

¿CÓMO IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES?.

Maria Paula González Gómez

Universidad de la Sabana

Chía, Junio 2006

## Resumen

El trabajo que se presenta a continuación contiene la mayoría de los aspectos que se encuentran relacionados con la implementación de un modelo de gestión por competencias. Se inicia con una reseña histórica acerca del surgimiento de este modelo con base en las políticas de calidad implementadas en el Japón al finalizar la segunda guerra mundial, lo que se constituyó en su ventaja competitiva. De igual manera el artículo busca explicar la importancia de la implementación del mismo en pro de la productividad de la compañía, cuyo principal recurso es el capital humano. Se exponen teorías motivacionales que influyen en el rendimiento de dicho capital y se muestra paso a paso como se debe implementar el modelo para que resulte eficaz.

Palabras Clave: Competencia, Motivación, Centro de Asesoramiento.

## Abstract

This article contains most of the issues related with the use of a skills working model. It begins with a short historical comment about the raising of this model due to the quality politics used in Japan at the end of the Second World War, which finally became into a competitive advantage for this country. Also this article looks out for the way how to explain the importance of the implementation of the same model in order to achieve productivity results within the corporation, because of its main resource, the human resources. There are also exposed motivation theories about its effects into the human resources achievements within the corporation and also, how to use this model in the most useful way.

Key Words: Competence, Motivation, Assessment Center.

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES?

Al finalizar la segunda guerra mundial algunos países como Alemania, Francia, Bélgica, Australia y Japón, entre otros, quedaron devastados tanto económica como socialmente. De igual manera otros comenzaron un auge económico y social como es el caso de los Estados Unidos. No obstante con el pasar de los años algunos de estos países devastados comenzaron su carrera hacia el desarrollo económico, como fue el caso de Japón que a pesar de tener su infraestructura deteriorada y haber sido objeto del peor ataque de la historia, con el tiempo empezó a verse como competencia para aquellos países más desarrollados y hoy en día se encuentra consolidada como potencia económica mundial y miembro del grupo de los ocho. Este nivel de desarrollo que alcanzó Japón podría relacionarse con su interés por mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecían, haciendo énfasis en la importancia del compromiso de los trabajadores con su lugar de trabajo y con su trabajo. Prueba de ello es lo apreciado por Joseph M. Juran en una de sus visitas a este país para dictar seminarios sobre calidad, como aparece en la obra de Domingo Valhondo, *Gestión del Conocimiento*. “El ritmo era superior al que había visto en otras plantas occidentales en las que existían incentivos de producción, y me preguntaba cómo era posible. Mi anfitrión me explicó la implicación que tenían los japoneses sobre la relación de por vida entre el trabajador y la empresa.” (Valhondo, 2003). Dicha implicación llevó a al Japón en la década del sesenta al denominado “boom” de la construcción y modernización de sus empresas, así como al incremento de la productividad y los salarios de los funcionarios. En la comentada obra el autor es enfático al decir que “La productividad experimentó

incrementos extraordinarios, impulsada por la automatización y la adopción de mejores métodos de trabajo.” (Valhondo, 2003). De lo anterior podría deducirse entonces que el desarrollo económico del Japón está dado por la filosofía de comprometer a los empleados con sus trabajos y empresas por medio de la distribución de responsabilidades específicas entre los mismos, con miras al control de la calidad de los productos a un menor precio, lo que en definitiva podría comprenderse como la ventaja competitiva de dicho país. Lo anterior se puede sintetizar al decir que “Este fenómeno fue la involucración de todos los empleados en el control de calidad, con la delegación de responsabilidades.” (Valhondo, 2003).

Ahora bien una vez comprendida e ilustrada la importancia del capital humano como gestor de la productividad, la calidad y la ventaja competitiva de la empresa, vale la pena comenzar a indagar sobre el mencionado modelo de Gestión humana por competencias que tiene como uno de sus principales objetivos la utilización del potencial humano para la consecución de dicho fin. De esta manera es correcto afirmar que “La ciencia redefine sus fronteras, tiene en cuenta los límites impuestos por la ética y reconoce que el único recurso realmente inagotable e importante se encuentra en el interior del ser humano, por su habilidad de desarrollar su conciencia, por su potencial de creatividad, y por su disposición y capacidad para aprender.” (Gutiérrez, 2003).

