

Título reducido: GESTIÓN POR COMPETENCIAS, GLOBALIZACIÓN Y
TECNOLOGÍA

APORTES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS A LAS
ORGANIZACIONES, EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN Y EL
DESARROLLO DE LAS TECNOLOGÍAS.

Sandra Patricia Leiva G.

Universidad de la Sabana

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo principal, identificar los aportes del modelo de gestión por competencias para las organizaciones, dentro de un entorno de globalización y de desarrollo de la tecnología, que ha llevado a las compañías a buscar cambios dentro de sí mismas para competir. Para lograr este objetivo empezaré por exponer la relación de las competencias con un entorno globalizado y dinamizado por la tecnología, y las diferentes concepciones que se tienen sobre el término competencias. Luego enumeraré la clasificación de las mismas, con el fin de entender las diferentes visiones que hay sobre el mismo tema. Expondré el modelo de gestión por competencias y su metodología de implementación, para luego valorar las ventajas y desventajas del mismo.

Palabras Clave

Gestión por competencias, globalización, tecnología.

Abstract

This article's main objective is to identify the contributions made by the model for management by competences in organizations experiencing globalization and technological developments, which has directed companies towards finding changes within them which will allow them to compete in these markets. In order to achieve this objective, I will start by describing the relationship between competences and a global environment that is driven by technology, and the different ideas that have been established around the term competences. I will then list their classification, in order to understand the different views existing around the same topic. I will then describe the model of management by competences, and its methodology for implementations, and I will finally evaluate its advantages and disadvantages.

Keywords

Management by competencies, globalization, technology.

Aportes del Modelo de Gestión por Competencias a las Organizaciones, en el Marco de la Globalización y el Desarrollo de las Tecnologías.

Fenómenos como la globalización y las nuevas tendencias económicas del mundo, que involucran la interrelación de las naciones, han sido posibles por el desarrollo acelerado de la tecnología moderna. Cada vez es más común observar las alianzas entre países que tienden a unirse, en busca del poder económico y de nuevas estrategias comerciales que les ayuden a mantener su competitividad en el mercado mundial.

La empresa de hoy no tiene las mismas características de la empresa de ayer. La evolución y los cambios que se dan a diario en el mundo, influyen directamente sobre las trayectoria y el qué hacer empresarial. Acorde a este panorama, las organizaciones se han visto obligadas a transformarse. La tecnología y los procesos automatizados, han catapultado dichos cambios en la empresa moderna, gracias al uso de nuevos sistemas, conceptos y nuevas tecnologías de información como los computadores, las hojas de cálculo, la administración de bases de datos, el CRM, el acceso a las redes de comunicación (Internet, intranet, extranet, videoconferencias). Cabe aclarar que los cambios producidos en el entorno y al interior de las

organizaciones modernas, obligan a que el recurso humano domine no sólo dicha tecnología sino uno o más idiomas.

Lo anterior ha llevado a que se aumente la rapidez con que se trabaja y se transfiere la información. Además ha modificado los procedimientos en la oficina, y hace que las organizaciones requieran empleados cada vez más calificados, viéndose abocadas a cambiar los modelos de dirección del recurso humano, reemplazando los modelos tradicionales, en algunos casos, por el de gestión por competencias, convirtiéndolo en el eje alrededor del cual giran los procesos de selección y formación, los planes de carrera y sucesión, los procedimientos de evaluación y recompensa, etc.

En dicho modelo se hace imprescindible para las organizaciones determinar las competencias requeridas tanto para la organización en general, como para el puesto requerido. En la implementación del modelo de competencias es necesario desarrollar y potencializar las competencias, a fin de incrementar el capital humano. Este último corresponde al factor primordial en el que se están centrando las organizaciones, a fin de aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que el empleado sea capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.

A diferencia de otros modelos, el de gestión por competencias conlleva un mayor involucramiento de las personas en la construcción y desarrollo de sus habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y comportamientos. Y aunque ha tenido detractores, en su mayoría han criticado la manera como

las organizaciones están implementado el modelo de manera genérica, sin detenerse a evaluar que las competencias difieren en gran medida de una empresa a otra.

