

Título reducido: MODELOS POR COMPETENCIAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Impacto de los Modelos por Competencias en las Culturas
Organizacionales

Andrea Orozco R. Y Diana P. Parra

Universidad de La Sabana

Resumen

El presente artículo tiene como propósito principal describir el impacto que la implementación de Modelos por Competencias tienen en la cultura de las organizaciones. Dicho propósito se realizará partiendo de la concepción simbólico – interpretativa sobre cultura. La cultura será planteada desde la perspectiva postmoderna, en la cual la realidad es un fenómeno socialmente construido. Igualmente, se expondrán algunas posturas desarrolladas alrededor de los modelos por Competencias. Dado el cambio constante que están experimentando actualmente las organizaciones y la creciente implementación de estos modelos, la comprensión de dicho impacto se hace indispensable dentro de las organizaciones, en especial en las personas que se desempeñan en dicho ambiente y cuya acción va dirigida a la búsqueda del éxito de las compañías.

Abstract

The main purpose of this article is to describe the impact of the implementation of model for competences that has in the culture of the organizations. This goal will be accomplished starting from the symbolic interpretative conception ova culture. The culture will be set from the post-modern perspective, in which the reality is a phenomenon socially constructed. Some postures developed will be equally exposed around the models for competences. Given the constant changes that the organization currently experimented, and the growing implementation of these models, the comprehension of such impact becomes indispensable within the organizations, specially with the people that deal in such environment and whose action is targeted upon the search of the success of the companies.

Impacto de los Modelos por Competencias en las Culturas

Organizacionales

Desde hace ya un tiempo las organizaciones han manifestado su interés en cambiar e innovar sus procesos y estructuras buscando beneficiarse tanto a nivel de producción como a nivel de personal enfocándose en la adquisición de nuevas herramientas y métodos que desarrollen sus potencialidades haciéndolos más competitivos. Actualmente, el recurso humano es el principal factor que las organizaciones buscan desarrollar y potencializar. Es así, que la implementación de modelos por competencias en las organizaciones busca promover dicho recurso valiéndose de las habilidades y aptitudes de su personal para lograr las metas que se ha propuesto alcanzar dentro del mercado y del entorno. Sin embargo, es importante tener en cuenta las consecuencias que tanto dentro de la organización como fuera de ella dicho cambio va a significar, sobre todo tener en cuenta la cultura organizacional de la misma ya que ésta está conformada por el recurso humano de la compañía. Por lo anterior, se considera relevante describir y destacar la repercusión que la implementación de modelos por competencias tiene en las culturas organizacionales de las compañías partiendo de una visión simbólica interpretativa de dichas culturas dada la gran utilización que las organizaciones están dando a ésta alternativa.

Impacto de los Modelos por Competencias en las Culturas Organizacionales

Actualmente, las organizaciones están buscando mantener su supervivencia, para lo cual deben buscar estrategias que les permitan lograr un alto rendimiento favoreciendo tanto a los clientes internos como externos de la organización. El alto rendimiento hace referencia a “una rara combinación de factores en los que se encuentra, por su puesto la rentabilidad” (Dalziel y otros, 1996). Así mismo, esta debe estar acompañada por otros factores que interfieren en la organización como es el caso de la capacidad de innovación, nivel óptimo de productividad, eficiencia o optimización de productos y la satisfacción de las personas que hacen parte de la organización.

Simultáneamente, se debe propiciar un clima laboral adecuado para que exista rentabilidad, y por ende los factores ya mencionados que la componen o interfieren sobre esta puedan ser óptimos.

En el caso de Hay Group, se hace una clara definición del clima organizacional describiéndolo como: “la compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que describen la cultura corporativa en un momento dado” (Dalziel y otros, 1996).

En la actualidad muchas de las organizaciones están buscando reducir sus complejas estructuras jerárquicas por unas más simples y menos estratificadas; promocionando una mayor responsabilidad y rentabilidad que repercutirán favorablemente en la organización. Los autores de Hay Group

hacen mención a esta evolución en la que las personas serán sujetas a una medición en relación con los resultados obtenidos a partir de la misión planteada por los directores, y ante la cual, estos mismos autores hacen mención a cuatro condiciones básicas: misión, competencias, información y cultura, sobre las cuales se puede incidir para asegurar el éxito (Dalziel y otros, 1996).

