



ENCUENTROS
EDICIONES CIESPAL

14

Comunicación organizacional

Cultura y gestión
para el cambio

Quito - Ecuador
2006

**Comunicación organizacional,
cultura y gestión para el cambio**

© Varios autores
Primera Edición
1.000 ejemplares - Marzo 2006

ISBN-13: 978-9978-55-059-5
ISBN-10: 9978-55-059-3
Código de Barras 9789978550595
Registro derecho autoral N° 024007

Portada:
José Tobar

Diagramación texto:
Fernando Rivadeneira León

Impresión:
Editorial "Quipus", CIESPAL
Quito – Ecuador

Los textos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Contenido

| | |
|---|-----|
| Presentación | 7 |
| El futuro de la comunicación en las organizaciones <i>Joan Costa Solá Segales</i> | 9 |
| Comunicación para la gestión del cambio en las organizaciones <i>Sandra Fuentes Martínez</i> | 31 |
| Aprendizaje basado en la gestión de la comunicación <i>Germán Hennessey Noguera</i> | 53 |
| La gestión de la calidad <i>Camilo Andrés Aljure Saab</i> | 81 |
| Nuevos modos de crear y gestionar cultura <i>Amaia Arribas Urrutia</i> | 99 |
| Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional <i>Ruth Pacheco González</i> | 119 |
| La cultura y la tecnología: entornos virtuales para el crecimiento corporativo en contextos inestables <i>Marcelo Manucci Guilleron</i> | 141 |

Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional

*Ruth Pacheco González**

Introducción

La gestión por competencias se presenta hoy como otro de los desafíos que deben enfrentar las organizaciones y, especialmente, sus ejecutivos. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades técnicas requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos y destrezas necesarios para interactuar eficazmente, los cuáles son altamente valorados en la actualidad, a saber: capacidad de conducir equipos de alto desempeño, empatía, trabajo en equipo, capacidades de crear e innovar y, muy especialmente, habilidades comunicacionales.

Dentro de esta perspectiva, implementar un modelo de gestión por competencias coadyuva al logro del éxito organizacional, en la

* Chilena; trabajadora social y socióloga. Magíster en Desarrollo Urbano. Docente y consultora nacional e internacional.

medida en que su fuerza motriz es la valoración del capital humano y, por ende, el desarrollo del capital intelectual, relacional y estructura, ejes en esta sociedad del conocimiento. La identificación de competencias organizacionales, la adecuación de éstas con las normas de competencias, la evaluación periódica de dicha interrelación y la consiguiente certificación de estas competencias se constituyen en las tareas más desafiantes de los profesionales actuales, ya sea en los sectores públicos o privados. Gestionar por competencias es gestionar el conocimiento dentro de nuestras organizaciones y responder a los retos de la sociedad contemporánea.

Hoy en día, la civilización humana alcanza altos niveles de desarrollo. Hemos llegado al espacio, y el conocimiento se duplica cada cuatro años. Los tiempos de cambios trascendentales son cada vez más cortos, y el sistema social que hemos tejido los seres humanos requiere cada vez de mayores destrezas, mayores habilidades, mayor conocimiento y mayor capacidad de adecuación al cambio. Vivimos en una etapa de transformación política, social, cultural, económica y tecnológica. Los paradigmas que nos habían gobernado hasta los años noventa del siglo pasado se han transformado y, hoy como nunca, necesitamos nuevas ideas, nuevas herramientas, nuevas competencias y nuevos líderes para nuevos escenarios. Un escenario de cambio.

La revolución que ha generado los avances tecnológicos en todas las áreas de la actividad económica y su impacto en la vida social, han determinado la necesidad de un rediseño de todas las organizaciones y ámbitos de expresión de la existencia humana. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

La globalización ha generado nuevas demandas a los distintos actores empresariales y, es así como, cada factor productivo debe

ser eficaz y eficiente en el logro de sus objetivos, pues es esta la única forma de permanecer vigente dentro de mercado y sobrevivir dentro de esta dinámica de cambio constante.

