Competences (10747), Organization Learning (35748), Comprehension (10820), Motivation (32210), Behavior (05670), Ability (00070), Knowledge Level (27446), Attitudes (04500), Values (55220), Personality (37870).

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA OPCIÓN PARA HACER A LAS EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS

Las organizaciones son los núcleos dinámicos de las sociedades modernas, no solo por ser las responsables de suministrar todos los bienes y servicios que garantizan la satisfacción de casi todas nuestras necesidades, sino porque esta invención humana nos permite anticipar, manejar y controlar el cambio inevitable en el entorno, y aun producirlo y estimularlo deliberadamente. De la efectividad de su funcionamiento depende la calidad de la vida y el bienestar de los seres humanos y sería inimaginable un mundo sin ellas.

Es evidente que en las organizaciones se presentan cambios fundamentales en la manera de pensar, de sentir y de hacer del ser humano, las ciencias han contribuido a que se modifique radicalmente la manera de percibir el mundo. El nuevo paradigma ya se hace sentir, y empieza a penetrar en el mundo de las organizaciones, las organizaciones hoy tienen fines más amplios y trascendentales, más motivadores para quienes están inmersos en ellas; se interesan no solo en obtener utilidades sino también en producir bienes y servicios con el propósito más amplio de elevar el bienestar general. Más que las estrategias, las estructuras y los sistemas que han caracterizado la organización, son los propósitos, los procesos y las personas, los que tipifican su verdadera naturaleza.

La organización de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Es aquí donde la Gestión por Competencias aporta valor, al dotarnos de un método integral que de manera pseudocientífica, permite objetivizar para grandes colectivos los procesos fundamentales de esa gestión.

Lo que se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la organización y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital

Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización; es ahora cuando la organización comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la Gestión por Competencias, se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una organización.

Desde el siglo XV el verbo competir significo pelear con, generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo competitivo. En el contexto actual competencia, “Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace mas eficaces en una determinada situación” (Levy Leboyer, 2002).

Otros autores definen el término competencias como capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los diversos ámbitos de la vida humana, profesional y social. Es una compleja integración de atributos que imprimen énfasis a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo anticipándose y preparándose para el. Es más que la suma de todos esos atributos, es un sistema que resulta de la combinación, interacción y puesta en practica de dichos atributos en una situación laboral real. (González V, 2002)

En los inicios del tercer milenio el mundo acumula un enorme caudal de conocimientos y tecnologías, que conjuntamente con los que están por descubrir, hacen imposible, que el hombre pueda apropiarse de ellos por lo que se necesita una educación que se base en los pilares básicos: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir.

La mayoría de autores citados en el siguiente articulo coinciden en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros, lo cual sin duda constituyen la finalidad de la aplicación de este

modelo (Gestión por Competencias). Los cambios que se producen en el entorno organizacional, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

En efecto el concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto organizacional para designar un conjunto de elementos o factores asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland, donde las competencias a parecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “ realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973).

McClelland, 1973 hablo de medir el rendimiento en el trabajo a través de Competencias, definiéndola como “una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación “.

Característica subyacente significa que la competencia esta profunda y permanentemente asociada a la personalidad y permite predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y tareas profesionales. Causalmente relacionadas significa que una competencia causa o predice un comportamiento o una actuación. Criterios referenciados significa que la competencia realmente predice quien hace algo mejor o peor medido estadísticamente con referencia a estándares o criterios específicos.

Existen numerosas definiciones una de ellas es la de Alamillo y Villamor (1980) Competencia es el “conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa”.

Una competencia es un sistema de conocimientos conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tarea, problemas y su resolución por una acción eficaz. (Gilles Tremblay, 1994).

La competencia laboral se refiere a la capacidad de una persona de utilizar sus habilidades para ejercer una función, un oficio o una profesión según las exigencias definidas y reconocidas por el mercado de trabajo, también es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

De esta forma, se consigue tanto la comprensión (nivel cognitivo, nivel racional) como la comprensión (nivel emocional, holístico, insight) de los nuevos aprendizajes, de forma que sea mucho más sencillo empezar a ejercitar la competencia a desarrollar y fijar nuevos hábitos en menos tiempo. (Cris Bolívar, 2002).