En las organizaciones en las que no se ha implementado la jerarquía horizontal, en donde las personas que están en la cima son quienes proponen e instauran las normas y proyectos, y en aquellas en las que la estructura no es lo suficientemente plana y profesionalizada; es indispensable una comunicación clara sobre la misión en toda la organización para así alcanzar el éxito.

Se puede entonces afirmar que las organizaciones que instauran jerarquías horizontales o planas mantienen una comunicación entre los miembros y los niveles de las mismas más efectiva y directa ya que eliminan niveles que pueden llegar a distorsionar la información, promoviendo canales de comunicación más cortos y abiertos.

En cuanto a competencias se refiere, estos autores mencionan la importancia de valorar a las personas como elementos esenciales de la organización, con capacidad para aportar y crear (Dalziel y otros, 1996). En la actualidad, las organizaciones cada vez más se concientizan de la relevancia que tienen las personas como seres humanos dentro de las mismas, ya que son estas las que hacen la diferencia a nivel competitivo dentro del mercado proporcionando a la compañía y al entorno ideas,

habilidades, aptitudes y conocimientos nuevos y valiosos, con lo cual queda en un segundo plano la calidad y el precio que son más factibles de adquirir y controlar.

Adicionalmente, se debe mantener una comunicación oportuna y asertiva con las personas que integran la organización, pues en el momento que estas personas logran alcanzar la libertad a favor de la organización y no están al tanto de la información necesaria se podrá incurrir nuevamente en estilo clásico de trabajo jerarquizado; en donde la información está solamente en los cargos más altos, limitando el crecimiento de la misma.

Por su parte, en la cultura organizacional se contempla el éxito y optimización de los aspectos ya mencionados, ya que en la medida en que los miembros de la organización se sientan comprometidos, responsables, valorados y libres para actuar, sin tener consecuencias negativas para su carrera, darán los mejores resultados por los que la organización ha trabajado.

En el presente escrito se busca hacer énfasis en dos de los aspectos anteriormente mencionados ya que se consideran de vital importancia para la organización y sus miembros en el momento actual. Dentro de esta reflexión se da importancia a la relación que entre ellos existe. Los aspectos en los cuales se centra el mismo son las competencias y la cultura organizacional.

Es preciso ahondar brevemente en la teoría sobre la cultura organizacional y sobre la gestión por competencias, para poder posteriormente analizar los posibles efectos que la implementación de un

modelo por competencias tiene dentro de los significados de la cultura de una organización.

¿Qué es y cómo es comprendida la cultura organizacional? Esta es una pregunta cuya respuesta no es fácil de dar. La teoría organizacional, desarrollada a partir del siglo XX, ha arrojado varias versiones sobre el tema. Las ciencias sociales contemporáneas han dado unas respuestas que sirven para construir nuevos derroteros en la comprensión del comportamiento organizacional. Uno de estos derroteros viene marcado por la teoría postmoderna y su metodología lingüística. En este camino se desenvuelve el tratamiento de la metáfora cultural en el ámbito organizacional del presente trabajo.

El uso del concepto de cultura dentro del ámbito organizacional es relativamente reciente. Los teóricos que más trabajaron esta idea son de la segunda mitad del siglo XX. Históricamente se ha comprendido a la organización como un ente fijo, constante y delimitado con respecto al mundo externo. Con la introducción de la metáfora cultural se inicia un giro conceptual en el que la organización cambia y empieza a estar ligada o interconectada a su mundo circundante. Es aquí donde se empiezan a abrir las puertas a un análisis rico en cuanto al mundo o mundos que se crean y recrean dentro de la dinámica o dentro del comportamiento organizacional. Más adelante con el surgimiento de la teoría postmoderna, las fronteras entre interno y externo se borran y la organización deja de ser un ente fijo, estático y se torna dinámico, cambiante y complejo; un collage de fragmentos conceptuales, prácticos, retóricos y discursivos.

