



Gestión Humana basada en Competencias.

Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales

Mery Gallego

A través del tiempo y desde los diferentes enfoques y prácticas de la gestión humana, las organizaciones se han cuestionado siempre sobre la verdadera contribución de esta área al logro de los propósitos organizacionales. Esto ha dado lugar a posiciones tan radicales que van desde la negación de su verdadero valor o en el mejor de los casos, a considerar su papel desde una perspectiva funcionalista, es decir limitada al cumplimiento de tareas desconectadas entre si pero generadoras de satisfacción de necesidades básicas en el personal como condición necesaria para garantizar el funcionamiento organizacional.

Es innegable que el contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que las ha llevado a redefinir su visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y productos etc. Comprendiendo, que desde una perspectiva sistémica las diferentes áreas organizacionales, antes independientes, hoy se constituyen en las estrategias fundamentales del funcionamiento del negocio. En esta perspectiva el área de gestión humana como estrategia, tiene el papel preponderante de contribuir, desde su que hacer, al logro de los objetivos de la organización.

La teoría de "Competencias" se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.

El presente artículo permite conocer en que consiste esta teoría, cómo incide en los procesos antes citados y cómo se lleva a la práctica, entre otros aspectos de gran interés para quienes deseen conocer la importancia y aplicación de la "Teoría de Competencias".

GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS

Antes de abordar el tema, es necesario conceptualizar la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite a la teoría de Competencias agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización.

La teoría de "Competencias" se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la

MERY GALLEGO FRANCO. Trabajadora Social de la U.P.B, con especialización en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Actualmente docente de tiempo completo de la Universidad EAFIT, en pregrado, posgrado y educación continua.
email: mgallego@eafit.edu.co

primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va más allá de considerarse como un "gasto" que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir.

Contrastando con la concepción anterior, tenemos la VISIÓN ESTRATÉGICA la cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito y es desde esta perspectiva que la GESTIÓN POR COMPETENCIAS cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas.

ANTECEDENTES DEL CONCEPTO

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que "..... hacerlo bien en el puesto de trabajo" esta más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (estos últimos relativamente creíbles y confiables) (Llorente, 1998, p.12).

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: "Crítica Incidente Technique" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Ingles e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones "reales") para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el termino "*Habilidades*" por "*Competencias*" y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro "Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos" dentro del marco del seminario internacional "Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas.

Más adelante en el marco de la celebración de los 40 años del Sena, esta entidad publica el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones al rededor de la implementación de las competencias laborales. En este orden de ideas, desde 1997 el Sena viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.

En *Las Mesas Sectoriales* participan los gremios, las empresas, los trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del Sena, y los centros de investigación, entre otros.

El Sena tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión;

posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.

En nuestro país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La Gestión Por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Públicas de Medellín, Edatel, ISA, Isagen, entre muchas otras.

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Muchas definiciones se han dado a lo largo de los años de estudio del tema, veamos:

- "Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal" (Gómez, 1997, p.52).
- Richard Boyatzis, por su parte define las Competencias cómo: "Las características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo" (Llorente, 1998, p.12).

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese "no se qué", o esa cualidad

personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

En nuestro país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando la Gestión por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Públicas de Medellín, Edatel, Isa, Isagen, entre muchas otras.

Se conocen muchas clasificaciones de COMPETENCIAS, veremos alguna de ellas: DIFERENCIADORAS Y DE UMBRAL, las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de UMBRAL son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de

estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

TIPOS DE COMPETENCIAS

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- **Competencias relacionadas con EL SABER:** Conocimientos técnicos y de gestión.
- **Competencias relacionadas con el saber HACER:** Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- **Competencias relacionadas con el SER:** Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: PRIMARIAS, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la Capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

Se conocen, igualmente las Competencias claves de la organización, también conocidas como Competencias Esenciales (Core-Competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización. Cito el ejemplo que recientemente el Dr. Enrique Ogliastrí mencionara en su artículo sobre este tema publicado en la revista Dinero de Noviembre de 1999, haciendo referencia a las competencias esenciales de la SONY, cuando dice que la ventaja competitiva de esta empresa no es hacer televisores o equipos electrónicos, sino la capacidad para miniaturizar e integrar tendencias tecnológicas. (Ogliastrí, 1999, p.68). Es lo que la hace diferente, es su factor clave de éxito.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han

identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre éstas tenemos: rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante profundizaremos en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de gestión humana.

PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA BASADOS EN COMPETENCIAS

Hemos dicho que la teoría de Competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde, los diferentes procesos que la componen, veamos en la práctica como es su aplicación:

DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES: En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quien posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados.