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos conocimiento, actitudes, valores y habilidades y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Esta ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurra varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar del trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Las competencias también se entienden como operaciones mentales, cognitivas, socio-afectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional. (Brum V. y Samarcos J, 2001)

Competencias es el nuevo paradigma del empleo. Los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo del capital humano. El concepto de Competencia busca definir y evaluar las

capacidades del trabajador según su desempeño en situaciones de trabajo, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada, es la capacidad de movilizar, articular y poner en acción valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. (Pissinati T, 2002)

Vargas J (2001) en su artículo "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización" realiza un análisis interesante acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial y su significación desde una perspectiva psicológica. En este sentido destaca que las competencias son características permanentes de las personas, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo, están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan y pueden ser generalizadas a más de una actividad combinando lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual.

Las características de las competencias se dividen en cinco tipos según McClelland (1973).

Motivos: Las cosas que alguien piensa de manera consistente acerca de algo y que le inducen a tomar ciertas acciones. Los motivos "impulsan, orientan y seleccionan" el comportamiento hacia determinadas acciones y objetivos.

Rasgos: Características físicas y respuestas identificables a determinadas situaciones o información. Un ejemplo para diferencias motivos y rasgos sería la orientación al logro o al poder de una persona que podría externalizarse con rasgos de la personalidad como tener iniciativas.

Auto concepto: Actitudes, valores o auto imagen de una persona. Se refiere a la auto percepción que una persona puede tener de si misma, de su imagen, de sus capacidades.

Conocimientos: Originalmente se consideraba el conocimiento como la información que una persona posee respecto a determinadas áreas y contenidos. Para McClelland (1973) El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción.

Skills: Es la habilidad de demostrar un modo de hacer, una secuencia de comportamientos que están funcionalmente relacionadas con la consecución de un determinado objetivo.

Según Daniel Goleman y Richard Boyatzis (1982) cada organización debe definir sus competencias en base a sus objetivos estratégicos y a cada rol y puesto a desempeñar. Plantean un modelo de competencias:

Capacidades de conocimiento y dominio personal:

Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

Conocimiento de uno mismo: Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las fortalezas y debilidades.

Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Autorregulación: Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.

Autoconfianza: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

Flexibilidad: Capacidades de adaptación a situaciones de cambio.

Competencias de gestión de relaciones:

Empatía: Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y responder a ella.

Liderazgo inspirador: Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo u equipo y de generar ilusión y compromiso entre los miembros.

Conocimiento Organizacional: Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.

Gestión del conflicto: Capacidad para negociar y resolver desacuerdos

Trabajo en equipo y colaboración: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

Desarrollo de otros: Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.

Sensibilidad intercultural: Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.

Comunicación Oral: Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

Competencias Cognitivas y de razonamiento:

Pensamiento Analítico: Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar acerca de ello de manera lógica y sistemática.

Pensamiento Sistémico: Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.

Reconocimiento de modelos: Capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma obvia y de identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.

Expertise Técnica o Profesional: Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.

Análisis Cuantitativo: Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.

Comunicación Escrita: Habilidad para redactar y sintonizar a través de mensajes escritos.

Para trabajar sobre estos tres ejes la metodología deberá ser siempre participativa y, en muchos casos, experiencial, de forma que impacte tanto desde el plano cognitivo, como emocional y conductual.

Dentro de los métodos de la Gestión por Competencias identificamos el Panel de Expertos, cuyo objetivo es identificar las competencias requeridas para un puesto de trabajo concreto y no las de una persona concreta. Este método consiste en la reunión de una serie de profesionales competentes y conocedores de un puesto de trabajo concreto y de los requisitos para desempeñarlo de forma óptima. Mediante esta reunión los participantes elaboran una lista consensuada de competencias en la que priorizan aquellas competencias que conducen a

un desempeño superior en ese puesto de trabajo concreto, apoyándose en la experiencia, el conocimiento del puesto y de la empresa en cuestión.