A través de este artículo, se pretende explicar el modelo de gestión por competencias a la luz de diferentes autores. Para esto se definirá el concepto de competencias, se mencionarán los modelos de clasificación, se explicará el modelo de gestión por competencias, se describirán brevemente los pasos necesarios para la aplicación del modelo, resaltando las ventajas de la aplicación del mismo al interior de las organizaciones y revisando las críticas que se le han hecho al modelo. Toda esta revisión teórica irá dando luces para tratar de responder la siguiente pregunta: Qué aporta el enfoque de competencias a las organizaciones en el nuevo marco de la globalización y el desarrollo de las tecnologías?

Comenzaré por enmarcar el fenómeno de la globalización, el desarrollo tecnológico y sus implicaciones a nivel organizacional.

De acuerdo con Benassini (1998), diversos autores coinciden en afirmar que "la globalización es un fenómeno de carácter económico, con implicaciones socioculturales, ya que se basa en un proceso dialéctico de doble vía". Trejo (1996), citado por Benassini (1998), considera que como producto de la globalización "las fronteras tienden a difuminarse, el conocimiento encuentra nuevos caminos por los cuales desparramarse y los ciudadanos del mundo actual se sienten cada vez más contemporáneos."

La globalización es un fenómeno de carácter mundial, que gracias a las tecnologías ha permitido la interconexión y comunicación entre las sociedades. El desarrollo y la utilización de la tecnología ha producido cambios en todos los órdenes. Algunos de los efectos corresponden a la desaparición de las fronteras geográficas, el acceso a un mayor banco de datos que permite que la información se encuentre al alcance de todos o a un clic de distancia, ha permitido la expansión de mercados. Gracias a la tecnología resulta posible que los consumidores tengan acceso a productos y servicios sin límites de fronteras y ha posibilitado la generación de una cultura globalizada entre otros.

Reboloso (2000) considera que “las nuevas tecnologías han modificado las actividades económicas al transformarlas en un fenómeno mundial. Es importante destacar que el impacto de la tecnología es uno de los factores, ya que estos cambios son producto de un proceso social muy complejo.”

De acuerdo con Montaner (2001) “La globalización dejará de ser tan sólo la traducción a varias lenguas o moneda, también conllevará a la capacidad de reaccionar rápidamente en dos direcciones que implican comportamientos diferentes:

- El que tiene en cuenta factores comunes, globales y estratégicos, que afectarán a la estrategia de toda la organización (por ejemplo, las políticas globales).

- El que tiene en cuenta factores concretos, locales y tácticos, que afectarán a la organización en forma local (las normas administrativas, la legislación del lugar, etc).”

Pérez (2004) considera que ” la primacía de la información –fuente de desarrollo en la era moderna–, y con ella el proceso de globalización y los acelerados y permanentes cambios tecnológicos, han generado ya sus efectos en la transformación de las estructuras empresariales, en la forma de hacer las cosas. En consecuencia, una nueva organización del trabajo está marcando la pauta en el mundo actual, obligando a elevar las condiciones de competitividad... Situados en este nuevo escenario, se hace necesario replantear el proceso de la gestión humana, ya que en éste no producen su efecto benéfico anteriores sistemas de organización del trabajo, métodos de selección y enganche, interacción organizacional, motivación, inducción, entrenamiento, evaluaciones de desempeño, estructuras organizacionales, sistemas complejos de toma de decisiones y estructuración de cargos, entre otros.”