En éste nuevo mundo organizacional donde lo relacional cobra mayor importancia, el lenguaje es el mediador/ constructor de las múltiples versiones del mundo que forman parte de la organización. El juego lingüístico permite ver que “...los sujeto se construyen al construir prácticas, conocimientos, culturas, dinámicas sociales” (Fried Schnitman, 1994, p. 385) y este construir es el que genera la(s) realidad(es) social(es). A través de esta mirada polifacética –collage de la realidad- se busca esclarecer la pregunta y dar una solución aunque sea tentativa a este dilema de las culturas de las organizaciones.

Los modelos socio constructivista y construccionista social, al adoptar una postura social, abrieron las puertas a la comprensión de los fenómenos humanos desde una perspectiva más abarcadora: su dimensión socio cultural. Para estos teóricos la experiencia humana (la percepción, los actos, el pensamiento, etc.) es una construcción social que esta mediada por el lenguaje. Aquello que antes se conocía como la realidad, ahora se ve como una construcción social basada en una serie de presuposiciones, valores, creencias y normas socio culturales que son más bien locales que universales (Lyotard, 1960). Esta forma de pensar lleva a la pregunta ¿Qué es la realidad y/o verdad? La respuesta de estos pensadores es “... no hay una realidad “real” accesible al conocimiento humano...” porque, “... la realidad queda siempre desconocida” (Watzlawick en Packman, 1989, p. 38). O sea, lo que según Gergen (1991) sería que no existe una verdad única y universal, no existe una realidad objetiva. La objetividad se torno en un mito que la humanidad se invento para comprender el mundo en un momento

socio-histórico determinado: "...todas las suposiciones acerca de cómo somos realmente están puestas en escena precariamente – productos de una cultura determinada en un determinado momento histórico" (Gergen, 1991, p. 13). Las construcciones sociales intersubjetivas, locales y mediadas por procesos lingüísticos para legitimar y validar la realidad se tornaron en la forma de proceder para la comprensión de la realidad social (Lyotard, 1960).

En estas nuevas versiones de realidad, se encuentran los trabajos de filósofos como Lyotard (1960) con sus ideas de legitimación y la paralogía, Derrida (1982) con la deconstrucción del discurso dominante o metanarrativa; los trabajos de literatos como Kundera (1989) con temas de reconstrucción de las realidades sociales y del yo como forma social socialmente construida, Rushdie (1995) con las versiones de narraciones de la historia como construcciones de sí mismo; y los trabajos de los psicólogos como Gergen (1991) con la idea de los múltiples selfs y la construcción social de la identidad, y Goolishian y Anderson (1988) con la crítica a la cibernética planteando al lenguaje como constructor de realidades. Estas perspectivas han posibilitado el pensar la realidad como una constante construcción de los actores que están involucrados en esa realidad: como decía Shakespeare "el mundo es un escenario y los seres humanos somos actores en él". Esta misma idea se ha planteado en la postmodernidad en varios autores. Uno de ellos, Kenneth Burke, ha propuesto la siguiente versión: "...la vida es como una conversación, o más específicamente, como una fiesta a la que hemos sido invitados pero llegamos tarde. Al entrar, nos encontramos con que las personas mantiene animadas conversaciones sobre toda una variedad de

temas. Nos acercamos, con un vaso de vino en la mano, y empezamos a escuchar las conversaciones. Muy pronto empezamos a participar en ellas. Antes de concluir la velada, ya estamos apasionadamente envueltos en alguna de las conversaciones; sentimos que hay algo que debemos expresar, que hay algo que no debemos decir, que no podemos dejar sin cuestionar lo que alguien ha dicho, pero se hace tarde y tenemos que partir. Y nos vamos, aunque la fiesta prosigue y las conversaciones también.”