Otro método es el BEI (Behavioral Event Interview) que consiste en una serie de entrevistas realizadas con un grupo de personas que forman la muestra representativa de “super estrellas”. Estos colectivos han demostrado sistemáticamente unos resultados superiores en el criterio de eficiencia definido por el panel de expertos. El objetivo es llegar a definir una lista de incidentes críticos objetivamente observables que permitan identificar cada competencia. Originalmente el BEI desarrollado por McClelland (1976) está basado en el método de Flanagan (1954) del incidente crítico y el TAT de motivación. El BEI consiste en pedir a cada sujeto que relate brevemente tres episodios exitosos y tres fallidos. De esta manera se consiguen datos de personas muy efectivas y se comparan con las transcripciones de personas poco efectivas, separando aquellas conductas que se daban en la muestra de rendimiento superior y no aparecen en la muestra de rendimiento medio.

A raíz del éxito obtenido por Boyatzis con el modelo de competencias, McClelland siete años después creó un modelo Genérico de Competencias dirigido a analizar y determinar las competencias claves en el éxito laboral. Agrupo las competencias según las motivaciones subyacentes en:

Competencias de logro y acción:

Orientación al logro, Iniciativa, Orientación al orden y la calidad y Búsqueda de información.

Competencias de servicio:

Sensibilidad interpersonal y Orientación al cliente.

Competencias de Influencia:

Persuasión e impacto personal, Conocimiento organizacional, y Construcción de relaciones.

Competencias directivas:

Desarrollo de personas, Dirección de personas, trabajo en equipo y Liderazgo.

Competencias de dominio personal:

Confianza en si mismo, Autocontrol, Flexibilidad, Tenacidad y Compromiso con la organización.

Competencias cognitivas:

Aprendizaje, Pensamiento analítico y reconocimiento de modelos.

El Assessment Center es un método que se utiliza para evaluar recursos y potenciales. Durante el Assessment se utilizan varias técnicas de evaluación, la aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en proceso de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo. Las pruebas pueden ser cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales. Y en ellas, se evalúan habilidades como la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación de los candidatos. Entre las actividades que se realizan se encuentran:

Actividades de contacto inicial: Están orientadas a “romper el hielo” entre los participantes y minimizar el grado de competencia entre ellos.

Ejercicios de análisis: Este ejercicio de desarrollo individual introduce al sujeto en una situación ficticia relacionada con el mundo real. Su tarea consiste en analizar la información presentada y desarrollar una serie de decisiones que permiten valorar competencias como: Planificación y organización, Análisis de problemas, Atención al cliente, Iniciativa, Autonomía.

Ejercicios de In-basket: Este tipo de ejercicios permiten conocer el estilo y la calidad en la dirección de candidato. Es un ejercicio individual en que la persona debe adoptar el papel (rol) de un mando de otra compañía. De repente, se encuentra con que, en un tiempo límite, debe conocer los problemas más acuciantes y tomar una serie de decisiones que faciliten su solución. Se valoran aspectos como: Comunicación, Desarrollo de subordinados, Identificación de objetivos, Compromiso con la organización.

Actividades en grupo: Se evalúan en detalle los comportamientos y la adopción de roles de las persona en el grupo.

A partir de la teoría anteriormente planteada tomamos los manejos de competencias que se realizaron en las empresas Ericsson y Belcorp. Donde se ve reflejado los modelos creados por McClelland (1973) y Boyatzis (1982), adaptados a las necesidades de cada organización.

Es política del grupo Ericsson que sus compañías logren una clara comprensión de los requerimientos de competencias actuales y futuras, tanto a nivel organizacional como individual. Deben estar en capacidad de describir y comunicar el perfil de competencias de su

organización de manera medible y comprensible, a fin de compartir globalmente los recursos. El manejo de competencias deberá ser parte fundamental del desarrollo del plan estratégico. Deberán difundir información sobre las competencias claves. Cooperar activamente con instituciones de educación e investigación y, con los socios comerciales en la realización de actividades que posibiliten la incorporación y el desarrollo de las competencias. La esencia de la competencia debe ser compartida globalmente.

El modelo de competencias utilizado en Ericsson se basa en la descripción y organización de las competencias requeridas para el negocio. El modelo se representa a través de un triángulo en el cual cada lado representa un tipo específico de competencia y en el centro se representan las capacidades individuales. Cada tipo de competencia está conformado por sub-competencias:

Competencias Humanas: Es la capacidad de interactuar con otras personas, con el propósito de lograr metas y resultados más eficientes y de más alta calidad, dentro o fuera del grupo Ericsson. Entre las cuáles se presentan: Negociación, Liderazgo, Adaptación al cambio, Trabajo en equipo, y Análisis y Solución de problemas.

