



LAS COMPETENCIAS COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO: UN NUEVO RETO PARA LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

M.A.R.H. Elda Ayde De León De la Garza
Dirección: Villa del Roble 115 Villas de Anáhuac. Escobedo Nuevo León
Correo: eayde81@hotmail.com
Nacionalidad: Mexicana

M.D.O. Arturo Martínez Lerma
Dirección: Subdirección Administrativa Facultad de Contaduría Pública y Administración
Correo: arturo.martinezl@uanl.mx
Nacionalidad: Mexicano

Fecha de envío: 20/Abril/2015
Fecha de aceptación: 20/Mayo/2015

Las competencias como estrategia de gestión del Capital Humano: Un nuevo reto para la competitividad organizacional.

Resumen

El objetivo de la presente ponencia es analizar tanto el desarrollo como la evolución de las principales competencias que deberán implementarse en el sector privado, mismas que contribuyen al aumento en el nivel de competitividad de los líderes en las organizaciones privadas del presente. Para ello, se distinguen las principales estrategias de gestión del capital humano que operan actualmente en el contexto internacional. En el transcurso de la presente ponencia se argumenta la manera en que las competencias han tomado un papel preponderante como un factor determinante para el éxito de las empresas en la medida en que contribuyen a fortalecer su competitividad a través de maximizar el potencial de la fuerza laboral. La metodología utilizada para el desarrollo de la presente ponencia se basa en una exhaustiva

revisión del análisis documental y teórico analizando la situación que prevalece en un entorno global competitivo, en el que, potencializar las capacidades del personal resulta indispensable para desarrollar de manera eficiente el trabajo que se desempeñe dentro de una organización exitosa.

Palabras clave: Competencias, competitividad, capital humano, productividad, gestión.

Abstract

The main objective of this paper is to analyze the development and evolution of the main competences, which contribute to improve the level of competitiveness of the leaders in private organizations in the present. With this purpose, we distinguish the principal management strategies of human capital currently operating in the international context. Throughout this text, the history of how competences have taken a lead role as one of the determinant factors for the companies' success and the extent that they contribute to strengthen their competitiveness through maximizing the potential of the workforce factor is argued. The methodology of this paper is based on an exhaustive review of the documentary and theoretical analysis, which reviews this situation in a competitive global environment, which potentiates the capacity of the staff, which is essential to develop efficiently the work performance within a successful organization.

Key words: Competences, competitiveness, Human Capital, Productivity, Management.

Introducción

El uso de las competencias tienen como primordial énfasis determinar el origen, desarrollo y evolución de estas mismas y que se utilizan en un contexto de competitividad en las organizaciones mejorando las estrategias de desarrollo del capital humano. En este sentido, es de suma importancia destacar que el uso, implementación y desarrollo de las competencias en un entorno organizacional estructurado, ha tenido un papel trascendental en el crecimiento y éxito de las organizaciones.

En una época donde la única constante es el cambio, resulta imposible mantenerse al margen de las necesidades de adaptación, y en este sentido, las estructuras administrativas de las organizaciones tanto privadas como públicas forman parte de esta evolución. Dentro de esta

misma tendencia, se ha convertido de vital importancia enfocarse en las demandas de los clientes al buscar incrementar la calidad de los productos, así como de los servicios que ofrezcan a los consumidores. En esta búsqueda es necesario asegurar los procesos efectivos que garanticen un adecuado y consistente progreso del personal a través de la potencialización de sus funciones, conduciéndolas a un desempeño deseado, que motive su rendimiento con el fin de promover un estado de motivación constante. Lo anterior puede tener como resultado el dominio pleno de sus funciones a través del desarrollo de las competencias, que en los últimos tiempos ha sido considerado como algo de suma importancia en las áreas de administración del capital humano, así como los modelos de gestión del conocimiento y la evolución en las técnicas de desarrollo del personal.

Como parte del desarrollo de este estudio realizaremos un análisis de las competencias directivas desde sus orígenes, aplicaciones, clasificación, limitaciones hasta llevarnos a un contexto actual de su aplicación.

Metodología

La metodología utilizada en el presente trabajo se desprende de analizar con una perspectiva actual acerca de las tendencias en gestión de capital humano y de cómo han tenido una evolución importante a través del tiempo, en donde se deja de manifiesto la importancia de las competencias como una estratégica competitiva de las organizaciones. El trabajo se fundamenta metodológicamente en el análisis cualitativo y la revisión documental de los textos de autores que definen la emergencia de los conceptos así como la contribución a la innovación en el uso de las competencias.