Serna (1998), citado por Pérez (2004), considera que “en este nuevo entorno, la gestión del talento humano tendrá que ser diferente. Los perfiles de los trabajadores serán diferentes, el trabajo manual se reducirá, el intelectual se incrementará. La evaluación del desempeño tendrá otro sentido y la experiencia otra valoración. Igualmente serán bien diferentes los conceptos de motivación y compromiso empresarial. Será más importante ser capaz de aprender que saber. Todo esto exige, lógicamente, nuevos

sistemas de selección, esquemas diferentes de promoción, un diseño diferente de los programas de educación y capacitación. Vendrán nuevas maneras de concebir los conceptos de motivación y compromiso empresarial.”

En resumen la globalización, el desarrollo y la penetración de la tecnología han llevado a las empresas a iniciar un cuestionamiento sobre el recurso humano, sobre las competencias requeridas en el mismo, sobre las formas de evaluarlas y en definitiva sobre el modelo a seguir para que sea realmente efectivo y acorde con las necesidades que la organización presenta ante un mercado global y exigente. Por tanto, se hace necesario evaluar en primer término el concepto de competencias, para obtener una visión exacta del mismo.

El concepto de competencia no es nuevo para la psicología, este se ha venido desarrollando a partir de los estudios realizados por McClellan en los años 70. A partir de ese momento muchos teóricos han intentado definir el concepto de competencia, a fin de facilitar su aplicación al campo organizacional. El desarrollo de competencias a nivel empresarial toma fuerza alrededor de los años 90, cuando las empresas empiezan a ver la importancia de contar con elementos que los diferencien en el mercado más allá de la promoción, precio, producto o plaza concebidos en el mercadeo tradicional.

El desarrollo de la tecnología y un mundo sin fronteras físicas ha llevado a las empresas a volcarse sobre el recurso humano, como elemento diferenciador de sus compañías, basado en la actitud de servicio al cliente.

De acuerdo con Boterf (2001) “La producción y la gestión de competencias es la fuente de los años noventa. La competencia profesional adopta un primer plano en las preocupaciones de las grandes empresas y de los individuos. A este respecto se pone de manifiesto una convergencia de intereses: las direcciones operativas se dan cuenta cada vez más que la competencia puede ser un recurso clave en la obtención de resultados y una ventaja competitiva. Para hacer frente a las crecientes exigencias de calidad y de reactividad, los procedimientos no son suficientes y pueden, si se llevan al exceso, convertirse en contraproducentes. Es preciso confiar en los actores de la empresa, en los asalariados y no sólo en los mandos: eso supone que se puede contar con su profesionalidad”.

La pregunta que surge ahora es: A qué hace referencia el término competencia? De acuerdo con Alamillo y Villamor citados por Bolívar (2000), competencia corresponde a “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”.

Para Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996) una competencia corresponde al conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características

conductuales que al combinarse adecuadamente en una situación de trabajo predicen un desempeño superior. De acuerdo con lo anterior, una competencia es aquella que pasa el desempeño normal de un individuo.

Pérez (2004) considera que competencia corresponde a la “Capacidad del hombre de ejecutar un trabajo con certeza y alto indicador de eficiencia al conjugar la intersección de sus conocimientos, la comprensión de su labor, entorno, organización y las condiciones de personalidad e inclinaciones personales”

De acuerdo con Quezada (2004), competencia corresponde a la “Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.

En síntesis y articulando la conceptualización de competencia expuesta anteriormente por cada uno de los autores, podemos concluir que el término competencia corresponde al conjunto de comportamientos, habilidades, aptitudes, actitudes, y conocimientos que posee una persona y que están asociadas con un elemento diferenciador de éxito en la labor que desempeña.

Corresponde a la combinación adecuada de las características anteriormente mencionadas, que le permiten a la persona desarrollar de manera eficiente su labor, así como afrontar y solucionar problemas, involucrando un alto componente de proactividad.

Tan amplias como han sido las definiciones de competencia, así mismo han sido los intentos por clasificarlas a fin de generar una tipología de las mismas. A continuación se mencionarán brevemente algunas de las clasificaciones realizadas, que darán respuesta a la pregunta inicial sobre la cual se basa este artículo.