(Burke, citado por Barnett Pearce, 1994, p. 274)

El pensar la realidad como co-construcción activa de las personas participantes también posibilita la idea de que los seres humanos puedan construir o reescribir la realidad y generar, constantemente alternativas y nuevas versiones. Por lo tanto, es posible que las organizaciones no sean entidades estáticas que se forjan en un momento determinado, sino que, más bien, se co-construyen cada día en las interacciones y las relaciones de sus miembros. De esto se desprende que la idea central del presente artículo es, como se acaba de mencionar, que las organizaciones se recrean todos los días a través del acto de relacionarse que las personas tienen unas con otras y esto genera una multiplicidad de versiones sobre la organización, su cultura y su identidad. Esta multiplicidad de versiones existe por la multiplicidad de relaciones, contextos y situaciones en las que están involucradas las personas; “siempre actuamos desde y hacia contextos”

(Barnett Pearce, 1994, p. 278). La realidad, y por lo tanto la cultura de una organización, es algo relacional y dialógico y como tal “...tiene el carácter de una narrativa polifónica, descentralizada con una multiplicidad de

posiciones...” (Hermans y cols. citado por Holdstock, 1993, p.199). Existe en un mundo, una sociedad, un nosotros en el cual las personas nacen y se construyen.

Las organizaciones tienen una identidad, pero hay que comprender esa identidad dentro de la idea de ser parte de mundos. Es decir, la identidad es un proceso recursivo y circular en tanto que el mundo y las personas construyen a la organización y ésta al mundo; “Los demás y la sociedad no solo tienen importancia a la hora de establecer una identidad, ... sino que también son parte integral de esta identidad” (Holdstock, 1993, p. 205). La sociedad vive en y a través de la organización y esta vive en y a través de la sociedad. Cada una es parte de la otra y tanto que “...los seres humanos siempre se han contado cosas entre sí y han escuchado lo que los demás les contaban; y siempre hemos comprendido qué somos y quienes somos a partir de las narraciones que nos relatamos mutuamente” (Goolishian y Anderson, 1994, p. 296). La identidad es algo que se teje entre sujetos interlocutores, que se “...co-construye en la relación y devienen productos de cualidades emergentes de selves y mundos posibles” (Fried Schnitman, 1994, p. 386). También lo plantea Rushdie (1995) de la siguiente manera, “al final de cuentas, lo que queda de nosotros son las historias, no somos más que los cuentos que persisten” (Rushdie, 1995) p. 110). La identidad se construye socialmente en los encuentros de unos con otros a través de las historias que nos contamos los unos a los otros sobre quienes somos.

La identidad se recrea a través de la referencia externa. Morin dice, “Ese proceso de auto-exo-referencia es lo que es constitutivo de la identidad

subjetiva” (Morin, 1994, p. 75). Las personas y las organizaciones son lo que son a través de su relación con los otros. Se define por y a través del otro en su relación con él. “...el producto de narrarnos historias los unos a los otros y a nosotros mismos acerca de nosotros, y las que otros nos narran a nosotros sobre nosotros... no son más que coautores de las identidades que construimos narrativamente”. (Goolishian y Anderson, 1994, p. 300).

La cultura o identidad organizacional “...es una experiencia eternamente cambiante de nuestras narrativas, un ser y convertirse a través del lenguaje y el contar historias mientras que intentamos continuamente darle sentido al mundo y a nosotros mismos” (Anderson, 1997, p. 216). En esta construcción de la identidad organizacional, o mejor, co-construcción, el lenguaje juega un papel fundamental. Es a través del lenguaje que los seres humanos se comunican y, por ende, se construyen. El lenguaje es el agente de cambio y la herramienta de construcción, “Porque la construcción de la realidad se da en los seres humanos a través de la comunicación...” (Watzlawick en Pakman, 1989, p. 38). En el lenguaje se vive la realidad de las relaciones inter e intrapersonales. Este lenguaje, que es una forma de interacción social, permite crear nuevas versiones de sí mismo y del mundo. El lenguaje que cada organización utiliza es su momento histórico, contexto actual, la relaciones que mantiene y, por ende, quién es en ese momento dialógico. Para comprender esto “...hay que tener en cuenta que la transformación de nuestro lenguaje acerca de nosotros y quienes somos se acompaña con el cambio de las relaciones interorganizacionales” (Carreras, 1993).