Marco Teórico

Origen y definición de las competencias

En cuanto a su origen etimológico el concepto de competencia y competente proviene del latín “competentia” y competens, -entis, respectivamente. Entre las acepciones que le otorga la Real Academia Española se encuentra definida como:

Tabla 1: Acepciones del concepto competencia.

Competencia	Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
	Incumbencia.
	Atribución legítima a un juez o a otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.
	Oposición o rivalidad entre dos mas que aspiran tener una misma cosa.
	Situación de empresas que rivalizan en un mercado.
	Persona o grupo rival. Se ha pasado a la competencia.
	Que tiene competencia.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a Fernández-Salineró (2006) a partir del siglo XV *competer* significa “pertener a, incumbir, corresponder a” y se origina el sustantivo “competencia” y el adjetivo “competente” que quiere decir apto o adecuado. (p. 137).

En este sentido y con referencia al presente estudio, el tratamiento y la abstracción que se realiza del término tiene que ver más con lo propuesto por Dubois (1998), en el cual se establece que las competencias son aquellas características, conocimientos, habilidades, mentalidades, patrones de pensamiento que cuando se utiliza tanto singularmente o en varias combinaciones, dan como resultado exitoso rendimiento.

Por otra parte, Almada (2000) que la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”. p.102.

En consecuencia de lo ya anteriormente señalado y que existe una amplia y variada cantidad de definiciones sobre competencias; en términos generales para que una persona sea competente, no solo es necesario tener componentes como el saber (Pereda Berrocal y López 2002), que en este caso se refiere a los conocimientos técnicos indispensables. A su vez, tampoco es suficiente con “saber hacer”, es decir, tener la capacidad de aplicar los conocimientos. En este contexto, la verdadera esencia de las competencias es “saber estar”, es decir, adoptar las actitudes y comportamientos que permitan querer y poder llevar acabo las actividades en cuestión. Al poderse conjugar estos elementos dan como resultado el desarrollo integral de competencias.

Por otra parte existen algunos términos que pudieran parecer cercanos y que en algunos contextos se utilizan como sinónimos para lo cual se considera oportuno hacer una diferenciación con el fin de no dar lugar a confusión en el desarrollo de éste estudio.

Tabla 2: Diferenciación de conceptos.

Término	Definición	Autor
Capacidad	Atributos psico-cognitivos de los individuos, que se desarrollan por la integración y acumulación de aprendizajes. En las capacidades se integran los conocimientos ,las destrezas y las habilidades cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que luego se pondrán en juego en situaciones reales de actuación social o productiva.	(Catalano A, 2004)
Habilidad	Expresión de las se sustentan en el saber hacer racional, organizado, planificado, integrador y creativo que se pone en juego en situaciones concretas, tales como la resolución d e problemas, elaboración de proyectos	(Catalano, 2004)
Aptitud	Se refieren a potencialidades innatas que los seres humanos poseen y que necesitan ser desarrolladas mediante la educación.	(Murillo, 2003)
Actitud	Constituyen el motor que impulsa al comportamiento en los seres humanos. Inducen a la toma de decisiones y a desplegar un determinado tipo de comportamiento acorde a las circunstancias del momento.	(Tobón, 2004)

Fuente: Elaboración propia.

Los conceptos definidos en la tabla 2, son elementos que forman parte del constructo de competencia. Tomando como referencia dichos elementos y sintetizando las definiciones anteriores, para el tratamiento específico que le daremos en esta investigación. En este sentido, Marelli (2000) define competencia de la siguiente manera:

“capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”. Complementa explicando que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”(p. 7).