La primera clasificación corresponde al modelo de competencias desarrollado por Goleman, el cual de acuerdo con Bolívar (2000) reúne las competencias en torno a tres ejes: Capacidades de conocimiento y dominio personal, competencias de gestión de relaciones y competencias cognoscitivas y de razonamiento, las cuales se amplían a continuación.

Capacidades de conocimiento y dominio personal.

- Motivación de logro. Corresponde al aumento de la exigencia de las capacidades, buscando satisfacer un criterio de excelencia.

- Conocimiento de uno mismo. Hace referencia a la capacidad de identificar las emociones propias y los efectos de las mismas, conociendo las debilidades y fortalezas propias.

- Iniciativa. Acción proactiva ante una situación o un estímulo.

- Optimismo. Buscar la consecución de los objetivos sin importar las dificultades que se presenten en el proceso.

- Autorregulación. Canalizar las emociones propias y orientarlas a la consecución de los objetivos.

- Autoconfianza. Reconocimiento de las capacidades propias y de la seguridad en si mismo.

- Flexibilidad. Capacidad de moldearse y acoplarse según como varíen las situaciones.

En resumen, corresponde a la capacidad que debe tener la persona para reconocerse a sí mismo, manejar adecuadamente sus emociones y encaminarse hacia objetivos cada vez más altos, adaptándose a las situaciones que se le presenten.

Competencias de gestión de relaciones.

- Empatía. Capacidad para entender y responder a las necesidades, intereses y sentimientos de los otros.

- Liderazgo inspirador. Capacidad para liderar un grupo y generar el compromiso requerido entre sus miembros.

- Conocimiento organizacional. Dar uso a la dinámica de la organización, partiendo de un profundo conocimiento de la misma.

- Gestión del conflicto. Corresponde a la capacidad de negociación y resolución de conflictos.

- Trabajo en equipo y colaboración. Capacidad de trabajar con otros a fin de lograr una meta común.

- Desarrollo de otros. Capacidad para desarrollar las potencialidades de los otros, partiendo de la identificación de las fortalezas y debilidades individuales.

- Sensibilidad intercultural. Capacidad para respetar las diferencias de los demás así como su diversidad de pensamiento e ideología.

- Comunicación oral. Capacidad de escucha y expresión verbal.

Corresponden a todas aquellas capacidades que le permiten a la persona establecer relaciones de valor con los demás, de manera tal que le permita desarrollarse así mismo, a sus colaboradores y pares en pro de realizar adecuadamente su labor.

Competencias cognoscitivas y de razonamiento.

- Pensamiento analítico. Capacidad para evaluar y comprender las situaciones, partiendo de la comprensión de las partes involucradas en el problema a fin de darle una solución lógica y sistemática.

- Pensamiento sistémico. Capacidad para evaluar y comprender las interacciones entre las partes que conforman un todo.

- Reconocimiento de modelos. Capacidad de visualizar e interrelacionar modelos inconexos o situaciones que aparentemente no tienen relación.

- 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. Corresponde a la capacidad de análisis, y valoración de variables cuantitativas.

- Comunicación escrita. Habilidad para redactar y comunicarse a través de mensajes escritos.

Corresponde a las capacidades, habilidades de pensamiento, análisis, asociación y expresión que debe tener una persona para desarrollar eficientemente su labor, y dar soluciones adecuadas a eventuales problemáticas.

El segundo modelo de clasificación corresponde al modelo descrito por Mertens, citado por Quezada (2004), en el cual existen cuatro tipos de competencias que van desde las competencias generales de la organización hasta las competencias particulares del puesto.

- Competencias genéricas. Corresponden a las competencias que deben poseer y desarrollar las personas que integran la empresa, para crecer en un entorno competitivo, el cual debe ser acorde con el planteamiento estratégico y los objetivos clave de negocio como son las funciones o procesos claves de la organización. Es decir que las competencias genéricas hacen referencia a los comportamientos claves que debe tener una persona, cualquiera sea su puesto o nivel, para contribuir al éxito del negocio.