La sociedad contemporánea, de acuerdo con la preeminencia de distintos componentes, ha sido denominada como una sociedad de incertidumbre, por la incapacidad de predecir con certeza los escenarios futuros; como una sociedad en continuo aprendizaje, por la rápida obsolescencia del conocimiento y el imperativo de ejercer en los diversos contextos de la vida cotidiana nuevas prácticas e innovar; y, como una sociedad informacional, en la cual la comunicación ha sido uno de los segmentos más impactados. Esta última perspectiva, presente esencialmente en la obra de Manuel Castells¹, se sustenta en la idea de la existencia de una economía del conocimiento. Este autor plantea que *“es una economía que está centrada en el conocimiento y en la información como bases de producción, como bases de la productividad y bases de la competitividad, tanto para empresas como para regiones, ciudades y países. Esto tiene grandes consecuencias, porque el tratar de cómo se genera productividad quiere decir cómo generamos riqueza, que en el fondo es la base material para lo que luego podamos hacer”*².

La nueva economía, base del desarrollo humano, es global e informacional. Es informacional porque la productividad y la competitividad de las unidades o agentes de esta economía dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento. Es global porque su organización se da en el mundo entero ahora interrelacionado³.

1 Castells, Manuel. La era de la información: Economía, sociedad y cultura. El poder de la identidad (vol.2) (2ª ed.) Alianza Editorial, S.A. 2003, La era de la información (vol. 3: Fin del milenio) (nueva edición) Alianza Editorial, S.A. , 2001.

2 ibidem

3 ibidem

Existe una gran incertidumbre entre los dueños, presidentes, gerentes, administradores y ejecutivos de las empresas sobre la globalización de los aspectos económicos, sociales y políticos que circundan la sociedad. La nueva tendencia de ser global, para las empresas crea nuevas exigencias y oportunidades en todos los sectores de la economía, siendo su principal desafío el rol que deben jugar las personas como el principal activo de la organización. En esta sociedad del conocimiento, el capital humano de excelencia es una ventaja competitiva en cualquier empresa.

El valor de una organización ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes,... en resumen, en lo que se ha venido a llamar *capital intelectual o conocimiento*⁴. El capital intelectual, según su precursor Thomas Stewart, «*es la suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a ésta una ventaja competitiva*». Por lo tanto, los directivos necesitan identificar a quienes producen este capital dentro de su empresa, motivarlos a compartirlo y luego gestionarlo.

De las incontables herramientas propuestas para llevar adelante la gestión del capital intelectual, una se ha perfilado como la más poderosa y efectiva: la gestión por competencias. No por su simplicidad o atractivo, ni por el buen marketing que se ha montado sobre ella, sino porque sencillamente es la única herramienta de gestión que hasta hoy ha servido para identificar y administrar el capital intelectual y ha producido resultados económicos.

La gestión por competencias permite identificar quiénes producen los conocimientos, cómo lo logran y, sobre todo, qué hacen con ellos. Por lo que es necesario realizar una primera aclaración: el conocimiento no es información, sino el producto del procesamiento

4 García-Tapial Arregui, Joaquín Director de Programas Máster – EOI Andalucía. Entrevista.

que de esa información realiza el cerebro humano. Sin embargo, si redujéramos el conocimiento solo a este procesamiento inteligente de la información, perderíamos de vista el aspecto más importante del mismo: el conocimiento es la guía, el mapa que nos permite actuar sobre la realidad desde una perspectiva determinada.

De esta manera, generar capital intelectual implica, tanto procesar la información de manera inteligente, como actuar en el mundo desde una perspectiva novedosa. Las personas no solo piensan, sino que también actúan, y es al actuar cuando producen resultados. Para ello necesitan ciertas actitudes y motivaciones que los lleven a querer hacer algo con sus conocimientos, y para poder hacer deberán poseer o desarrollar aquellas habilidades que les permitan producir resultados a partir de los conocimientos que generan.

Ante este nuevo marco de actuación, la empresa que identifique los conocimientos y capacidades de su personal, su capital intelectual, que desarrolle su capacidad de aprendizaje, que potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos y que apoye su crecimiento en estos factores, estará en situación de afrontar los retos futuros. La necesidad de insertarse en los mercados internacionales y la interconexión entre éstos conlleva a las organizaciones a diferenciarse a partir de capacidades intangibles y muy difíciles de copiar y, para ello, otro de sus imperativos es el desarrollo de una cultura de aprendizaje organizacional.