En Colombia el inicio de la transformación de la concepción que se tenía de las empresas se da a partir de 1983, gracias al cambio que a nivel global se venía presentando sobre la percepción del entorno, centrándose ahora en una visión más amplia, en la que no sólo interesa la obtención de resultados sino que de igual manera se interesan en la producción de bienes y servicios que eleven el bienestar de las personas y en general de las sociedades, así como también la entrada del país al

mercado mundial, en donde sólo las empresas competentes lograrían sobrevivir. Este primer intento por implementar el modelo se hizo con base en el enfoque japonés de la “calidad total”, en el que se plantean varios aspectos relevantes dentro de la estructura de la compañía. Como los que se relacionan a continuación, “El liderazgo: Cómo gestiona la calidad total para llevar a la empresa hacia la mejora continua. Política y estrategia: Cómo se refleja la calidad total en la estrategia y objetivos de la compañía; Personal: Cómo se libera el potencial de los empleados en la organización; Alianzas (Colaboradores) y recursos: Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo a la estrategia; Procesos: Cómo se adecuan para garantizar la mejora permanente de la empresa; Resultados en los clientes: Cómo perciben los clientes externos de la empresa los productos y servicios; Resultados en el personal: Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece; Resultados de la sociedad: Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella y los Resultados clave (redimiendo): Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.” (Valhondo, 2003). En el caso de Colombia los intereses se centraban en enfocar la noción de trabajo a la concepción de proceso, buscando que se diera una cultura proactiva, autoreflexiva, en la que la motivación fuera intrínseca y en el que la visión y la misión fueran compartidas al interior de la compañía. Así mismo se buscaban incrementar los niveles de formación y capacitación específicos para cada cargo. Aspectos que en la actualidad siguen vigentes.

Una vez establecida la importancia del modelo de gestión humana por competencias en la consecución de mejores resultados en la producción de las empresas tanto en los aspectos cuantitativos como en los cualitativos teniendo en cuenta que las empresas llevan a cabo una compleja combinación de recursos que se traduce en la

elaboración de los productos finales y de una óptima conjugación de los mismos es que se obtienen los mejores resultados. De esta forma se puede concluir que el factor principal para la obtención de este tipo de resultados, es el capital humano, ya que es mediante éste que se llega a la obtención de los logros propuestos en materia de productividad. Ahora bien es importante buscar una definición de lo que es la organización que se adecue a los estándares actuales de la administración empresarial, ya que este es el contexto en el que se darán los pasos, para la implementación del modelo de Gestión por Competencias. La organización, “Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.” (Blanco, Cárdenas, Díaz, Martínez, 2000). Otro modo de definir este concepto es la que hace Gutiérrez en su artículo, Gestión para la competitividad, en donde aclara que las organizaciones son los núcleos dinámicos de las sociedades, ya que estas son las encargadas de proveer los bienes y servicios que van a satisfacer las necesidades de la gente (Gutiérrez, 2003). Una vez definido este término se hace necesario resaltar la importancia que tiene la cultura y el contexto en el que se va a iniciar la implementación del modelo, ya que como se ha venido mencionando son los factores externos los que determinan la planeación de cada una de las empresas, que por ser un sistema integral, se ven afectadas por lo que ocurre en el exterior y en el interior de las mismas. De igual forma hay que tener en cuenta que poner en práctica dicha teoría, conlleva un proceso que dará resultados a largo plazo, por la cantidad de subprocesos que la conforman y la complejidad de los mismos.

Estos subprocesos, exigen un cambio que va desde la estructura del organigrama hasta la evaluación del desempeño por competencias.

Se plantea entonces que el primer paso a seguir es la reestructuración de la compañía, comenzando con una concienzuda revisión de los textos contentivos de la misión y visión de la empresa, con el fin de determinar los aspectos relevantes que se deben incluir en dichos textos básicos de la organización empresarial, haciendo un especial énfasis en la creación de estructuras flexibles que permitan una comunicación abierta y directa entre los distintos miembros de la organización, ya que esta interlocución permite un diálogo sumamente enriquecedor en materia de optimización de procesos a través de una permanente retroalimentación de experiencias y opiniones por parte de los empleados; de igual forma se posibilita el desarrollo de carrera de los diferentes funcionarios dentro de la misma. Este último aspecto enmarca una parte fundamental en el proceso de alcanzar la productividad y la ventaja competitiva de la organización que es la manera en que se motiva el capital humano. Existe entonces una relación estrecha entre las oportunidades de ascenso y la motivación, ya que los empleados de hoy en día constantemente buscan escalar dentro de las mismas para alcanzar mejores niveles de vida. Esto puede justificarse gracias a lo dicho por la OIT, en la Recomendación N° 195 (2004) sobre el desarrollo de los recursos humanos, “El término “empleabilidad” se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.” Esta misma idea sustenta otro de los factores que se encuentran relacionados con el modelo y en especial con la motivación, que es la capacitación por medio de la cual los empleados en algunas ocasiones conocen los intereses de la compañía y en otras trabajan en pro de su