- Competencias específicas por nivel. Permiten diferenciar la conducta esperada en relación a los niveles jerárquicos de la organización, como los comportamientos deseados para los niveles directivos, los mandos medios y los operativos.

- Competencias particulares por área o familia de puestos. Permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe poseer una persona para ser exitosa en un área específica de la compañía, es decir, las competencias comunes a todas las personas que laboran en una misma área o familia de puestos, como por ejemplo: contabilidad, recursos humanos, departamento creativo, y departamento ejecutivo.

- Competencias distintivas de un puesto. Corresponden a las aptitudes y conocimientos específicos que debe tener una persona para ocupar un puesto, es decir el cumplimiento de los requisitos necesarios levantados en el perfil del cargo.

El tercer modelo corresponde a la clasificación de competencias desarrollado por Bunk, citado por Quezada (2004), en el cual existen cuatro tipologías para clasificar las competencias. Las primeras tienen mayor relación con las competencias específicas del puesto y las dos últimas hacen referencia al establecimiento de relaciones y el desarrollo de ambiente de trabajo adecuado.

- Competencia técnica. Corresponde al dominio total de las tareas y funciones requeridas para la ejecución del cargo, de igual manera a las destrezas y conocimientos necesarios para su desempeño.

- Competencia metodológica. Consiste en aplicar de manera proactiva las soluciones pertinentes a las tareas encomendadas y a sus irregularidades, transfiriendo experiencias anteriores a las nuevas situaciones de trabajo.

- Competencia social. corresponde a la capacidad de adoptar un comportamiento colaborativo con las demás personas que trabajan dentro de la organización y orientado a la construcción grupal, haciendo énfasis en las relaciones interpersonales.

- Competencia Participativa. Hace referencia a la capacidad de la persona para generar un entorno de trabajo adecuado tanto al interior de su

departamento, como en relación con el resto de la organización y ser participe del mismo; también implica la capacidad de aceptar responsabilidades.

El cuarto modelo corresponde al modelo de competencias referenciales descrito por Mc Cauley en 1989, citado por Gramigna (2004), el modelo describe 16 competencias universales requeridas en las áreas de liderazgo y gerenciamiento.

- Recursividad del individuo “ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión”.

- Adecuado desarrollo del trabajo “hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario”.

- Aprendizaje y asimilación “aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías”.

- Proactividad “tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión”.

- Administración y trabajo en equipo “administración de equipos eficientes: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones”.

- Desarrollo del clima laboral “crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo”.

- Resolución de conflictos “saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores”.

- Orientación hacia el trabajo, “estar orientado hacia el trabajo en equipo”.

- Desarrollo y formación de otros “formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida”.

- Empatía “establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación”.

- Comprender los sentimientos y necesidades de otro “tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores”.

- Actitud ante los desafíos “enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles”.

- Equilibrar y separar lo personal de lo laboral “mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa”.

- Capacidad de concentración “autoconocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo”.

- Capacidad para establecer relaciones “tener buen relacionamiento: ser agradable y dar muestras de buen humor”.

- Flexibilidad “actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás”.

De los anteriores modelos se puede inferir que los dichos modelos resultan compatibles, en la medida en que se parte de una serie de competencias generales a unas competencias específicas del puesto y una serie de competencias requeridas por los líderes, que se pueden conjugar de manera tal que resulte de valor para que las organizaciones cuenten con personas capaces de afrontar los cambios competitivos que requiere el entorno.

Hoy por hoy se habla de empresas orientada a los resultados, lo cual no significa que la misma haya dejado de lado la orientación al cliente, ni que no se preocupe más por la planeación estratégica. Simplemente ha tomado conciencia que al estar inmersa en un mundo altamente competitivo y globalizado, en el cual la diferenciación no responde al producto, al servicio

en sí, o la promoción, sino que por el contrario se habla de relaciones de valor a largo plazo, se hace necesario que la empresa se vuelque nuevamente hacia su interior, y revise las características de sus empleados. Es aquí donde cobra relevancia el concepto de competencias y su aplicabilidad al interior de la compañía a través del modelo de Gestión por competencias.