Competencias del Negocio: Competencias relacionadas con la comprensión del negocio y los objetivos de la organización, en el contexto del mercado, los clientes y los competidores. Entre estas competencias se encuentran: Conocimiento de la organización, Orientación al cliente, Orientación al negocio, Idioma Inglés.

Competencias Técnico-Profesionales: Esta definida específicamente para cada área basada en la descripción de los cargos. Consiste en las diferentes habilidades, conocimientos y experiencias requeridas para realizar un trabajo con calidad y eficiencia.

Capacidades Individuales: Son las características personales que usualmente no son objeto de desarrollo dentro de la compañía, pero son tenidas en cuenta en el momento de la selección o promoción.

El proceso de manejo de competencias del grupo Ericsson busca mostrar que los requerimientos del mercado para satisfacer a los clientes necesitan tener soporte en el área de competencias, otro propósito es dar una estructura a las actividades, mostrar conexiones y el contexto en el cual se desarrollan. El proceso tiene en cuenta un análisis de requerimientos futuros dentro del cual la información obtenida de las necesidades del mercado y de los clientes, de la tecnología disponible y de los productos y servicios es la fuente para el análisis de dichos requerimientos.

El análisis de la situación presente debe enfocarse tanto a nivel organizacional como individual. Para la perspectiva individual, se deben tener en cuenta las charlas de desarrollo y los perfiles de competencias previamente definidos, el resultado de este subproceso es una descripción de la situación presente de competencias.

El análisis de vacíos de competencia, debe enfatizar en los vacíos más importantes entre la situación presente y los requerimientos futuros. El vacío puede representar una carencia de competencia pero también puede incluir competencias que tenemos desarrollados y que no necesitamos.

Las fuentes de competencia consisten en identificar las diferentes actividades requeridas para llenar los vacíos de competencia. Una vez definidos los vacíos se decide cual es la actividad requerida para desarrollar esa competencia.

El modelo de competencias de Belcorp, se llamo competencias del líder Belcorp, dentro del cual se trabajaron cuatro grandes bloques de los cuales salen sus respectivas competencias:

Auto dirección: Flexibilidad (aceptar el cambio, apreciar las diferencias, aprender en ambientes cambiantes y adaptarse a diversos países y culturas), Autoconfianza (conocerse a si mismos, mantener su enfoque, prepararse para los retos, creer en si mismo y enfrentar las dificultades), Integridad (cumplir los compromisos, asumir la responsabilidad, compartir información, tener un modelo ético y ser integro y consecuente), Compromiso Organizacional (promover la empresa, querer a la empresa y trabajar con sentido corporativo).

Raciocinio y Conocimientos: Organización del pensamiento (pensar integralmente, utilizar pensamiento analítico-sintético y pensar estratégica y creativamente). Conocimiento del negocio (comprender la empresa, comprender el reto financiero, conocer la industria y conocer el entorno).

Orientación a resultados: Orientación al logro y tenacidad (Fijar objetivos ambiciosos y comprometerse a alcanzarlos, determinar el costo beneficio, asumir riesgos empresariales calculados, ser influyente y mantener su posición y enfrentarla resistencia y vencer múltiples obstáculos). Proactividad (buscar y obtener información, ser un generador de ideas, tomar acciones orientadas al futuro y desarrollarse a si mismo). Innovación (alentar la innovación, aprender de las dificultades, cuestionar los valores de los otros e innovar para el cliente). Velocidad (estimular la velocidad, organizarse para ser veloz y simplificar el trabajo).

Orientación al servicio al cliente (conocer y aceptar al cliente, estimular a su gente y cambiar de estrategias)

Liderazgo y desarrollo de otros: Liderazgo de equipo (Comunicar una visión de futuro convincente, desarrollar el espíritu de equipo, integrar para dar valor y animar y motivar a los demás). Gerenciar el desarrollo de otros (identificar oportunidades de desarrollo, lograr alinear los planes de desarrollo con la estrategia del negocio, estimular el crecimiento y guiar a su gente). Construcción de relaciones (conocerse a si mismos, percibir los sentimientos, manejar los contactos personales y establecer alianzas).