“El aprendizaje organizacional, en el contexto actual, son los esfuerzos para incrementar día a día el intelecto fundamental de la organización. Inspirar al personal para aprender, porque la excitación y energía que obtienen del aprendizaje son enormes y esto da energía a la organización. Se debe dar un ambiente de aprendizaje a los equipos de trabajo, habrá que pelear día tras día contra la burocracia que restringe el aprendizaje, habrá que eliminar la actitud en el personal de “yo sé nueve cosas y te enseño ocho”; y convertirla en “te enseñaré nueve cosas hoy y mañana por la mañana te

enseñaré la décima". J. Welch ex CEO de General Electric, citado en Tech learn, Trends N° 228, 28 Nov 2001 y, Latham 2001⁵.

La estrategia de aprendizaje consiste en que el esfuerzo sea sistemático, por lo tanto, una organización inteligente sería aquella en donde el enfoque de aprendizaje se difunde ampliamente, donde su mayor potencialidad radica en su capacidad de aprender. Tal capacidad no estaría concentrada en algún componente particular de la organización, por el contrario, estaría distribuida a lo largo y ancho de su ser organizacional, esparcida en forma de entes individuales con capacidades de aprendizaje: los miembros de la organización.

*"El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano"*⁶. Esta frase escueta insinúa que detrás del aprendizaje hay una intencionalidad que no es meramente instrumental, pues apunta a la esencia de lo humano. Es en este contexto en que la *gestión por competencias* es una estrategia para lograr una organización inteligente y, por ende, una comunidad de personas en continuo aprendizaje.

Gestión por competencias: una opción para hacer a las organizaciones más competitivas

*"El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función"*⁷.

5 Lecturas. Revista Conexione. Doc. Html.www.portaldelconocimiento.net [Consulta Septiembre 2004]

6 Senge, Peter. 1990,1992. La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granica. Edición original : 1990. The fifth discipline: The Art & Practice of Learning Organization. EEUU: Doubleday.

7 Graminga, Maria Rita: MRG Consultoria e Treinamento Empresarial Belo Horizonte – Brasil **Fuente:** P&A Partners <http://www.pa-partners.com>

Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la **gestión por competencias**.

Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o cualquier tipo de organización. En el contexto actual, competencias son: *“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”* (Levy Leboyer). Podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Las competencias, una breve visión histórica

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo⁸.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada

8 Spencer, Jr. mMcClelland d. and Spencer s. m. Competency Assessment Methods. History and State of the Art. Hay/Mc.Ver Research Press. 1994

relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos⁹.

La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo, se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originaron una serie de trabajos que indujeron a la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS¹⁰. En éste, se identificó a cinco categorías generales de competencias: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

Aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina

En América Latina, las competencias laborales han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo, que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad.

A medida que avanzan los acercamientos y las nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral. Sin embargo, como se verá en las líneas siguientes, las variadas definiciones comportan una buena cantidad de elementos comunes.

9 Whitear, Greg. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer. 1997.

10 Secretary's Commission on Achieving News Skills. 1992.

A continuación se recogen varias de las más recientes acepciones del concepto de competencia laboral:

Marelli (2000)¹¹ define: *“La competencia es una 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”*. Y agrega que son: *“capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”*.

Ibarra (2000)¹² 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”*.

Desaulniers (2001)¹³ la conceptualiza así: *“la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados....”* Teniendo presente que la competencia es una capacidad laboral, medible y demostrable, es necesario abordar las diferentes perspectivas con las que usualmente se aborda el concepto. En efecto, Gonzci (1996)¹⁴ plantea tres grandes tendencias en la tipificación de las competencias: la primera, como una lista de tareas desempeñadas; la segunda, como conjunto de atributos personales y la tercera es un enfoque integrado u *holístico*.