Es un modelo integral de gestión del recurso humano. Corresponde a un nuevo enfoque que busca la potencialización y el desarrollo de las competencias y que genera valor para la organización en la medida que la diferencia de otras.

(Cruz, Rojas, Vega, Villegas, 2004) definen la gestión por competencias como una “herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Consiste en impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, lo cual garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer”.

Para Gramigna (2004) gestión de competencias “es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.”

De acuerdo con Quezada (2004) “los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que

ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema”.

Este autor clasifica los modelos de instrumentación en tres grandes grupos:

- Modelo funcional. El cual está centrado en los “desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos”.

- Modelo conductista. El cual se centra en “identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas”.

- Modelo constructivista. En este modelo las competencias se establecen a partir del análisis de la organización. “ En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino que se las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización”.

McClellan, citado por Dalton (1998), identifica una metodología para implementar el modelo de competencias el cual incluye: la especificación de los cargos, definir los desafíos empresariales, realizar entrevistas de incidentes críticos, identificación de competencias y validación del modelo.

Gramigna (2004) ha definido cuatro pasos a seguir en la implementación del modelo.

- Sensibilización. Corresponde a la comunicación del modelo a las personas encargadas de gerenciar los departamentos ,a fin de lograr su comprensión y el compromiso con el proceso. Puede llevarse a cabo a través de reuniones de presentación y discusión del modelo, focus de discusión o a través de la participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

Segunda etapa análisis de puestos de trabajo. En esta etapa se verifica que la misión y la planeación estratégica de cada uno de los departamentos o áreas se encuentre alineada con la misión de la compañía, para luego proceder a realizar una descripción completa de las actividades realizadas en cada puesto de trabajado.

Tercera etapa definición del perfil de competencias requeridas. En la cual se hace un listado de las competencias requeridas para cada área y se definen los perfiles con base en las competencias determinadas.

Cuarta etapa evaluación sistemática y redefinición de los perfiles. Se realiza la evaluación de la aplicación del modelo y se ajustan las competencias.

Gramigna (2004) “ La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.”

En resumen, la aplicación del modelo de gestión por competencias requiere el compromiso de todas las personas al interior de la organización, la alineación de las estrategias con la misión de la compañía y el amplio conocimiento de cada uno de los cargos y las funciones que desempeñan las personas en los mismos. De igual manera la aplicación del modelo no puede estar completa si no se realiza un proceso de evaluación que determine los avances y debilidades del personal en el desarrollo de las competencias previamente establecidas.

Quezada (2004) considera que una adecuada implementación del modelo permite, “alinearse el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización, administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores, y a través de ello los activos a su cargo, evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior, remunerar al personal de manera justa, determinar la llamada “brecha técnica” y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del

personal, establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión (ROI), y establecer su ventaja competitiva en el mercado.”

Cruz et al. (2004) quienes llevaron a cabo el proceso de implementación del modelo de gestión por competencias en la empresa Codelco en Chile consideran que: “la implantación exitosa de un sistema de certificación de competencias laborales puede traducirse en los siguientes beneficios:

- Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.

- Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.

- Los organismos del mundo de la formación y capacitación contarán con información generada y validada para orientar su oferta de programas tanto en términos de pertinencia como de calidad. El sistema de certificación

constituirá un incentivo decisivo para que la oferta de educación formal se alinee con los requerimientos del mundo del trabajo en general.

Gramigna (2004) considera que “la gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán 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 co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo”.

Para Levoyer (1997) “el desarrollo de competencias de los sujetos dentro de una organización, hace que este adquiera tres características fundamentales:

- Permitir un acceso potencial a una gran variedad de mercados.
- Representar una contribución positiva para el cliente.
- Individualizar las competencias, pues son difíciles de imitar porque representan una armonización completa de tecnologías individuales y capacidades de dirección.