desarrollo personal con miras a mejorar sus competencia y de esta manera incrementar la productividad de la organización, generándose entonces una relación altamente beneficiosa para ambas partes, dado que por un lado al facilitarle la empresa a su empleado la posibilidad de capacitarse, le está colaborando en su formación personal, pero por el otro lado está obteniendo la certeza de que sus empleados cuenten con las competencias necesarias para mantener o incluso mejorar la productividad de la empresa. De igual manera esta relación entre la motivación y la productividad de las empresas ha sido estudiada con anterioridad por diferentes autores, un ejemplo de esto es. “Según Daft (2004), la motivación designa las fuerzas internas o externas que causan entusiasmo y perseverancia para emprender cierto tipo de acción. La motivación de los empleados incide en la productividad, y una de las obligaciones de los gerentes es canalizarlas a la consecución de las metas organizacionales. Su estudio les ayuda a saber qué impulsa a iniciar una acción, qué influye en la elección del tipo de acción y por qué perseveran en ella con el tiempo.”

Por otro lado es importante reconocer que el ser humano es un individuo que como tal se motiva de maneras diferentes de acuerdo a su personalidad. Algunos de los modelos que permiten conocer la motivación de los funcionarios de las compañías son, el modelo simple de la motivación humana en el que se plantea que existen necesidades básicas como el alimento, el logro o la ganancia monetaria, que se traduce en una tensión interna que ocasiona determinadas conductas. En la medida en que la conducta es exitosa, somos recompensados al satisfacer nuestra necesidad. El premio indica además que la conducta fue apropiada y que puede repetirse en el futuro obteniendo entonces los mismos resultados. Esta teoría mencionada con anterioridad es planteada por Abraham Maslow, entre 1943 y 1954, quien propone un modelo de jerarquía de



necesidades siendo el nivel más bajo las necesidades filosóficas que son alimentos, bebidas, albergue y alivio del dolor. En el siguiente nivel se encuentran las necesidades de seguridad, es decir seguridad frente a sucesos amenazantes; el siguiente nivel es de pertenencia, interacción social y amor el cual comprende la importancia de la afiliación, en el cuarto nivel se encuentran la necesidad de autoestima y de ser respetado por los demás, y el ultimo nivel, el más alto en la jerarquía se denomina autorrealización, dentro del cual se encuentra la necesidad de realizarse a si mismo y de esta forma, maximizando la utilización de capacidades, destrezas y potencial propio. Igualmente Gibson, Ivancevich y Donnely (2001), plantean que la teoría de Maslow parte del supuesto, que las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas (filosóficas), antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización). Según Maslow, la necesidad plenamente satisfecha, deja de motivar. Las grandes carencias son las necesidades que se detectan en la categoría de autorrealización y autoestima, los gestores deberían entonces tratar de ocupar estrategias adecuadas para corregir estas carencias. Estos intentos tienen mayor probabilidad de éxito que el que se podrá obtener centrando la atención en las necesidades de orden inferior ya satisfechas anteriormente y por ende de menor capacidad de motivación.

Como complemento a esta postura, Toro (1985), plantea que “la motivación es un proceso interno que media la determinación de los comportamientos. Estos comportamientos o un desempeño específico constituyen una condición consecuente o efecto, que se constituyen en algo que afecta a las personas o a las relaciones entre ellas. Un desempeño puede estar ejemplificado por el hecho de recibir una retribución mayor que la de otra persona, o en el caso contrario recibir una sanción.”

Por otro lado Hellriegel y Slocum (2004), plantean que “la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. La motivación no es lo mismo que el desempeño. Incluso los empleados más altamente motivados pueden tener éxito en su trabajo, en especial si no tienen las competencias que se requieren para realizar el trabajo y laboran en condiciones desfavorables.” Aunque el desempeño supone otros elementos, la motivación es un factor importante para lograr un alto desempeño. En algunos casos los expertos no están de acuerdo con respecto a lo que motiva a los empleados, y los efectos de las condiciones de trabajo sobre sus carreras profesionales, pero sí lo están en cuanto a que la organización debe: atraer y estimularlas a permanecer en ellas, permitir que realicen las tareas para las que fueron contratadas y a estimular a la gente a ir más allá del desempeño rutinario y volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo. Por lo tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.