CONCLUSIONES

A través del presente artículo se llevó a cabo una revisión teórica acerca del papel que juega la Gestión por Competencias actualmente dentro de las grandes organizaciones, entendiendo competencias como las habilidades, conocimientos, valores, actitudes que caracterizan a cada persona y que le permiten a través de esto ayudar a desempeñarse correctamente y efectivamente dentro de la organización, conociendo las necesidades de la empresa y de cada puesto de trabajo permitiendo favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de cada miembro de la organización.

Es conocimiento de todos, la importancia de la formación y de la necesidad de mantenernos actualizados, lo cual implica estar inmersos en un proceso de continuo cambio, debido a que los conocimientos que hoy nos resultan útiles mañana pueden quedar obsoletos. Pero para tener éxito profesional, necesitamos algo más que actualizar nuestros conocimientos, también es indispensable desarrollar nuestras Competencias, con el fin de mantenerlas alineadas a las necesidades del rol y del entorno organizacional, desde la integración de nuestra vida profesional y personal, y con esta formación holística e integrada podremos conseguir un aprendizaje sólido, orientado a los resultados y a la satisfacción de la organización y de los miembros que de ella hacen parte.

Las exigencias de hoy en día en relación con las empresas es que deben operar en mercados cada vez más cambiantes y competitivos. Esto las obliga a ser cada vez más rápidas y flexibles para responder a los cambios en las necesidades de los clientes y mercados. La herramienta para responder con éxito a esta situación es el desarrollo de un modelo de intervención en las Competencias de las personas, que permita prescribir las necesidades de aprendizaje de las Competencias requeridas, llenando los vacíos que presentan las personas, no solo para los requerimientos actuales, sino también para los requerimientos futuros.

Hablar de Competencias significa adquirir porque se trata de conocimientos, habilidades y experiencias que pueden aprenderse y desarrollarse, utilizar porque se aplican a un marco de trabajo determinado, desarrollar porque se pueden profundizar y potenciar para responder mejor a los cambios, compartir porque es un aprendizaje de constante intercambio mutuamente enriquecedor, es por esto que las Competencias son dinámicas y temporales,

necesariamente deben evolucionar para dar respuesta adecuada a las demandas de un entorno tan cambiante como es el nuestro.

Debemos tener en cuenta que no se puede perder de vista la perspectiva humanista donde se debe formar para la vida y así mismo construir un perfil para puestos de trabajo donde la persona se pueda desempeñar a gusto de una manera óptima y efectiva consiguiendo beneficios propios y para la organización a la cual pertenezca, debe formarse también una cultura general y técnico profesional integral, se debe valorar los recursos humanos no solo como un conjunto de conocimientos y habilidades, sino además la integración plena de ese trabajador a esa sociedad, las necesidades y exigencias socioeconómicas del país, desarrollar en la formación mas procedimientos y actitudes y potenciar el conocimiento y una mayor integración escuela y entidad productiva.

A través de la Gestión por Competencias se puede formar una persona mas integral, mejor preparada para la vida ya que se demanda una conjugación entre los conocimientos, los procedimientos y las actitudes que el individuo debe poseer para enfrentar su vida futura y no como una herramienta de producción o competitividad.

Puede decirse que en la actualidad el individuo se va formando a través de experiencias, las cuales constituyen la vía para el desarrollo de las mismas adquiridas durante el desarrollo de su carrera profesional. Ahora, en todo este proceso, es el propio individuo el que debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo esas experiencias, lo cual resulta clave no solo para desarrollar las Competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas.

En estos momentos, muchas organizaciones están viendo en algunos modelos de Gestión de Competencias, instrumentos demasiado rígidos o demasiado limitados en un contexto de rápido cambio y alta rotación de personal. Las Competencias sin motivos son recursos que no se utilizan; los motivos sin valores no son perdurables; y los valores sin Competencias son solo intenciones. Es imprescindible lo que un profesional valora, que es lo que le motiva y que es capaz de hacer.