Así como se enumeraron las ventajas del modelo, existen algunos detractores que consideran que el modelo resulta disfuncional, costoso y que en términos generales se basa en un listado de habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos que deben evidenciar las personas para desarrollar su trabajo de manera eficiente. La crítica principal es que el modelo se dedica a evaluar las competencias, pero que no hace referencia a cómo las personas pueden concretamente trabajar en el incremento de las mismas.

Al respecto Dalton (1998) considera que “la mayor parte de las actividades que hoy se encaran con el nombre de modelo de competencias se limitan a la preparación de un listado”, otro de los errores del modelo radica en que “habitualmente la tarea de capacitar gerentes tiene en cuenta modelos de competencia para el presente, pero no para el futuro”, critica que el modelo “no indica cómo pueden adquirirse las competencias que figuran en la lista”.

Kochanski (1997) coincide con la posición de Dalton y agrega que “las prácticas tradicionales de gestión suelen ser demasiado complejas, y por tanto, resultan inapropiadas para los nuevos entornos organizacionales...”

Las limitadas descripciones y clasificaciones de tareas son incompatibles con la naturaleza dinámica del trabajo”.

Este mismo autor identifica los peligros “latentes” del modelo los cuales radican esencialmente en que las evaluaciones pueden ser utilizadas de manera tiránica, y por tanto puede convertirse en un elemento desmotivador, en vez de alinear las competencias con los objetivos de la organización. Por otra parte considera que el modelo sirve claramente como un indicador y resulta adecuado si se utiliza a manera de retroalimentación, pero considera que es un error utilizar el modelo para “despedir, bajar de categoría, reprender, transferir o incluso ascender a la gente” (Kochanski, 1997).

Algunas de las críticas que se le han hecho al modelo radican en la inadecuada aplicación, ya que las empresas se han dedicado a replicar modelos que resultaron funcionales para otras pero que, no se encuentran alineadas con los objetivos de la organización. “Uno de los errores que comúnmente encontramos en las organizaciones es el de querer tomar prestado el modelo de competencias de otra empresa similar, y allí nos encontramos con que no se ajustan a la realidad de cada compañía.” (Mendoza, 2002).

Conclusiones

Al poseer la organización un carácter dinámico, otorgado por la movilidad del medio ambiente competitivo en el cual se encuentra inmersa, y asociando lo anterior con la necesidad de las empresas de orientarse a la consecución de resultados en este entorno, lo cual tiene bases firmes como se describió al principio de este artículo con el fenómeno de la globalización y el desarrollo y penetración de la tecnología, que ha llevado a las empresas a cuestionarse acerca de la manera en que organizan, dirigen y administran sus recursos para alcanzar resultados y competir en un mercado sin fronteras, inmerso en un contexto histórico al que se ha dado en llamar "la era de la información", es decir, un mercado caracterizado por la gran cantidad de información al alcance del consumidor a través de la tecnología informática encabezada por Internet, se convierte en herramienta indispensable para enfrentar este desafío: la Gestión por Competencias,

pues permite profundizar en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el qué hacer de la organización.

Así, la empresa está encontrando, en el modelo de gestión por competencias, una manera útil de incorporar la técnica de recursos humanos a su planificación estratégica y a su necesidad de adaptarse a un mercado competitivo.

Durante el artículo identifiqué tanto las ventajas del modelo como las críticas que se le realizan al mismo, las cuales en su mayoría están centradas en que el modelo no explica claramente cómo se desarrollan las competencias y se limita a hacer un listado de las mismas, sin embargo considero que a pesar de esto es nuestro desafío como psicólogos en el marco organizacional, procurar que el modelo sirva realmente para el desarrollo de las competencias y no sólo para realizar un listado de cuáles serían las habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes que esperamos de las personas que integran la compañía.