Según Allan McLaughlin, citado por Hellriegel y Slocum (2004), considera que la clave del éxito de esta teoría se encuentra en que los gerentes conozcan las necesidades de sus empleados por medio de una comunicación abierta y directa, que se logra por medio de la periódica realización de reuniones entre directivos y empleados en donde los empleados den a conocer sus necesidades y sugieren otras formas de satisfacción; y en donde las directivas informan el estado actual de la compañía y las medidas que se tienen planeadas emplear. Encontrando que tener en cuenta a los empleados es un factor de motivación.

Otras de las teorías es la ERC, planteada por Alderfer y citada por Gibson, Ivancevich y Donnely (2001), dentro de esta se establecen tres categorías de necesidades, existencia, relación y crecimiento. La categoría existencia son las necesidades de bienestar físico (alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales). Relaciones, son aquellas que se refieren al establecimiento de relaciones satisfactorias, es decir relaciones sociales e interpersonales significativas. Por ultimo las necesidades de crecimiento se centran en el desarrollo del potencial humano y en el deseo del crecimiento personal y de mayor competencia. Cuando un individuo realiza un aporte creativo a la organización y este es productivo es una necesidad de crecimiento satisfecha.

Otra de las teorías de la motivación es la de Frederik Herzberg, citada por Hellriegel y Slocum (2004), quien planteó el modelo motivador higiene, que afirma que hay dos conjuntos de factores, los motivadores y los de higiene, siendo estos segundos los que son las causas de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo. Los factores motivadores son aquellos que incluyen el trabajo en si mismo, el reconocimiento, los ascensos y las responsabilidades, de modo que son aquellos que están relacionados con los sentimientos positivos de las personas respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en si. Estos sentimientos positivos de los que se habla se asocian con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad que ha vivido la persona, reflejando los logros duraderos en el ambiente de trabajo más que los temporales. En otras palabras los motivadores son factores intrínsecos que están vinculados de manera directa con el puesto y que en su gran mayoría pertenecen al mundo interno de la persona, de tal manera que cuando una organización define el desempeño como excepcional, permite que las personas sientan que han realizado sus tareas igualmente

de una manera excepcional. El segundo grupo de factores son los de higiene, en los que se incluyen la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en el que este se realiza, de modo que son estos factores aquellos conocidos como extrínsecos o factores externos al trabajo y sólo funcionan como premios si la organización reconoce el alto desempeño. En esta teoría es importante tener en cuenta las diferencias culturales que se presentan en las diferentes compañías.

La teoría de McClelland, citada por Hellriegel y Slocum (2004), la cual propone un modelo de motivación de logros o modelo de necesidades aprendidas, que se basa en los conceptos de aprendizaje, donde muchas de las necesidades tienen origen en la cultura y en la sociedad. Está compuesto por tres necesidades particularmente importantes: logro, afiliación y poder. Las personas que se mueven por poder, realizan acciones que afectan las conductas de otros y que poseen un fuerte atractivo emocional y están interesados en brindar premios de posición social a sus seguidores. Las personas que se mueven por afiliación, tienden a mantener y establecer relaciones personales estrechas con otros, y las que se enfocan en el logro, compiten contra alguna norma de excelencia o contribución particular frente a la cual juzgan sus conductas y logros. En este modelo McClelland, afirma que las personas se sienten motivadas según la necesidad de desempeñarse en función de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. De igual manera afirma que la magnitud de esta motivación depende de la infancia, las experiencias personales y laborales y del tipo de empresa en donde se trabaja. Como complemento a su teoría, utilizó el *Test* de Apercepción Temática para medir la intensidad de la motivación de logros de una persona. En este

*Test*, se utilizan imágenes capaces de provocar muchos tipos de reacciones en las personas que se ponen a prueba, entre las cuales se encuentra una mancha de tinta que se puede percibir como muchos objetos diferentes o una imagen con la que es posible crear diversas historias. Otra de las maneras de conocer el factor que motiva a una persona es el cuestionario de motivación al trabajo que es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince factores de la motivación diferentes.