11 Marelli, anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo fotocopiado. 1999.

12 Ibarra, Agustín. Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cinterfor/Oit No. 149. Montevideo. 2000.

13 Citada por: Arruda, Concepción. Cualificación versus Competencia. Boletín Cinterfor/Oit. No. 149. Montevideo. 2000

14 Gonzci, Andrew y Athanasou, James. Instrumentación de la Educación Basada en Competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia. En: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. SEP. CNCL. CONALEP. México. 1996

La competencia a través de las tareas desempeñadas

Esta vertiente concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Usualmente, las tareas describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador.

El desempeño competente en esta tarea está claramente indicado en su enunciado. Este enfoque se refleja claramente en algunas metodologías que identifican las tareas como *competencias*, como es el caso del DACUM, AMOD y SCID.

Una de las críticas más usuales a este enfoque está fundamentada en que, al fijar su atención en las tareas una a una, se pierde de vista la concepción global de la ocupación, las relaciones y la interacción necesarias entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación.

El enfoque de competencias como lista de tareas ha mejorado y ampliado su horizonte de reflexión sobre el trabajo. A este respecto, son notorios los desarrollos propuestos por Mertens (1997)¹⁵ y por Norton (2000)¹⁶ para facilitar ampliaciones a las metodologías de análisis del trabajo, incorporando, además de las listas de tareas, elementos contextuales de la ocupación y competencias clave muy relacionadas con atributos para la solución de los problemas emergentes y las distintas situaciones de trabajo.

La competencia en términos de atributos personales

Este acercamiento a las competencias se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente

15 Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo. 1996

16 Norton, Robert. DACUM.Center on Education and Training for Employment. Ohio State University. 2000

en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos.

Normalmente, se trata de la definición de atributos subyacentes que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Como ejemplo pueden citarse competencias como *comunicación efectiva* o *pensamiento crítico*, que pueden aplicarse en una amplia gama de contextos de trabajo.

Estas características generales o atributos poseídos por las personas serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Al respecto, están altamente relacionadas las investigaciones de McClelland y Spencer. Bajo esta perspectiva, 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. Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho. Algunas de las competencias laborales como atributos son: liderazgo, trabajo en equipo, análisis y toma de decisiones y orientación al cliente.

El enfoque integrado (holístico) de competencia

Resulta de la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores. En efecto, combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales permite una visión más amplia y *holística*¹⁷ de la competencia.

Considera la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso.

17 En la teoría de sistemas, el holismo o sinergia es la característica del sistema que se resume en su capacidad para lograr, en conjunto, un efecto mayor al que lograría cada una de las partes actuando aisladamente.

También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral. En este sentido, la competencia laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes.

Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse y entender los puntos de vista de sus colegas y clientes, la habilidad para negociar e intercambiar informaciones, etc.

La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo.

Definición de competencia

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Además del concepto y sus múltiples acepciones, es necesario reconocer que la competencia laboral puede ser establecida, identificada, medida y, por tanto, evaluada. Del mismo modo, la competencia laboral es susceptible de ser incluida como objetivo de desarrollo en los programas formativos. Todo ello resume su extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones

formativas, de reconocimiento de aprendizajes y de gestión del talento humano. Concebida de esta forma, la descripción y evaluación de una competencia revisten un mayor grado de complejidad y del mismo modo en relación con su evaluación.

La competencia profesional es vista como la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo. Estas son: la competencia técnica, la competencia metodológica, la competencia social y la competencia participativa.

Tipologías de competencias

Competencia técnica. Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello.

Competencia metodológica. Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social. Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa. Participar en la organización de ambientes de trabajo, tanto en lo inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Este puede ser considerado un enfoque integrador, en el que se advierte el amplio peso asignado a las características de adaptación y de trabajo en equipo ante situaciones cambiantes.

Otra tipología bastante difundida y aplicada en América Latina es la de Leonard Mertens.¹⁸

18 Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo. 1997.

Establece tres tipos: competencias genéricas, competencias específicas y competencias básicas.

Las **competencias genéricas** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción como, por ejemplo, la capacidad para trabajo en equipo, habilidades para negociación, planificación, etc.

Las **competencias específicas** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con las ocupaciones y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

Las **competencias básicas** son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

En síntesis: ¿qué son las competencias?