Primeras aplicaciones de las competencias

Las primeras aportaciones de las que se tienen conocimiento, son las que hizo McClellan (1994) a través de sus investigaciones en los años 70's. Las cuales se concentraron en precisar las variables que son determinantes el desempeño del trabajo. Como resultado de éstas investigaciones, se demostró la insuficiencia tanto de los exámenes tradicionales como de las pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

De acuerdo con McClellan (1994), quien logró elaborar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores, a partir de una serie de entrevistas y observaciones. Determinó que la forma en que tales factores ayudan o aportan elementos trascendentales como son las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos, que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo, arrojan como resultado las áreas de oportunidad en la que dicho individuo deberá fortalecer sus competencias. (Spencer, McClelland y Spencer: 1994)

Por consiguiente, en una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo, a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Cabe destacar el caso de Inglaterra, país precursor en la aplicación del enfoque de competencia. En este contexto las competencias resultaron una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Por otra parte, una de las primeras ventajas que se obtuvo de la aplicación de las competencias, fue resolver la inadecuada relación entre los programas de formación del capital humano y la realidad de las empresas. Bajo este diagnóstico, Whitear (1997) consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos, que su aplicación en el trabajo. Se requería entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo, y no solamente con los conocimientos adquiridos a través de la experiencia o de los títulos profesionales.

Por consiguiente, estas características generales o atributos poseídos por las personas, serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Al respecto, cabe destacar las investigaciones de McClelland y Spencer (1994). Bajo la perspectiva de éstos autores, la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño.

De acuerdo con Malvezzi (2002), existen por lo menos cuatro aproximaciones teóricas sobre las competencias.

Tabla 3: Aproximaciones teóricas sobre las competencias.

Teoría	Definición
La explicación clásica	Se basa en las <i>habilidades</i> . Las competencias se entienden como recursos personales relacionados al desempeño. Esta posición representa el pensamiento de la psicología social clásica, desde la cual se plantea la identificación de los recursos que posibilitarían el desempeño y se diseñan categorías predeterminadas.
La aproximación etnometodológica	Las competencias se entienden como <i>estructuras</i> formadas por los recursos personales; en este caso, la estructura es la

	causa del desempeño. La metáfora del “proceso sináptico” es una buena representación de este modelo; por ello, la acción consiste en producir este proceso a partir de la interrelación y configuración de los recursos necesarios para lograr la estructura.
La teoría de las estructuras sociales	Las competencias consisten en estructuras formadas por condiciones concretas del individuo y del <i>entorno</i> . Esta teoría plantea la determinación del entorno para el desarrollo de las competencias; así mismo, señala que la competencia no necesariamente es la misma si se presenta o desarrolla en diversos contextos.
La perspectiva socio-histórica	Plantea una valoración del proceso dialéctico-histórico al señalar que las condiciones de un momento determinado constituyen las competencias para el momento siguiente.

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, las aproximaciones teóricas explicadas en la tabla 3, ayudan a puntualizar y entender como los nuevos estilos de gestión del conocimiento se ven influenciados por los diferentes enfoques teóricos, teniendo como resultado nuevos modelos de formación por competencias.

La aceptación de esta tendencia, radica en la importancia no sólo de medir la parte cognitiva para el desempeño de las funciones, sino que se debe considerar como lo indica McClellan (1973) de manera integral las habilidades y destrezas de las personas y no solo darle validez los test de aptitudes, como antes se mencionó.

Las competencias proporcionan a las organizaciones una manera de definir en términos de comportamiento, lo que sus líderes tienen que hacer para producir los resultados de los deseos organización y hacerlo de una manera que es consistente con la cultura de la organización. Deben proporcionar a los líderes las habilidades suficientes en todos los niveles de crear

estrategias para producir más resultado significativos y consistentes que impacten en las organizaciones de forma permanente y constante.

Clasificación de las competencias

El concepto de competencia ha tomado una enorme relevancia, en especial en Alemania. Esto es evidente a través de la definición de competencia que se utiliza en la tipología de competencias que propone Bunk (1994) escribía:

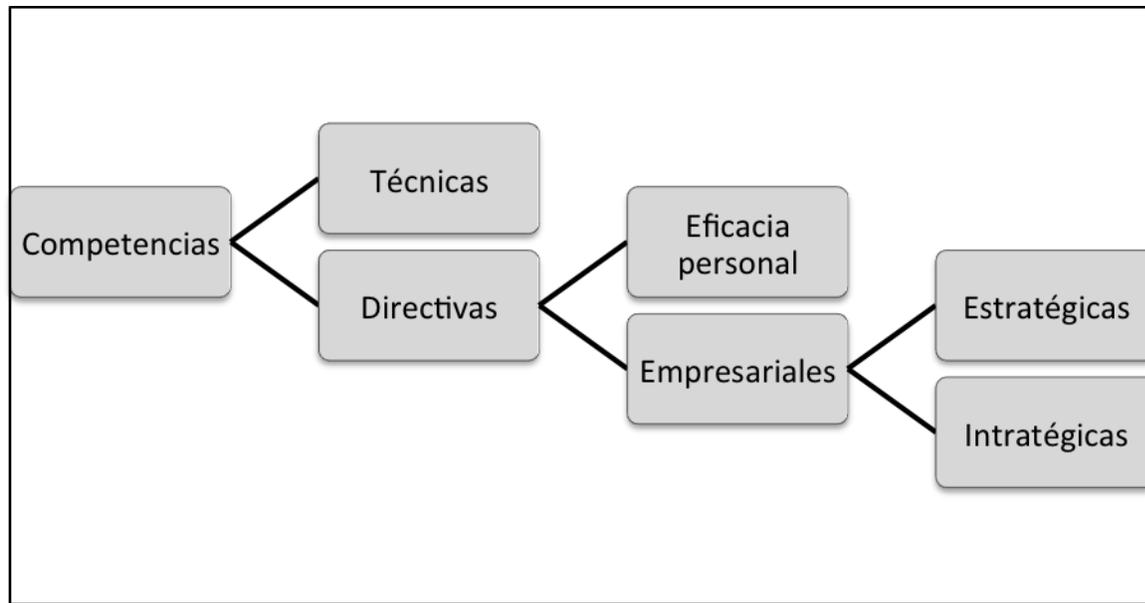
“posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.” (pp. 8-14).

Tabla 4: Tipos de competencias según Mertens (1997).

Tipos de competencia	Definición	Ejemplo
Genéricas	Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Negociación• Planificación
Básicas	Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Lectura y escritura• Comunicación oral• Cálculo
Específicas	Aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.	<ul style="list-style-type: none">• Operación de maquinaria especializada,• Formulación de proyectos de infraestructura

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1: Tipos de competencias según Cardona y Chinchilla (1998).



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Figura 1, se diferencian dos tipos fundamentales de competencias: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas, que son definidas por Cardona y Chinchilla (1998) de la siguiente manera:

- **Técnicas:** las que se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo, determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o mecanografía.
- **Directivas:** son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta.

Del análisis de la función directiva según Cardona y Chinchilla (1998) se deducen dos tipos de competencias:

Eficacia personal: Son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Covey, 2009). Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de

eficacia personal miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas (Goleman, 1996).

Empresariales que se dividen en:

- competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) .
- competencias intratérgicas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa).

Como consecuencia de su aplicación a partir de su adecuada clasificación, éstas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratérgicas.

Competencias directivas

Existen otras clasificaciones más detalladas como la propuesta por (Boyatzis, 1982), quien después de preguntar a un conjunto de directivos por los comportamientos específicos que le habían ayudado a ser eficaces en su puesto, propuso 21 competencias agrupadas en 5 categorías: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de la relación con otros.

Con el tiempo se han elaborado otras propuestas en la parte de desarrollo directivo (Levy-Leboyer, 1997) y (Mitrani, Dalziel y Suárez 1992) quienes identificaron competencias diferenciales que distinguen una ejecución excelente de otra. Entre las que están: el razonamiento estratégico, liderazgo del cambio, gestión de las relaciones, flexibilidad, introducción al cambio, sensibilidad interpersonal, delegación de trabajo en equipo y transferibilidad.

La finalidad del desarrollo de las competencias directivas en los Directores, es tener ejecutivos integrales que puedan tener la capacidad de contar con un pensamiento estratégico, de liderazgo efectivo que sepan repartir el trabajo y trabajar en equipo, en un ambiente de flexibilidad y adaptabilidad.

Modelos actuales de gestión por competencias

Como estrategia fundamental de la gestión del capital humano, tenemos la capacitación en su forma tradicional y como parte de la nueva corriente centrada en potencializar al personal, se encuentra la formación con base en competencias que obedecen a un plan preestablecido de administración, que busca incidir en las distintas fases del aprendizaje (Mertens, 1999). Éstas competencias hacen siempre referencia a un plan curricular individualizado, así como a mecanismos de evaluación de las diferentes técnicas de formación. De igual manera, se relacionan con la instrumentación de guías didácticas y autoevaluación de los resultados, con la finalidad de medir el impacto de los procesos de formación.