El CMT ha sido diseñado y estudiado por personas que participan de la cultura a la cuales está dirigido (en este caso, Colombia), además de que involucra en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas de este particular medio laboral. El fundamento teórico en el cual se apoya el cuestionario está conformado por un esquema conceptual que toma, de un lado los aportes de las teorías motivacionales relevantes y los resultados de investigaciones empíricas; de otro lado toma en consideración un esquema conceptual desarrollado por el autor, que integra varias dimensiones analíticas para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del fenómeno (Toro, 1982).

Una vez determinada la importancia de la motivación dentro del proceso de productividad de la compañía, y comprendidas las diferentes formas en las que se motiva a la gente, y en este caso específico a los empleados, es necesario hacer mención de otro proceso igualmente importante en la obtención de mejores resultados. Se trata entonces de la selección de personal, proceso que a la vez incluye un sin número de aspectos importantes para alcanzar los estándares requeridos por la organización y así, desarrollar y llevar a cabo su visión.

Una vez redefinidos los aspectos básicos de la misión y visión de la empresa, y determinadas las medidas y políticas tendientes a motivar a los empleados a todo nivel, se puede iniciar la implementación de uno de los procesos claves para generar productividad y competitividad, que es la selección de personal. Idea que es sustentada por Eulalia Arboleda, en su artículo Selección de Recursos humanos (Arboleda, 2003), en donde afirma que, “es innegable el valor estratégico que representa para una organización, contar con colaboradores de alto desempeño que inciden positivamente en la productividad de la empresa, en su competitividad y en el clima organizacional.” En virtud de lo anterior es que se atribuye una gran responsabilidad a las empresas en la selección de las opciones más talentosas disponibles en el mercado. Antes de dar una explicación más concreta sobre dicho proceso y sus implicaciones es indispensable comprender que dependiendo del perfil institucional, definido en la misión, visión, políticas y en la filosofía de la organización, es que se realizará la evaluación de los candidatos. Lo anterior con el fin de buscar personas que compartan y se ajusten al máximo, a los ideales de la empresa y de esta forma se pueda establecer un lineamiento de trabajo congruente y eficaz. En relación con lo afirmado con anterioridad acerca de los aspectos que rodean la selección de personal, se encuentra el análisis de los cargos como el marco de referencia para realizar dicha elección. Elba Gama en su obra, Bases para el Análisis de Puestos (Gama, 1992), plantea tres formas para clasificar la necesidad que existe al momento de establecer la labor asignada a cada uno de los puestos y las competencias necesarias para desempeñarse en dentro estos. La primera es la necesidad legal, en donde lo que se busca es prevenir conflictos en las relaciones laborales, ya que tanto la compañía como el empleado tendrán claro cuál es el tipo de servicios que el empleado deberá prestarle a la organización. La segunda necesidad

planteada por la autora es la social, que consiste con establecer al interior de la compañía diferentes grupos sociales, tanto informales como formales, velando porque los “intereses económicos y sociales de las personas concuerden con el trabajo a desempeñar y así se sientan satisfechos y realizados en todas sus potencialidades.” (Gamma, 1992). Finalmente la última necesidad planteada para realizar el análisis de puestos es la de productividad, ya que por la constante preocupación de las compañías de desarrollarse, los gerentes tienden a mostrar un especial interés por contratar a las personas capaces de desempeñar de la manera más eficiente y productiva los diferentes cargos. Tan mencionado análisis de cargos se puede explicar o conseguir por medio de los siete pasos planteados por Ansorena (1996), citado por Martha Alles en el año 2000, en su libro Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. El primer paso entonces es el de la descripción del puesto, en donde los responsables son el representante de recursos humanos y el jefe del área de la cual se está haciendo el análisis, esta necesidad de involucrar a este equipo, nace de la importancia que tiene el conocer las competencias requeridas tanto a nivel de la personalidad como en el conocimiento específico del área en cuestión. Una vez establecido el equipo de trabajo para realizar dicho análisis, se prosigue con el estudio de las áreas de resultados, lo que hace referencia a los resultados esperados a través de la ejecución misma de las labores que desempeñe el empleado, un ejemplo de esto es lo planteado por la citada autora, “Incrementar el volumen de negocio, de acuerdo con los objetivos comerciales fijados por la dirección, vinculando a nuevos clientes o incrementando las ventas de determinados productos.” (Ansorena, 1996). El tercer paso planteado es el análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo, cuyo principal objetivo es el poder establecer aquellas situaciones en las que el aspirante u ocupante del puesto debe