El problema permanece aún sin resolver, por lo que seguirá siendo objeto de debate en el futuro más próximo. En cualquier caso, la acepción hoy por hoy más coherente con la filosofía del enfoque de competencias es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos observables, relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización, dados en una situación personal/social determinada. Encierra un conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Éstos pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). Es importante reiterar que la experiencia juega un papel esencial como *«conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas»*. Aunque más claramente son: saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.

Saber hacer

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se posee. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas -por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable-), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público-), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones), etc.

Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí, por ejemplo, dar una charla en público, puede implicar no solo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

Lo referido anteriormente acerca del aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades. Se puede realizar una evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

Saber estar

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer

Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer

Conjunto de factores relacionados con aspectos individuales y situacionales. Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de *inteligencias múltiples* o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.

Desde el punto de vista situacional: el grado de *favorabilidad* del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que *presiona* (Mobbing), la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia. Todos estos elementos llevan, en conjunto, a la competencia, al *hacer*, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

La gestión por competencias: método básico para identificarlas

Partiendo de la base que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio, identificamos tres objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias :

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las *conductas de éxito* que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido, acorde con las definiciones estratégicas de la empresa.

Las conductas de éxito constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias, ya que es a partir de la manera en que los talentos o personas de desempeño sobresaliente llevan a cabo su tareas, qué interpretamos qué características subyacen a estas conductas, qué conocimientos pone en juego, qué habilidades ha desarrollado, con qué actitud acompaña estas acciones y qué lo mueve a actuar.

Definir competencias tiene para las organizaciones dos funciones estratégicas:

1. Identificar aquellos comportamientos que producen resultados de éxito.
2. Estandarizar dichos comportamientos a través del desarrollo.

La técnica *Behavioral Events Interview* (entrevistas de incidentes críticos-BEI) permite entender cómo las personas efectivamente

hacen las cosas. Este enfoque se centra justamente en que no es lo mismo lo que alguien dice que hizo y lo que hizo realmente.

A modo de síntesis, los pasos para la implantación de la gestión por competencias:

1. Definición de la visión, misión y valores de la empresa.
2. Definición de objetivos estratégicos.
3. Definición de las *core competences*, es decir, aquellas competencias que las personas deberán desarrollar para poder trabajar en esa empresa. Ejemplo de *core competences* son: adaptabilidad al cambio, orientación al cliente, integridad, trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento analítico-conceptual.
4. Definición de los perfiles de competencias para cada posición.
5. Establecimiento de la brecha de desempeño, o *gap de performance* individual y grupal.
6. Detección de necesidades de desarrollo.
7. Diseño e implementación de acciones de desarrollo.

Es importante destacar que para gestionar por competencias, un profesional debe ejercer la integridad en tres niveles:

- a) consigo mismo, para actuar a la vez según su corazón, su mente y su objetivo;
- b) con otros, para comunicar con autenticidad e interés; y,
- c) con la humanidad, para vivir de acuerdo con los valores humanos fundamentales.

Por lo tanto, el gran desafío para los profesionales es poder desarrollar, en toda la organización, las tres competencias centrales del capital intelectual y eso implica diálogo. El conocimiento se crea y se transfiere a través de la conversación, y los líderes deben dominar el arte de fomentar el diálogo entre los miembros del equipo. Numerosas organizaciones han adoptado este tipo de gestión (por competencias) en sustitución de otros sistemas más tradicionales, y lo han convertido 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., configurando, eso sí, cada una de ellas, su propio sistema de gestión por competencias. Todo ello porque las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se basan en el diseño de perfiles basados en competencia. Las descripciones de puestos se han simplificado y facilitado, enormemente, con conceptos como el de los niveles de desempeño y áreas de competencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y, por tanto, de las acciones de formación requeridas.