Como resultado los nuevos modelos de gestión de capital humano, los más destacado en la formación del capital intelectual son los modelos de gestión por competencias. Su importancia radica en la especialización, considerado no sólo la parte cognitiva del personal, sino que también contribuye con un nivel muy alto de especialización a centrarse en las actitudes para el buen aprovechamiento de las habilidades del personal. Ante estas circunstancias, la implantación del enfoque de competencias significa la vía para la competitividad que genera resultados como reacción en cadena a partir de su aplicación. Lo anterior forma parte de un ciclo virtuoso en el que al maximizar las capacidades de los empleados se pontencializa su desempeño, que esto a su vez genera una mayor y mejor calidad en lo productos o servicios que ofrezca la organización y en consecuencia la satisfacción oportuna de las necesidades y demandas de los clientes y consumidores.

Por otra parte, para efectos del desarrollo teórico resulta conveniente diferenciar dos conceptos que en general se utilizan indistintamente: formación profesional y capacitación profesional.

La capacitación profesional es definida por la OIT (1993) como:

"Dar un suplemento de conocimientos teóricos y prácticos, a fin de aumentar la versatilidad y la movilidad ocupacional de un trabajador, o mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, u obteniendo la competencia adicional requerida para ejercer otra ocupación afín o complementaria de la que posee".

La formación profesional es definida por la OIT (1998) como: "las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica".

En este sentido, como se observa en cualquiera de las definiciones se establece que el medio válido para que se logran los objetivos del aprendizaje, que es "adquirir la capacidad". Esto es posible de aprender mediante cursos o talleres, pero también mediante la experiencia práctica. Además, la definición incluye la competencia: conocimientos, metodologías, actitudes, valores. Por lo tanto, la capacitación se refiere a la formación obtenida por medio de un programa destinado a desarrollar competencias específicas para el desempeño de una determinada función.

En consecuencia, cuando la formación se orienta a procesos de enseñanza/aprendizaje direccionado a la búsqueda de saber, saber hacer y saber ser, estamos ante un proceso de formación basado en competencias. Para la elaboración de un modelo de competencias que hoy por hoy, es lo que agrega valor al desarrollo del capital humano y en buena medida tiene un impacto considerable en la competitividad de la organizaciones.

Limitaciones de las implicaciones de los modelos de competencias

Con base en experiencia práctica, resulta posible argumentar que es deseable desarrollar el modelo de competencias en un contexto de interacción de cuatro dimensiones que de acuerdo a Tejada (2003) son: conocimiento, afectos, desempeño y estilos. Supone entonces que la congruencia e integridad de estas dimensiones van construyendo un modelo de competencias. Pero como en todos los modelos presenta limitaciones.

Desde una perspectiva general la primer limitación radica en el diseño, debido a que no se obtiene la congruencia de las dimensiones. Es decir, se determina un modelo a lo que se le llama fundamental, pero este modelo no necesariamente cuenta con los elementos que integre las dimensiones establecidas. En un enfoque analógico, se debe hacer un traje a la medida del cliente y no dar por establecido un modelo general o fundamental de competencia. Ya que esto provoca incongruencias e inoperatividad en su implementación, que a largo plazo puede generar costos muy altos. (p.125).

Por otra parte, la segunda limitación se presenta en la elaboración e implementación de modelos de competencias, no solo presentan como parte de una estrategia integrada de la organización, sino por el contrario se realizan como conjunto de esfuerzos aislados que no logran tener permanencia completa, ni un alcance de impacto holístico en la organización. En este sentido, lo que se propone es establecer procesos gerenciales que constituyan competencias fundamentales de desarrollo específico como: conocimiento, afecto, estilo y desempeño. (p.126). Estos dos apartados servirán como referencia para ser tomados en cuenta, en la elaboración del modelo tratando de reducir al máximo las limitaciones antes mencionadas.

No obstante en ocasiones los empleados de las organizaciones suelen oponerse a éste tipo de cambios. La razones son variadas pero en gran medida se debe al miedo de no saber a lo que se enfrentarán como una resistencia natural a los cambios, teniendo como consecuencia retroceso en la implementación o en casos extremos obstaculizando el desarrollo de la misma.

Finalmente, los modelos de competencias son el resultado de un análisis previo de la cultura organizacional, valores, estrategia, estilos de liderazgo, entre otros factores; los cuales le permiten comenzar a definir habilidades conocimientos y actitudes hasta llegar a las competencias que debe poseer el personal en su puesto de trabajo, con la objeto de lograr un grado de competitividad exitoso. Es una forma desafiante de administrar al Capital Humano.