poner en práctica sus destrezas y habilidades, sus conocimientos y experiencias, de tal manera que consiga los resultados de productividad esperados. Un ejemplo de esto se puede evidenciar en el reclutamiento de hojas de vida, en donde la persona encargada de esto debe poner en práctica sus conocimientos y destrezas para hacer la preselección de candidatos afines al perfil del cargo previamente determinado. En cuarto lugar se encuentra, el análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo, como los son, la edad mínima y máxima deseables, la nacionalidad preferida, el sexo, estado civil, formación básica requerida y la experiencia esperada entre otros. Para mayor información en este sentido se puede consultar el libro de Martha Alles de Dirección Estratégica de Recursos Humanos. En este último punto hay que tener un especial cuidado a la hora de brindar la información al aspirante, ya que podría llegar a generar una acusación de discriminación, con graves consecuencias en nuestra legislación. El quinto paso a realizar, para el análisis de cargos, es el del estudio de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo, en este punto es indispensable la presencia del jefe inmediato con el fin de conocer sus características personales, tales como su estilo de comunicación, de mando y de delegación. Ya que dependiendo de los mismos, es que se hará la selección de personal que se crea adaptable o similar a la manera de ser del jefe. Posterior a esto se prosigue con el análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto. Entiéndase competencias, tales como la capacidad que tiene la persona para desempeñar cierta actividad de manera exitosa. Spencer y Spencer, citados por la Martha Alles (2000), dicen en relación con este punto que. “ Competencia es la característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y o a un performance superior en un trabajo o situación.” Así mismo diferentes autores como



Agudelo, citado por la misma autora en su libro *Cuarenta preguntas sobre competencia laboral* (2000), hace referencia a la competencia como, “ la capacidad integral de una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.”. para establecer el análisis de las competencias conductuales es necesario hacer una descripción detallada de las mismas, en donde se incluyan los indicadores conductuales ideales y se desarrolle una graduación de estas, con el fin de establecer el nivel de importancia dentro del perfil. La mejor manera de verificar estas competencias puede estar dada por la identificación del área crítica, con el fin de establecer qué tanta relevancia tiene el cargo dentro de la organización. Por el Criterio del excelencia, en donde se quiere conocer cuál es el indicador o parámetro que determina la conducta superior. El Panel de expertos, que permite poner en discusión las competencias requeridas para cada cargo, dicho panel está constituido por un grupo de expertos en el cargo. De igual forma es necesario determinar una muestra en donde se encuentre un grupo de alto desempeño y uno de desempeño promedio con el fin de establecer las diferencias que determinan que unos sean más eficaces que otros.

Por otro lado se puede llevar a cabo la Entrevista EEC, en la que se recolecta la información relacionada con temas específicos para el buen desempeño de cada cargo. Una vez desarrollados estos procesos se continúa con el análisis de los datos, en donde lo que se busca es identificar y clasificar el tipo de competencias observadas, entre específicas superiores, promedio e inferiores. Una vez determinadas en cada uno de los pasos las competencias, lo ideal es validarlas por medio de la confrontación de los resultados obtenidos a través de la ejecución de cada uno de ellos. Al finalizar este proceso de definición y validación de las competencias requeridas para cada cargo, se prosigue con el último paso del análisis de cargos que es la definición del perfil

motivacional idóneo para el puesto de trabajo, la importancia de este punto consiste en que, al establecer el tipo de motivación de los candidatos, se podrá hacer una predicción de su posterior rendimiento y adecuación a las tareas y objetivos específicos del cargo. Lo anterior se debe a que una persona competente, pero desmotivada, no alcanzará el rendimiento deseado.