La cultura organizacional es una explicación local, temporal y tentativa al montaje de experiencias y relaciones que una empresa tiene en su mundo en un momento y contexto determinado en el que el "...influjo de la micro y la macro cultura es fundamental..." (Carreras, 1993). En la medida en que la organización esta expuesta a los modos de vida de otros ("reales" o virtuales), ella "...frecuentemente localiza formas de acción que pueden ser apropiadas para su uso local. Esos patrones son sacados de sus contextos típicos de significado y son jugados en condiciones que hacen ambiguo o destruyen su contexto significante anterior" (Gergen, 1996, p. 9) generando así nuevas formas de comprender el mundo, las personas, las relaciones y a sí mismos.

Para esto Lyotard dice, "Finalmente, debe quedar claro que nuestro negocio no es suministrar realidad sino inventar alusiones a lo que es concebible, pero que no se pueden representar. Y no se debe esperar que esta tarea pueda realizar una última reconciliación entre los juegos lingüísticos, y que solo la ilusión trascendental pueda esperar totalizarlos en una unidad real... La respuesta es: Declarémosle la guerra a la totalidad; seamos los testigos de lo que no se puede representar; activemos las diferencias y salvemos el honor del hombre" (Lyotard, 1983, p.11).

Es así, que el concepto de cultura que se plantea es un concepto semiótico, en palabras de Geertz "... creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre..." (Geertz, 1997). O como afirma Goodenough "la cultura de una sociedad consiste en lo que uno debe

conocer o creer a fin de obrar de una manera aceptable para sus miembros” (Geertz, 1997). La cultura “entendida como sistemas en interacción de signos interpretables ... no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible...” (Geertz, 1997).

De acuerdo a lo anterior, el análisis de una cultura consiste “en desentrañar las estructuras de significación y en determinar su campo social y su alcance” (Geertz, 1997).

Cada cultura es por lo tanto única, ya que ha sido a partir de la interacción de sus miembros de acuerdo a los significados compartidos por los mismos. De acuerdo a lo anterior, la cultura de cada organización es, a su vez, única y uniforme, es decir, un conjunto de valores, creencias y expectativas compartidos por todos y cada uno de sus miembros (Greenberg, 1999).

Es así, que lo que se busca y propone es un cambio de visión, un paso a una mirada más abierta y profunda de la realidad, en donde la cultura no es vista como una entidad, sino como un contexto único de interacción entre los miembros que la conforman, y por ende la construyen continuamente, y la cual es igualmente única. Se propone una aceptación de la diferencia y de la pluralidad, así como un rechazo a la totalidad y a la reducción de la realidad. Dentro de la visión de cultura que se propone, las personas son vista como entes activos y constructores de la realidad y no como seres

pasivos y predeterminados, siendo el lenguaje la herramienta de construcción que estas utilizan tanto en sus relaciones inter como intrapersonales.

Una vez profundizado el concepto de cultura organizacional enmarcado dentro de la perspectiva simbólico interpretativa, se hace indispensable ahondar en las competencias mediante la gestión que por medio de ellas se realiza en las organizaciones.

La evolución que ha tenido el concepto de competencias a lo largo de la historia se remonta a 1960, cuando la Psicología organizacional pretendía identificar factores que logran predecir el éxito laboral; por lo cual, las primeras investigaciones no arrojaron resultados sólidos ni consistentes debido a que las muestras se encontraban algo sesgadas. Seguido a esto, Mc Clelland optó por trabajar con variables poco sesgadas por factores socio-culturales como raza, sexo, entre otros; con el propósito de identificar variables que predijeran la actuación laboral, en la cual logro identificar variables como: "la utilización de muestras significativas", haciendo comparaciones de grupos de personas que habían logrado éxito con aquellas que no lo habían logrado con la idea de identificar las características personales predictoras de éxito. Es segunda instancia, estaba "identificar ideas o conductas operativas casualmente relacionadas con estos resultados favorables", con la idea de que estas personas logran ser medidas por situaciones espontáneas que son las que más se asocian con el desempeño laboral y no situaciones detalladas o específicas que no se viven en el trabajo (Dalziel y otros, 1996).