Durante los ejemplos de las empresas Ericsson y Belcorp mencionados dentro del marco teórico se observó que en los dos casos aunque cada uno guiado por un modelo diferente cada uno se centró en puntos en común como lo fueron el Liderazgo, el trabajo en equipo, la solución de problemas, la orientación al cliente, el conocimiento de la organización, la orientación al negocio, la negociación, las relaciones y la Autoconfianza entre otros. Actualmente los resultados positivos se ven dentro de estas empresas pero generalmente la mayoría de organizaciones invierte de forma muy tímida y reducida en el desarrollo de sus equipos por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial a través de la Gestión por Competencias, esta a su vez aporta innumerables ventajas como son la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecen a la productividad, el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados, el gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, el aumento de la productividad y la optimización de los resultados, la concientización de los equipos para que asuman la responsabilidad de su auto desarrollo convirtiéndose en un proceso de ganancias desde el momento en que las expectativas de todos están tenidas en cuenta, por lo tanto es de gran importancia que todas las empresas empiecen a utilizar la Gestión por Competencias, que la implementen dentro de sus objetivos o metas ya que esta ayudara a crear y formar personas con grandes capacidades que logran a corto o largo plazo desempeñarse adecuadamente consiguiendo cumplir las metas tanto personales como de la empresa, para así llegar a ser una persona llena de logros perteneciente a una organización exitosa, la cual es consciente de que tal realización es el resultado de un trabajo en conjunto, donde se integran conocimientos, actitudes, necesidades, características de un puesto, voluntad, pero ante todo partiendo del punto que la persona que ayuda a este proceso es un ser humano que requiere de una formación, de desarrollo, de una valoración, de una compensación, de motivación, que puede ser un generador de nuevos aportes e ideas pero que ante todo merece respeto.

En resumen, la intervención en las competencias de las personas debe hacerse en congruencia, consistencia y armonía, con los demás elementos que hacen parte de la

organización. Permitiendo así que los conocimientos y habilidades que adquieren las personas tengan validez externa. Es decir, que las nuevas competencias sean las que requieren los puestos de trabajo, las unidades, áreas o subsistemas, y la organización, de acuerdo con la definición de su identidad y finalidad de la misma. Definiendo lo que se quiere ser y señalando lo que se debe hacer para alcanzar la cima. Centrándose en el negocio central o Core Business de la organización. Una vez definida la misión y visión de la empresa, la unidad, área o subsistema, y del puesto de trabajo, es necesario redefinir los procesos, las tecnologías y las métricas que conforman el escenario de actuación en el cual se desarrollan para lograr los objetivos estratégicos. Y por esta razón las personas hacen parte esencial y fundamental de este juicio, ya que son ellas las que crean, planean y ejecutan las acciones necesarias para la realización de los procesos y las tecnologías, es necesario redefinir los puestos de trabajo, estructurar los nuevos sistemas de apoyo en la administración de personal y adquirir las nuevas competencias, conocimientos y habilidades, que las personas deben tener.

Referencias

Bolívar, C. (2002). *Más allá de la formación: el desarrollo de competencias*. Versión digital en Pdf, 2002.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wirp and Sons.

Brum V. J y M. R Samarcos Junior. (2001). *Proyecto educación-trabajo en el Mercosur. Documento sobre comparabilidad y compatibilización entre los perfiles comunes de nivel medio técnico*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Educación técnico profesional, cuaderno de trabajos, Biblioteca digital de la OEI

González V. (2002) *¿Que significa ser un profesional competente?*. Reflexiones desde una perspectiva Psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. Vol XXIII N0 4 Paginas 45-53.

Leboyer, L. (2002). *Gestión de las competencias*, Barcelona: (ed.), Gestión 2000.

McClelland. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, 28 (1): 1-14, January 1973.

McClelland. (1976). *A guide to job competence assessment*, Boston: (ed.), McBer.

Pissinati, T. (2002). *El proyecto como fuente, método y proceso pedagógico de desarrollo del protagonismo en el espacio-tiempo de la educación tecnológica*. III encuentro sobre formación tecnológica de Europa y América Latina. Hotel Neptuno, Ciudad de la Habana, del 4 al 8 de Noviembre de 2002 [CD-ROM].

Vargas, F. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. Revista Iberoamericana de Educación, OIE.