Al finalizar el análisis de los cargos el proceso de selección pasa a la selección de las hojas de vida que se ajusten a aquellas características objetivas mencionadas anteriormente como los son la edad, el nivel educativo, y el sexo, entre otras, con el propósito de realizar una preselección de los posibles candidatos. Una vez hecha esta preselección se realiza la oferta laboral y se citan a los aspirantes para la realización de las pruebas psicotécnicas y la entrevista. La aplicación de las pruebas y de la entrevista permiten conocer a profundidad las competencias y los rasgos de personalidad que tienen los candidatos y es a partir de estas, que se toma la decisión final de contratación. Algunas de las pruebas que se pueden aplicar en las organizaciones son el Wartegg, el 16 pf, la prueba Administrativa- operativa 360 ° o Administrativa- gerencial 360° y el CMT entre otras. Por tratarse del modelo de Gestión Humana por Competencias se recomienda desarrollar las entrevistas por competencias, o estructurada en donde se hagan preguntas relacionadas con las experiencias pasadas ya que es en virtud de estas, que se logra optimizar dicho proceso de selección, tal y como lo especifican Klinvex, O' Connel y Klinex, (2001). "Las experiencias pasadas son el mejor previsor de comportamiento futuro." Con la idea anterior se entiende que las preguntas estarán encaminadas a indagar sobre las experiencias vividas por el candidato en sus trabajos anteriores, al igual que determinar si posee las competencias de los mejores trabajadores que han desempeñado ese mismo cargo para el cual se está postulando. Lo anterior

permitirá al grupo de entrevistadores identificar las competencias que tiene, su manera de enfrentar las diferentes situaciones que se le puedan presentar durante el ejercicio de sus funciones y finalmente su grado de aptitud e idoneidad para desempeñar el cargo. Por lo anterior, es necesario que los entrevistadores tengan una capacitación previa sobre el tipo de preguntas que deben hacer para conseguir las respuestas conductuales, que les permitan prever las acciones futuras. Otra manera de predecir los comportamientos futuros es la realización de los *Assessment Center*, en donde a partir de un juego de roles, se podrán poner en evidencia las competencias y características de cada cargo y cuáles de los aspirantes que se postulan las poseen o las pueden desarrollar. Para que este juego de roles sea válido habrá que ponerlo en práctica en repetidas ocasiones hasta llegar a la homogenización de las competencias observables. De igual forma hay que tener en cuenta que los observadores deben estar previamente capacitados con respecto a la definición de las competencias y deben ser personas que trabajen en el área de la vacante que se está tratando de cubrir. Una vez realizada la observación de dos observadores por cada uno de los miembros, se evalúa el desempeño de cada uno y se elige al que mayor número de competencias relevantes halla manifestado. Una vez seleccionada la persona idónea para el cargo se cierra el proceso de selección.

Para finalizar se explicará de uno de los procesos que tal vez tenga mayor relevancia dentro del modelo y es la evaluación de desempeño. A pesar de ser utilizada de manera inadecuada en las organizaciones, en donde es vista por los funcionarios como un estímulo negativo, por su utilización para el despido de las personas, la evaluación del desempeño tiene como principal fin evaluar las competencias de las personas y crear programas de capacitación que permitan el fomento de las mismas. Lo

anterior puede justificarse con la siguiente observación, “ Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.” ( Alles, 2004). Igualmente la evaluación del desempeño permite que se evalúe a los funcionarios internos para el ascenso a nuevos cargos. Esta evaluación se puede llevar a cabo por medio del modelo de evaluación 360°, en donde la persona será examinada tanto por sus compañeros y subordinados, si los tiene, como por sus jefes inmediatos y sus superiores, con el fin de alcanzar la objetividad deseada. Este método basado en las conductas brinda a los empleados información sobre su manera de actuar por lo que su desarrollo personal se vera más favorecido que con otros enfoques como los basados en las características y en los resultados que se obtiene del trabajo. Los pasos para aplicar la evaluación 360° son, definir el puesto, con esto se busca establecer que todos evaluadores y el evaluado comprendan y conozcan las características específicas del puesto, el segundo paso es evaluar el desempeño en función del puesto en donde se incluye una calificación relacionada con una escala ya establecida con anterioridad. Y finalmente se hace la retroalimentación de lo encontrado en la evaluación. Esta evaluación tiene a su vez tres etapas la primera es la del establecimiento de los objetivos principales del puesto. Con el tiempo se hace una segunda evaluación, por lo general al tercero o cuarto mes, en donde se evalúa el progreso de dichos objetivos y al finalizar el periodo, en donde se evalúa la obtención final de los resultados, en especial esta se realiza para las personas que llevan procesos a término fijo. De lo anterior se puede concluir entonces que la evaluación del desempeño permite establecer qué tan eficaces fueron además de los empleados, algunos procesos como la selección de personal, ya que en esta se evidencia si las competencias que se observaron dentro del proceso hacen

parte real de la persona elegida. Por otro lado es importante volver a hacer énfasis en el uso que debe tener, ya que su fin es incrementar el desarrollo personal y profesional de los funcionarios por medio de los programas de capacitación. Establecer este sentido como real en su uso, le será útil a la organización, en cuanto a que la rotación del personal será más baja, debido a que se sentirá motivada y establecerá un sentido de pertenencia y compromiso con la misma. Lo que a fin de cuentas genera ganancias económicas.