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN: Continuando con el proceso anterior, éste está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las

competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso. Es frecuente encontrar hoy en organizaciones donde se viene implementando este concepto como los criterios de selección se basan únicamente en la identificación de aquellas competencias que previamente se han determinado como requeridas para cada cargo, y que serán condición para garantizar un desempeño altamente exitoso.

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre éstas tenemos: rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos.

FORMACIÓN Y DESARROLLO: Preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es *planear y ejecutar programas de capacitación*, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Desde la perspectiva que venimos analizando en el presente artículo, si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

PLANES DE SUCESIÓN: Otro proceso del cual se ocupa el área de Gestión Humana es lo que se ha denominado *Planes de Carrera, Cuadros de reemplazo o Planes de Sucesión* cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es más

frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales. La Gestión por Competencias agrega valor a este proceso en cuanto estará orientada a identificar y desarrollar (si existe potencial para ello) las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO: Es importante distinguir entre evaluación del desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos, con el curriculum vitae es decir la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos -para desarrollar potencial- como de los aspectos negativos -para corregir deficiencias.

El plan de acción estará orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

COMPENSACION BASADA EN COMPETENCIAS: Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función

de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable.

TÉCNICAS PARA MEDIR COMPETENCIAS

Se denominan TÉCNICAS ACTIVAS pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- **Entrevista:** Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.
- **Ejercicios en Bandeja:** Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- **Ejercicios en grupo:** Busca observar a un grupo interactuando entre sí y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver *Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha*.
- **Presentaciones:** Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- **Encontrar hechos:** Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador

solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

- **Ejercicios de escucha:** Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.
- **Otras técnicas:** También se utilizan en la evaluación de Competencias los *Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas*, entre otros.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Sin pretender sugerir un derrotero único, y respetando el proceso propio de cada organización, la implementación de una gestión basada en Competencias obedece a un proceso que incluye las siguientes fases:

A. CONFORMACION DEL EQUIPO “PANEL DE EXPERTOS“:

Teniendo en cuenta que la implementación de la gestión por competencias es un proyecto organizacional en la medida que involucra todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere conformar un equipo que frecuentemente está conformado por una persona representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización

Otro miembro de este equipo deberá ser el área de Gestión Humana como área responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional, ya que desde su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al proyecto como quiera que es el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas a nivel de toda la organización.

Un tercer miembro será el jefe del área específica que se va analizando, pues es quien conoce a profundidad sus procesos

específicos y por ende sus factores críticos de éxito (del área), además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

B. IDENTIFICAR EL PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO: Si partimos de que éste direcciona el destino de la organización, lo que quiere llegar a ser, su propuesta de futuro, es necesario tener una clara interpretación de la visión y misión para así identificar en estas *los factores críticos de éxito* acordes con los retos organizacionales, ya que este será el punto de partida para empezar a identificar cuáles deberán ser las características organizacionales y más específicamente cómo deberá ser el personal que labora en ésta para garantizar a futuro el cumplimiento de dicho plan estratégico.

C. IDENTIFICAR LA MISION DEL AREA O GRUPO A ESTUDIAR: Desde un enfoque sistémico, es claro que cada una de las áreas establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y visión de la organización, de tal forma que cada una de ellas cumpla una "parte" de lo que podríamos llamar, para efectos de ser más explícitos en este punto la "Macro Visión Organizacional", de éste análisis podría desprenderse entonces que cada una de las áreas define su propia misión, en concordancia con la misión organizacional, y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones. A modo de ejemplo podríamos citar la misión del área de Mercadeo es diferente a la misión del área de Producción pero ambas, entre otras, harán posible el logro de los retos de la organización.

Es este punto el que tomaremos como tercer paso en la implementación de una gestión por Competencias, pues es en cada área donde se debe definir en forma específica la contribución al plan estratégico del negocio. En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

D. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL GRUPO ESTUDIADO:

Esta fase es resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias que "deberían" tener las personas para lograr resultados sobresalientes, es como imaginar o soñar las características deseadas en el personal, sin hacer juicios del por qué en este momento no se tienen (las Competencias), por tanto no se parte de las existentes. Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias de diferenciación, como se dijo anteriormente son aquellas presentes en las personas, permiten un desempeño superior al considerado "normal": En esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

E. VERIFICACIÓN DE DESEMPEÑOS EXITOSOS:

En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que siempre encontra-

mos en diferentes áreas de la organización que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente. Se recomienda estudiar por lo menos 15 casos para determinar como válida una competencia para un oficio. Este punto lo podríamos sintetizar en forma coloquial así: Es tratar de descubrir que es ese "no sé qué" que hace exitosa a alguna persona en el desempeño de una actividad. Se recomienda, en el proceso de estudio estar libre de prejuicios como sexo, raza, edad, procedencia, etc.

F. ESTANDARIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

La etapa anterior permitió confirmar o negar las competencias que en el paso D hemos considerado claves para un desempeño exitoso, este proceso obviamente demora tiempo pero permite establecer las competencias reales, de entrada (las que debe tener la persona al ingresar a la organización) y las competencias que son factibles de desarrollar. En esta fase y previo análisis del Panel de Expertos se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la organización.

El proceso completo de *Estandarización de Competencias* incluye la definición de las competencias organizacionales, funcionales (de área), específicas de grupo y de rol.

Este es un proceso que puede demorar varios años dependiendo obviamente del tamaño de la organización.

CONCLUSIONES

Desde hace varios años las organizaciones vienen enfrentando diferentes retos que les ha llevado a redefinir su visión, misión, estructura, estrategias y procesos, acciones todas orientadas a lograr mayores niveles de competitividad. *Una de las estrategias claves para el logro de estos propósitos es la Estrategia de Gestión Humana la cual esta orientada a ser generadora de valor a través de sus diferentes procesos: selección, capacitación y desarrollo, compensación, gestión del desempeño, entre otros;* este compromiso supone la necesaria redefinición de su papel en la organización lo cual exige romper con el modelo tradicional denominado Funcionalista el cual ha consistido en el desempeño de funciones desarticuladas e independientes e implementar el modelo Estratégico, es decir procesos y acciones orientadas a contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Una de las innovaciones que permite este propósito es la teoría de Competencias, la cual parte de reconocer que todas las personas poseen características diferentes que desde el punto de vista laboral permitirán desempeños diferenciadores; la clave, según esta teoría, está en identificar estas características (presentes o potenciales) en procesos como diseño de cargos, perfiles ocupacionales, reclutamiento de personal, selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, Planes de Carrera, Compensación y demás procesos a cargo del área de Gestión Humana; de esta forma se lograra no solo mayores niveles de eficiencia en el desempeño del cargo puesto que el responsable de este tendrá las características requeridas para realizarlo en forma exitosa sino que desde el punto de vista personal se podrá lograr mayores niveles de motivación y satisfacción ya que permitirá que las personas realicen labores asociadas con sus habilidades, destrezas y conocimientos.

La gestión humana basada en Competencias se viene implementando desde hace varios años en diferentes países, en nuestro medio es reciente y su proceso de implementación está asociado no solo con tamaño de la organización sino con la magnitud de la transformación que desee dársele al área de Gestión Humana. Lo que sí podemos destacar es que desde el concepto de *Competencias* los diferentes procesos a cargo del área de Gestión Humana sí contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Celis, Lucero. (1999). Gestión Humana basada en Competencias. Seminario realizado en la ciudad de Medellín.
- Costas Gual, José. (1999). "La evaluación del desempeño como motor de mejora continua". En: *Capital Humano* #120. pp.16-20.
- Cubeiro, Juan Carlos. (1997). "Innovación educativa: una escuela de negocios donde se aprende por competencias". En: *Capital Humano* # 105. pp. 61-64.
- Diego, Pablo y Marimon, Francesc. (1998). "Situación Actual y tendencias de futuro a nivel internacional en la gestión por competencias". En: *Capital Humano* # 108. pp. 31-34.
- Editorial. (1998). "Competencias laborales, clave de la modernización empresarial." En: *Clase empresarial* # 61 pp. 36-37.
- Gick, Alan y Pallares, Teresa. (1997). "Las competencias: ¿Qué está pasando en Europa?". En: *Capital Humano* # 99, pp. 43-48.
- Gómez C., Jorge Hernán. (1997). "Mapa de Competencias estrategia en el recurso humano". En: revista *Clase Empresarial* # 54, p 52.
- Hay Group. (1996). *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. 2a. ed. Editorial Deusto.
- Llorente, Jorge. (1998). "Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?". En: *Capital Humano* # 122. pp. 12-14.
- McMillen, María Cecilia. (1997) *Competencias Gerenciales para la efectividad*. Seminario realizado en la Universidad EAFIT. Medellín.
- Mertens, Leonard. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Editorial Cinterfor / OIT.

Morales, Luis Emilio. (1999). Gestión basada en competencias, experiencia del Sena . División de Investigación y Desarrollo técnico pedagógico del Sena. Entrevista realizada en la ciudad de Medellín.

Ogliastri, Enrique. (1999). "Las Competencias esenciales". En: *Dinero* # **97** pp.68-69.

Sánchez de Dios, Lorenzo y Valledeperes, Primitivo. (1998) "Metodología de evaluación de competencias directivas". En: *Capital Humano* # **110**. pp. 20-30.

(1998). Gestión por Competencias de los Recursos Humanos.
<http://www.infoservi.com/privado/>
(29Junio 1999)