Posteriormente, en 1972 Mc Clelland (Dalziel y otros, 1996) en compañía de Dayley se cuestionaron sobre la posibilidad de encontrar un método que pudiese arrojar información más clara sobre el rendimiento superior y predicción del mismo en el trabajo de algunas personas, para lo cual se vieron sujetos a tres etapas importantes. La primera de ellas fue establecer una muestra significativa que lograra representar a las personas con éxito laboral y otro grupo de contraste con un rendimiento medio. En la segunda, se desarrolló la técnica “Behavioral Event Interview” (BEI) (Entrevista de Incidentes Críticos), con la cual se buscaba identificar conductas de las personas que lograban desempeñarse con éxito en su trabajo. Finalmente, en su tercera etapa se trabajó sobre las transcripciones literales que se habían obtenido en BEI por medio de análisis por temáticas.

Como consecuencia a un sin número de investigaciones relacionadas con métodos y conductas predictoras de éxito se vio la necesidad de esclarecer el concepto de competencia para lo cual Richard Boyatzis (1982) la define como “Una característica subyacente de un empleado, es decir, un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de la imagen de sí mismo, un rol social, o un conocimiento – que resulta en una actuación eficaz y / o superior en un trabajo específico” (Dalziel y otros, 1996). Seguido a esto, Dubois (1993; citado por Dalziel y otros, 1996) define a la competencia como la “capacidad del empleado de alcanzar (o exceder) los requisitos de un trabajo mediante un nivel esperado de calidad dentro de los límites del ambiente de la organización”.

Un posible método de implementación de un modelo por competencias en las organizaciones es el propuesto por Jim Kochanski con su modelo CBM – Competency Based Management-, Gerencia Basada en Competencias. El autor propone reducir la complejidad, sumar actitudes y aumentar las habilidades. Kochanski define las competencias como "los cimientos para la selección, el aprendizaje, las recompensas y otros aspectos de la administración de recursos humanos. Sirve de soporte a imperativos tales como la velocidad de lanzamiento al mercado, la satisfacción del cliente, la flexibilidad y el control de los empleados sobre su carrera profesional". (Kochanski, 1998). El modelo CBM consta de los siguientes pasos. Definir el rumbo estratégico, lo cual implica precisar las capacidades que deben crecer, reducir y proteger para poder así identificar las competencias necesarias que deben tener los empleados de la organización. El segundo paso consiste en diseñar la arquitectura del sistema, significa tener una visión clara de cómo será y funcionará el sistema una vez implementado el modelo por competencias. Un tercer paso es desarrollar un modelo y las correspondientes herramientas, para lograr descubrir las competencias de la organización es indispensable la participación interactiva de los miembros de la misma, formar grupos de análisis, generando un mayor compromiso, responsabilidad y equidad durante el proceso de construcción del modelo. El cuarto paso consiste en mantener una comunicación abierta, la cual consiste en mantener informados y actualizados a los empleados durante el levantamiento del modelo, con lo cual se busca lograr una sensibilización minimizando un impacto negativo a

nivel cultural en el momento de la aplicación. Por último, realizar la implementación en fases, buscando la adaptación adecuada de los miembros de la organización al nuevo funcionamiento de la organización.

Los sistemas organizacionales basados en competencias tienen como tarea, entre otras, promover el desarrollo o la eficacia de los empleados en diferentes áreas como lo son: la contratación y selección, la capacitación, el diseño y la asignación de responsabilidades, la promoción de personas, la estructura organizacional, el sistema de reconocimiento y remuneración, y el desarrollo de carrera de los miembros de la organización dentro de la compañía. En la mayor parte de las organizaciones dichos sistemas se focalizan tan solo en una o algunas de dichas áreas, sin embargo debe esclarecerse y recalcarse que la implementación de un modelo por competencias no se puede reducir a una o varias áreas sino que es una visión integradora de todas y cada una de las áreas por lo cual implica un cambio global en la organización y no una fragmentación de la misma.