## Discusión

El trabajo pretende servir como guía en la implementación del modelo de gestión por competencias.

Comprender la importancia de factores como la motivación, la capacitación y los procesos de selección de personal dentro de la organización, en pos de la productividad de la misma, permite mostrarle al lector la relevancia del papel de ciencias como la psicología en la búsqueda de la supervivencia de las compañías en el mercado global. Esto último justificado por el hecho de la importancia del desarrollo del capital humano como fuente de productividad y calidad de los productos dentro de las organizaciones. Prueba de esto es lo ocurrió como ya se ha mencionado en el Japón, país que alcanzó su ventaja competitiva, por el interés que puso en el establecimiento de vínculos fuertes y seguros entre empleados y empresas. como aparece en la obra de Domingo Valhondo, *Gestión del Conocimiento*. “El ritmo era superior al que había visto en otras plantas occidentales en las que existían incentivos de producción, y me preguntaba cómo era posible. Mi anfitrión me explicó la implicación que tenían los japoneses sobre la relación de por vida entre el trabajador y la empresa.” (Valhondo, 2003).

Se menciona la psicología ya que esta es la ciencia que estudia el comportamiento del hombre lo que la hace eficiente y eficaz la interpretación de las competencias requeridas y el pronóstico de las conductas futuras.

Por otra parte, vale la pena mencionar la dinámica circular que tiene este modelo, ya que a pesar de tratar de establecerse un orden específico de la implementación del mismo, los factores que lo componen se desencadenan unos de otros. Si la identificación de las competencias y el análisis de los puestos no se hace con el rigor y los parámetros establecidos muy seguramente el proceso de selección se verá afectado en la medida en que los candidatos elegidos no serán eficientes y no alcanzarán el cumplimiento de las metas propuestas, generando un incremento en la rotación del personal, lo que llevará a que las personas se desmotiven y sientan temor de ser retiradas de la compañía. De igual manera los programas de capacitación para el desarrollo de las mismas no serán efectivos si se centran en el desarrollo de supuestos y no de realidades. De igual manera en la medida en que la estructura organizacional no sea flexible, la comunicación abierta en la que se centra este modelo no podrá darse, ya que seguirá existiendo un distanciamiento de poder, en el que la toma de decisiones se hará de arriba hacia abajo y no se tendrán en cuenta las opiniones de aquellas personas que se encuentran día a día enfrentadas a las situaciones críticas y específicas de cada cargo. Para finalizar es importante recordar que debido a los cambios externos del mundo la revisión de los cargos deberá ser sometida a constantes cambios que irán surgiendo tanto al interior como al exterior de la organización.

## Referencias

- Valhondo D, (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gutiérrez R, (2003). *Testimonios de gestión humana*. (pp.35-55).
- Arboleda E, (2003). *Testimonios de gestión humana*. (pp.127-134).
- Cabuya L, (1999). *Innovar*, 14, (pp. 137-151.)
- Davis, K, (1999)., *Comportamiento Humano en el Trabajo*., México. Mc Graw Hill.
- Daft, R., (2004)., *Administración*., México. Thompson., Sexta Edición
- Engel, P., (1982)., *Casos Sobre Motivación y Dirección del Personal*., España. Ediciones Deusto.,
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., (2001)., *Las Organizaciones, Comportamientos, Estructura, Comportamientos, Estructuras y Procesos*., Santiago de Chile., Mc Graw Hill, décima edición.
- Toro., (1998). *Revista Panamericana de Psicología Ocupacional* 17.
- Martínez A, Blanco M, Cárdenas M y Díaz F. (2000). Universidad José María Vargas.
- Gama E. (1992). *Bases para el análisis de puestos*.\_ México: Manual Moderno.
- Alles M. (2002, 2004). *Desempeño por competencias, evaluación 360°*. Argentina: Garnica
- Alles M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Argentina: Garnica.
- Levy- Leboyer C. (2002). *Gestión de las competencias, cómo analizarlas, cómo Evaluarlas y cómo desarrollarlas*.\_Barcelona: Gestión 2000.
- Klinvex K, O' Connell M, y Klinvex C. (2002). *Contrate a los número uno*.\_España: McGraw- Hill.