Las competencias en un contexto actual

En concordancia con la evolución que se ha experimentado en el amplio mundo de la administración del capital humano y en armonía con las tendencias actuales, resulta importante dejar de manifiesto que los modelos de gestión son fundamentales en las demandas organizacionales actuales. Lo anterior representa una solida y genuina ventaja competitiva, como una estrategia clave en el desarrollo del personal de las organizaciones.

Es importante tener en consideración las principales características de las empresas exitosas que destaca Suarez (1994), quien las divide en tres grandes grupos: liderazgo y gestión corporativa, administración de los procesos productivos y administración del recurso humano, donde se detallan los siguientes procesos importantes:

- Énfasis en el equipo y no en el individuo.
- Sistemas de evaluación y recompensa basados en el desempeño de la empresa o del equipo.
- Rotación de tareas: gente con visión de conjunto.
- Entregar mayor autoridad y poder de decisión hacia los niveles inferiores de la empresa (empowering).
- Alto compromiso con la educación y entrenamiento de los miembros de la organización.

Gran parte de las prácticas de las empresas exitosas radica en crear una fuerza de trabajo flexible y motivada, pero sobre todo con el firme propósito de orientar un esfuerzo en conjunto hacia la visión de la organización, para lograrlo es necesario generar un fuerte compromiso con la educación y entrenamiento del personal, orientado los recursos posibles a la competencia del personal, que es dónde radica la principal fuente de ventaja competitiva. Una fuerza de laboral educada, entrenada y motivada es un pilar necesario para la construcción de la implementación de las prácticas de recursos humanos que posicionen a la empresa en un lugar altamente competitivo y rentable.

En éste contexto, se reconoce la ventaja de desarrollar modelos de competencias acorde a la filosofía empresarial de cada organización. Buscando con ello una vinculación directa a lo que necesita la organización versus lo que los empleados deben de aportar a ella, para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la misma.

En la actualidad las organizaciones buscan nuevas alternativas que aseguren un mejor desarrollo organizacional, creando una relación coherente entre productividad y satisfacción. De acuerdo a lo establecido por Tejada (2003), pudiera tomarse como base éstas dos variables para que pueda existir una relación contundente del modelo de gestión del talento humano y del manejo efectivo del modelo que potencialice el talento humano, en beneficio del desarrollo de los empleados y de la organización. (p.117)

Siguiendo con el análisis de la gestión del talento humano, también es recomendable que la potencialización del capital humano se relacione, no sólo con hacer procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. Sino también con el desarrollo de un pensamiento gerencial,

donde se impulsen, apoyen y detecten los talentos de los colaboradores del personal que se tenga a cargo. Teniendo como resultado, un desarrollo integral de los miembros y de la propia organización. (p.118).

Dentro de las alternativas que se proponen se analiza también la estrategia de gestión del conocimiento, que nace de las necesidades de un entorno cambiante. En donde se propone el reconocimiento a las fortalezas y debilidades del capital humano, construyendo procedimientos de transformación del conocimiento que generen profundos proceso de cambio.

Por consiguiente, el estudio de gestión por competencias, con una definición sencilla, donde se menciona que competencia es un: “saber hacer en contexto”. Este definición el Tejada (2003) la amplia de la siguiente manera: “es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tiene como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz”. Se refiere también a comportamiento experto. (p. 119).

En un modelo de competencias se busca integrar algunos elementos que serán de gran beneficio a la organización de acuerdo a Tejada (2003) podríamos considerar los siguientes: el resultado del conocimiento adquirido es decir, el saber que hemos podido construir y que puede relacionarse con el pensamiento. El segundo elemento son los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. El tercer elemento se refiere a nuestro desempeño o acción; objetiva nuestras acciones y representa lo que tradicionalmente se conoce como “hacer”. Finalmente se encuentran las preferencias, caracterizadas por los estilos, que se construyen a través de experiencias y que identifican o caracterizan el comportamiento de las personas.