Teniendo como base las profundizaciones y reflexiones teóricas e históricas anteriormente realizadas es preciso dar lugar a algunas posturas que en la actualidad se están manifestando ante las posibles ventajas y desventajas que la implementación de los modelos por competencias puede generar en las organizaciones; así como, el impacto socio cultural que en las mismas tendría e implicaría.

Jim Kochanski manifiesta su preocupación ante algunas variables como: la centralización del poder, el uso excesivo - sobretodo en evaluación -, el abandono del modelo por parte de los líderes, el uso de las competencias

para sancionar y despedir empleados, la definición de competencias basadas en las personas y no en los cargos, la limitación del alcance de las competencias a un solo proceso, por ejemplo desarrollo humano, y no vincularlo al sistema de la organización, y por último, el limitar la evaluación y la retroalimentación de los empleados a la información arrojada por un computador. Estas variables deben tenerse en cuenta ya que podrían incidir negativamente tanto en la construcción como en la implementación del modelo por competencias desvirtuando así los beneficios que éste podría traer a la organización.

En relación con una imagen negativa de los modelos por competencias Maxine Dalton, gerente de Recursos para el Liderazgo del Center for Creative Leadership, sostiene que “la mayor parte de los que reciben el nombre de modelos por competencias se limitan a un listado de comportamientos que deberían tener los gerentes y líderes empresarios pero no dicen como adquirirlos... todos los modelos de gestión y liderazgo tiene componentes parecidos, razón por la cual no se justifica que una compañía asuma el enorme esfuerzo, en tiempo y dinero, de desarrollar uno específico” (Dalton, 1998). Igualmente, Dalton plantea su inquietud al afirmar que las tarea de capacitar gerentes tiene en cuenta modelos de competencias para el hoy dejando de lado una preparación para el futuro. En la implementación de los modelos por competencias se invierte un mayor porcentaje de tiempo en la preparación de las listas de comportamiento en lugar de darle mayor importancia a la implementación del mismo.

Dalton menciona algunas razones por las cuales la gestión basada en competencias no funciona. “Crear un supuesto modelo de competencia a partir de las creencias y opiniones de un grupo de gente, por más poderoso que sea, lo convierte en un ejercicio inútil” (Dalton, 1998). Igualmente, la implementación de éste solo servirá para alcanzar un status quo. Así mismo, se genera una confusión en las personas debido a la utilización ambigua del término competencias, por lo cual la gente preferiría expresarse en términos de “conocimientos” “habilidades y / o “atributos”.

Con el pasar del tiempo se descubre que los modelos eficaces tanto de liderazgo como de gestión contemplan 3 factores básicos: Competence at Work, citado por Spencer, quien describe que la orientación al logro, la eficacia personal y la influencia son factores indispensables en un alto grado en los modelos por competencias. Skillscope, plasmado por Kaplan describiendo las habilidades personales para las decisiones y para la información. Y por último, Managerial Lives in Transition, planteado por Howard & Bray, quienes describen dos variables motivacionales importantes, la motivación hacia el avance y la participación activa en el trabajo.

Teniendo en cuenta las diferentes posturas expuestas por los diferentes autores acerca de lo acertado o no de la implementación de los modelos por competencias en las organizaciones, y haciendo énfasis en el aspecto sociocultural en las mismas, se puede concluir, que en desacuerdo con los sustentado por Maxine Dalton acerca de la utilización de modelos por competencias genéricos (estandarizados en el mercado) dentro de las organizaciones, por el contrario se considera importante y relevante ser

conscientes de la individualidad y particularidad de cada una de las organizaciones, así como de la unicidad de las culturas que dentro de las mismas existen, y las cuales son el aspecto primordial y más afectado con la implementación del mismo, como ya se había mencionado. Las personas como seres humanos son el eje central tanto de la organización como de la sociedad en la cual se esta inmerso. Igualmente, es importante tener en cuenta en el momento de decidir el implementar o no un modelo por competencias en la organización las características y las necesidades propias de la misma, ya que no es posible afirmar si es beneficioso o no la implementación de dicho modelo sin tener en cuenta que cada organización es única y diferente, de tal forma que para algunas organizaciones será conveniente la utilización de las competencias como direccionamiento estratégico de la compañía, así como para otras no lo será.