Hoy en día se está incluso tratando de conectar las políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50, es la era del capital humano, en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos “ésta es la era de las personas”. En esta era de las personas, gestionar por competencias es esencial para conformar organizaciones inteligentes, en aprendizaje continuo y con personas inteligentes emocionalmente, por ende, felices de contribuir al logro de los objetivos organizacionales y comprometidos con la responsabilidad social corporativa.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. **Cómo reconocer el Talento**. Alta Dirección y Head Hunting. Doc en <http://www.marthaalles.com>**BIBLIOGRAFIA**
- Costa, J. 2003. **Imagen Corporativa en el Siglo XXI**. Buenos Aires. La Crujía. 2ª. Edición.
- Francois, Charles. 1999. **Systemics and Cybernetics in a Historical Perspective**. Systems Research and Behavioral Science. John Wiley & Sons, Inc.
- Gardner, Howard. 1987. **La nueva ciencia de la mente**. Barcelona. Paidós.
- Gubert, Román. 1987. **El simio informatizado**. Madrid. FUNDESCO. Versión digital de "Quaderns digitals". <http://www.qudernsdigitals.net>.
- **Granica**. 2003. (2da. Edición). Buenos Aires.
- Islas, Octavio. 2003. **Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas**. México D.F. Razón y Palabra No. 33. <http://www.Razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/oislas.html>
- Laszlo, Ervin. 1997. **The contribution of the systems sciences to the humanities**. v14 n1. Systems Research and Behavioral Science.
- Levis, Diego. 1999. **La pantalla ubicua**. Comunicación en la sociedad digital. Ciccus. Buenos Aires. La Crujía.
- Manucci, Marcelo. 2004. **Comunicación Corporativa estratégica**. Bogotá. SAF. Grupo.
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco. 2003. **De máquinas y seres vivos. Autopiesis: la organización de lo vivo**. Buenos Aires. Lumen (6ª. Edición).
- Morgan, Gareth. 1998. **Imágenes de las organizaciones**. México D.F. Alfaomega.
- Turkle, Sherry. 1997. **La vida en la pantalla. La construcción de la identidad en la era de Internet**. Barcelona. Paidós.
- Castells, Manuel. 2001 - 2003. **La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. El poder de la identidad**. (Vol. 2) (2ª. Edición) Alianza Editorial S.A. **La era de la Información** (vol. 3 din del milenio) (nueva edición) Alianza Editorial, S.A.

- Cinterfor/oit). **Conceptos Básicos de Competencias Laborales**. 2002. Cinterfor-OIT).
- García-Tapiá Arregui, Joaquín. Director de Programas Máster -EOI Andalucía-. Entrevista.
- Gómez, G. 2004. www.gestiopolis.com. (Consulta).
- Gonzci, Andrew; Athanasou, James. 1996. **Instrumentación de la Educación Basada en Competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia**. En: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. SEP. CNCCL. CONALEP: México.
- Graminga, María Rita. 2002. **Gestión por competencias una opción para hacer a las empresas más competitivas**. Graminga: MRG Consultoría e Treinamento Empresarial Belo Horizonte.
- Hay Group. 2003. **Modelos de Competencias**. Venezuela. Hay Group.
- Huete, Luis. (19/04/2004). **La Gestión del Talento**. Doc en www.WINRED.COM.
- Ibarra, Agustín. 2000. **Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral**. Montevideo. Boletín Cinterfor/OIT No. 149.
- Inatec oit. 1997. **Metodología para la transformación curricular según los sistemas Dacum y Scid**. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés "Simón Bolívar". Managua, Cinterfor/oit. www.cinterfor.uy.
- Jericó, Pilar. 2003. **La Gestión del Talento**. Madrid.
- Marelli, Anne. 1999. **Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia**. Documento de trabajo fotocopiado.
- Mertens, Leonard. 1997. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Montevideo. Cinterfor.
- Revista Coessione. 1992. Doc.Html. www.portaldelconocimiento.net. (Consulta Septiembre 2004). Secretary's Comission on Achieving News Skills.
- Senge, Peter. 1990,1992. **La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente**. Buenos Aires: Granica.
- Spencer, J., Mccllelland D. and Spencer S.M. 1994. **Competency Assessment Methods**. History and State of the Hay/Mc. Ver Research Press.
- Whitear, Greg. 1997. **Calificaciones profesionales nacionales**. En: **Competencia Laboral**. Antología de Lecturas. Conocer.