Por otra parte los beneficios que obtiene una organización al aplicar las competencias como parte de su gestión, son los siguientes:

- Planes Entrenamiento y desarrollo con fines concretos
- Asegura que la selección de personal se alinie a encontrar candidatos con las competencias definidas (entrevista por competencias)
- Prevé los cambios organizacionales que se realizan en el futuro
- Fomenta la correcta evaluación de puestos de trabajo,(justa retribución \$)

- Promueve el desarrollo del capital humano
- Permite identificar aquellos empleados que tienen mayor potencial
- Permite la elaboración de planes de carrera y sucesión
- Evaluaciones de desempeño (360°)
- Fortalece la cultura organizacional

Conclusiones

A través de lo expuesto con anterioridad, vemos a través del tiempo que la competitividad organizacional se ha vuelto un factor determinante para las organizaciones. Se enfrenta a un panorama cambiante y de incertidumbre todo el tiempo, por una parte la globalización, por otra las demandas cambiantes del entorno, por lo que se vuelve imprescindible como organización poder identificar los elementos que me darán las fortalezas necesarias para poder sobrevivir a la competencia inminente que se hace presente, como una amenaza para las estrategias empresariales

En este sentido, las organizaciones han tenido que cambiar la forma de gestionar al recurso más importante y valioso de cualquier tipo de empresa, que es el recurso humano o capital humano como se le conoce hoy en día. Las organizaciones se han visto obligadas a atender las exigencias del entorno en lo que respecta a las demandas del personal, buscando así adquirir nuevas formas de gestión, que en la actualidad representan un reto para las organizaciones. Por el contrario, si no se adoptarán estas herramientas o nuevas formas de gestión, las organizaciones tendrían un alto potencial de amenaza en lo que respecta a la innovación en la gestión del capital humano, que podría implicar costos muy altos a las organizaciones.

Con el propósito de fortalecer la competitividad de las empresas, resulta importante potencializar las capacidades del personal, debido a que es muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, habilidades y actitudes en cantidad y calidad que dicho puesto requiere.

Es justamente de esta premisa, de donde surge la necesidad de adecuar o complementar en pequeña o gran escala, los conocimientos, las habilidades y las actitudes (competencia) que una

persona posee para desarrollar de manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se le asigne en una organización. Este estilo de gestión potencializa al capital humano, permite alcanzar altos niveles de competitividad y brindar un mayor grado de satisfacción y bien estar al personal. Las competencias aportan una solución innovadora para una rápida adaptación y respuesta a los retos planteados por los cambios del entorno con la seguridad de la permanencia ante el entorno competitivo de las organizaciones en un mundo globalizado.

Referencias

- Almada, A. I. (2000). *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. CINTERFOR/OIT., 102.
- Boyatzis, R. 1982, *The competent manager*. Londres: Wiley.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, (1), pp.8-14.
- Cardona, P., y Chinchilla, N.(1998). *Cuestionario de competencias directivas (CCD)*. IESE, 7.
- Catalano, A. de Cols, S. y Sladogna, M. (2004). *Competencia laboral: diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. Banco interamericano de desarrollo.
- Covey, S. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (Vol. 26). Editorial Paidós.
- Dubois, D. (1998). *The competency casebook: Twelve studies in competency-based performance improvement*. Human Resource Development.
- Fernández-Salineró, M. (2008). Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos. *Encounters on Education*, (7), pp.137.

Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. España: Puresa, SA.

Levy-Leboyer, C., y Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Gestión.

Malvezzi, S. (2002). *Las competencias en la organización*. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional. Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali.

Marelli, A. (2000). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. *Documento de trabajo*.

Mertens, L. (1999). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, pp. 81-87.

Mitrani, Dalziel y Suárez (1992). *Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Deusto Bilbao.

Murillo, F. (2003). *Investigaciones sobre eficacia escolar en Iberoamérica*.

OIT. (5 ed.). (1998). *Tesaurus OIT: Terminología del trabajo, el empleo y la formación*. Ginebra.

Pereda, Berrocal y López. (2004). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias y gestión del conocimiento*. Dirección y organización, 28, pp.43-54.

Spencer, L., McClelland, D., y Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Hay/McBer Research Press.

Suárez, F. (1994). La competitividad de las empresas. *Centro de Estudios Públicos*, 54.

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión por competencias, *Psicología desde el Caribe*. 12, 115-133.

Tobón, S. (2004). Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. *Bogotá: Ecoe Ediciones*, pp.50-52

Whitear, G. (1997). Calificaciones profesionales nacionales. *Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer.*