Considero que, en primer termino, el éxito del proceso comienza desde la vinculación, en los procesos de selección y contratación, y en el caso de personas que lleven ya un tiempo en la organización, al momento de la implementación debe realizarse un adecuado proceso de sensibilización, que permita disminuir la resistencia al cambio, explicar claramente las ventajas del modelo, disminuir la ansiedad de las personas a la evaluación y clarificar que este modelo no busca el despido del personal, sino que por el

contrario procura su desarrollo, basado en el potencial propio, para hacerlos más competitivos, y prepararlos para un mercado exigente.

Segundo. Considero que es importante involucrar primero a los mandos altos, es decir a los directivos, con el objetivo que ellos se conviertan en replicadores del modelo. Para esto, y aunque no desarrollé esta temática en el artículo, el aprendizaje organizacional basado en el aprendizaje experiencial puede resultar útil.

Tercero. Es crucial tener claro que el proceso de implementación es un proceso que no se da de la noche a la mañana, y por tanto los resultados se dan paulatinamente, por lo cual la retroalimentación resulta de vital importancia, ya que permite que las personas reciban información acerca de los progresos en sus competencias y cuales pueden desarrollar más.

También he de resaltar que al estar inmersas las organizaciones en un ambiente cambiante, es imprescindible realizar una revisión constante de las competencias que respondan a las exigencias del mercado. Con esto quiero decir que la implementación del modelo no se termina con la implementación del mismo, ya que requiere una renovación, estando informados de los cambios en las competencias y a la vanguardia del desarrollo de las tecnologías, las cuales van a exigir nuevas competencias.

Por último, quiero destacar que el modelo de competencias es único y depende de las necesidades de cada negocio. Por tanto debe ir alineado con los objetivos y misión de la compañía. Implementar modelos que hayan sido eficientes para otra compañía puede ser un grave error, ya que los

objetivos perseguidos no necesariamente son los mismos. Las competencias pueden diferir de una organización a otra, ya que las personas que la integran tienen características, habilidades y necesidades diferentes.

Lo que hoy 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 empresa y nuestra misión en ella.

Referencias

- Benassini, C. (1998). Internet como apoyo a la investigación de televisión. Razón y Palabra. Descargado el 12 de septiembre de 2004 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/benassini.htm>
- Reboloso, G. (2000). *La globalización y las nuevas tecnologías de información*. México: Trillas.
- Montaner, R. (2001). *Dirigir con las nuevas tecnologías*. Barcelona: Gestión 2000.
- Dalton, M. (1998). Tiempo perdido: Los profesionales dedican muchas horas y dinero a crear modelos de competencia. ¿Vale la pena tanto esfuerzo? *Revista Gestión*, 1, 58-61.
- Kochanski, J. (1998). Más y Mejor competencia. *Revista Gestión*, 1, 52-57.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ediciones Deusto.

Bolívar, C. (2000). Mas allá de la formación en el desarrollo de competencias. Área de recursos humanos. Descargado el 14 de agosto de 2004 de <http://www.areasrh.com/formacion/masallaformacion.htm>

Pérez, L. (2002). Sistema integral de gestión humana. Ser humano y trabajo. Descargado el 13 de septiembre de 2004 de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm>

Levoyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. España: Gestión 2000.

Portal Gestipolis. El capital humano y la gestión por competencias. (2004). Descargado el 16 de agosto de 2004 de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>

Gramigna, M. (2004). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Ser humano y trabajo. Descargado el 8 de septiembre de 2004 de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

Quezada, H. (2004). Competencias laborales (II) Evolución y tipologías. Ser humano y trabajo. Descargado el 14 de septiembre de 2004 de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2b.htm>

Quezada, H. (2004). Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. Ser humano y trabajo. Descargado el 14 de septiembre de 2004 de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2.htm>

Mendoza, D. (2002). Gestión por competencias, un modelo para marcar la diferencia. Gestión humana.com. Descargado el 14 de septiembre de 2004 de <http://www.gestionhumana.com/Bancoconocimiento/c/chatcompetencias/chatcompetencias.asp?IdArticulo=1681>