Conclusiones

A partir de lo anteriormente expuesto, se puede comprender que la implementación de los modelos por competencias en las organizaciones no puede ser vista como algo conveniente o no para las mismas, ya que cada organización es única y diferente de las demás, de acuerdo con esto dependiendo la individualidad de cada organización será propicio o no la construcción y aplicación de dicho modelo buscando con esto los beneficios que éste le puede traer a la misma. Adicional a lo anterior, es necesario individualizar dicha implementación para cada organización, identificando así las necesidades y características propias que puedan llegar a satisfacerse y potencializarse con la implementación del modelo construido. Dentro de los aspectos que pueden ser variados en la organización por la implementación de un modelo por competencias, tanto positiva como negativamente dependiendo de lo acertado y oportuno que sea el diagnóstico que se realice con anterioridad a la construcción e implementación de dicho modelo, se encuentre y se debe resaltar la cultura de la organización, la cual tiene y juega un papel trascendental en la misma ya que el factor humano es en la actualidad la mayor riqueza de una empresa y por ende su principal ventaja competitiva frente al entorno. Por lo cual, se hace indispensable tener en cuenta los signos, los símbolos y los significados que dentro de la organización se manejan y que constituyen su cultura organizacional en el momento de decidir, construir e implementar un modelo por competencias buscando siempre beneficiar a los miembros que la componen.

Referencias

- Anderson, H. (1997). *Conversation, language and possibilities: A postmodern approach to therapy*. NY: Basic Books.
- Barnett Pearce, W. (1994). Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: El pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construccionismo social y de la representación a la reflexividad. En S. Fried (comp.). (1994). *Nuevos paradigmas cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Carreras, A. (1993). Autopercepción y terapia sistémica. Descargado el 12 de mayo de 2004 de <http://www.california.com/rathbone/pmth.htm>
- 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.
- Dalziel, M., Cubeiro, J.C. & Fernández, G. (1996). *Las competencias, clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Deusto S.A.
- Fried Schnitman, D. (1994). Metáforas de cambio: terapia y proceso. En S. Fried (comp.). (1994). *Nuevos paradigmas culturas y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Geertz, C. (1997). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Editorial Gedisa.

- Gergen, K. (1996). Technology and self: from the essential to the sublime. En Grodin and Lindlof (Eds.). (1996). *Constructing the self in a mediated world*. London: Sage.
- Gergen, K. (1994). *Realities and relationships*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gergen, K. (1991). *The saturated self: dilemmas of identity in contemporary life*. NY: Basic Books.
- Goolishian, H. & Anderson, H. (1994). Narrativa y self: Algunos dilemas postmodernos de la psicoterapia. En S. Fried (comp.). (1994). *Nuevos paradigmas culturales y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Greenberg J. & Baron, R. (1999). *Behavior in organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Kochanski, J. (1998). Más y mejor: El secreto para conducir exitosamente a la gente radica en... *Revista Gestión*, 1, 52-57.
- Lawler, E. (1998). La organización del mañana: La participación de los empleados y el liderazgo compartido resultan esenciales para crear una ventaja competitiva. *Revista Gestión*, 1, 118-121.
- Lyotard, J. (1982). *Answering the question: what is postmodernism?* W: University of Wisconsin Press.
- Lyotard, J. (1979). *The postmodern condition: a report on knowledge*. M: University of Minnesota Press.
- Shani, A. B. & Lau, J. Schnitman (1994). *Behavior in organizations. (An experimental approach)*. EEUU: Mc Graw Hill.
- Yoshida, J. (2002). Spotting patterns on the fly. *Harvard Business Review*,

80, 45-49.

Walker C. (2002). Saving your rookie managers from themselves. *Harvard Business Review*, 80,97-103.