



Gestão por Competencias ¿Moda, Slogan o desarrollo organizacional?

*Josiano Cesar de Sousa¹; Francielle Rossato de Sousa²;
Leonardo Leocádio Coelho de Souza³; Jaqueline Rossato⁴*

Resumen: La presente investigación tiene por finalidad hacer una explicación acerca de la importancia del capital humano en las organizaciones. A través de pesquisas bibliográficas fue desarrollado un artículo científico capaz mostrar cuáles son las competencias que lo gestor necesita para obtener diferencial competitivo en la organización. En este trabajo se presentará un estudio de cómo el uso de las competencias puede ayudar al administrador en su relacionamiento con los compañeros de trabajo, y cómo ello contribuye para la valoración del capital intelectual de las organizaciones transformando la embestida en el equipo en ganancias corporativas. Los principales puntos del trabajo son exponer las competencias del administrador y las competencias de las organizaciones, mostrando que esto es una gran embestida en capacitación y desarrollo organizacional y no un costo, como muchas organizaciones todavía piensan, mismo viviendo en pleno siglo XXI.

Palabras Claves: Gestión por competencias; Capital humano, Desarrollo Organizacional

Management by Competencies: Fashion, Slogan or organizational development?

Abstract: The purpose of this research is to explain the importance of human capital in organizations. Through bibliographic research a scientific article was developed able to show which are the competences that the manager needs to obtain a competitive differential in the organization. This paper will present a study of how the use of competencies can help the administrator in his relationship with colleagues, and how this contributes to the valuation of the intellectual capital of organizations transforming the onslaught on the team in corporate profits. The main points of the work are to expose the competences of the administrator and the competencies of the organizations, showing that this is a great onslaught in training and organizational development and not a cost, as many organizations still think, even living in the XXI century.

Keywords: Management by competences; Human capital, Organizational Development

¹ Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.
Contato: josianocesar@hotmail.com;

² Mestranda em Administração. Universidade Católica de Salta – Argentina. francielle_rossato@hotmail.com;

³ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.

Contato: leoleocadio@gmail.com;

⁴ Doutora em Engenharia e gestão do conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.

Contato: inerossato@gmail.com

Introducción

La presente investigación tiene por finalidad hacer un levantamiento bibliográfico a respecto de las competencias de los gestores en las organizaciones, con el estudio de las competencias que son necesarias para el éxito de ellos y para el desarrollo en el mercado de trabajo.

Fueron investigados bibliográficamente las competencias y las formas de trabajo de los gestores, aun los aspectos e impactos que la gestión por competencia trae para las empresas y como los administradores desarrollan estrategias para cambiar los problemas encontrados y transformarlos en soluciones que propicien el desarrollo sustentable para las organizaciones en que trabajan.

Mientras se realizaba este trabajo se percibió la fundamental importancia de la administración por competencia para las empresas independiente del segmento de mercado de la misma. La gestión por competencia cuando utilizada adecuadamente por las organizaciones facilita, agiliza y proporciona confianza para los administradores en la tomada de decisiones, permitiendo todavía la comparación entre distintas localizaciones con diferencias culturales amplias, facilitando la gestión de recursos humanos a través de una definición conceptual sobre lo que es necesario a la gente de los grupos.

Con la realización de esta investigación, fue posible mostrar que la gestión por competencia determina una base objetiva para el diseño de la organización y sus puestos de trabajo relacionada con la estrategia de la empresa; facilitando la adaptación a cambios de gran magnitud en el ambiente o en una estrategia de negocios. Con la gestión por competencias es posible la identificación del fundamental en los comportamientos y su relación con la misión y la visión de la empresa, proporcionando diferencial competitivo para los administradores.

Para realización de esta investigación fueron utilizados los métodos siguientes: investigación bibliográfica efectuada en libros; sitios de Internet y revistas.

Competencia

“Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para dependientes o el número de clientes que compran un servicio.” (Martha Alles, p.22, 2005).

Es muy importante que conceptuemos la competencia para mejor explicar como ésta puede ayudar el desarrollo organizacional.

Cuando se habla sobre la competencia se tiene de un lado la organización con un conjunto propio de competencias que se originan del proceso de desarrollo de la organización y son concretizadas en el patrimonio de la empresa. Éste por su vez establece ventaja competitiva para la organización. Por otro lado se tiene las personas, también con su conjunto de competencias que pueden o no estar siendo utilizados por la empresa.

Las competencias distribuidas para cada puesto o función, determinan la diferencia entre individuos con desempeño excelente e individuos con desempeño medio.

Maria Tereza Fleury (2000), dice a respecto de la competencia de las personas: “saber actuar de manera responsable (...) implica movilizar, integrar, transferir conocimientos, recursos, habilidades que añaden valor económico a la organización y valor social al individuo.”.

Con eso dice que la organización y las personas, juntas, propician un proceso continuo de cambio de competencias. Las competencias son necesarias por ambas y cuando bien utilizadas transforman la organización en una empresa de éxito.

“Organización y personas, lado a lado, propician un proceso continuo de cambio de competencias. La empresa transfiere su patrimonio para las personas, enriqueciéndolas y preparándolas para enfrentar nuevas situaciones profesionales y personales, dentro o fuera de la organización. Las personas, por su turno, al desarrollar su capacidad individual, transfieren para la organización su aprendizaje, dando condiciones para enfrentar nuevos desafíos.”. (Joel Souza Dutra, p. 27).

Diccionario de competencias por Spencer y Spencer (1993)

Por Martha Alles (2005), siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.”

Spencer y Spencer (1993) en su importante obra “Competente at work” presentan el llamado “Diccionario de Competencias”. El diccionario contiene las competencias más comunes encontradas en sus estudios y trabajos de consultoría a través de los años y diversos tipos de organizaciones y puestos. El diccionario define con precisión las competencias, sus indicadores conductuales, los diversos niveles de los indicadores y un sistema de codificación de comportamientos laborales que lo convierten en una referencia indispensable al momento de conducir estudios de competencias en una organización.

A estas competencias se las puede considerar como las más importantes y frecuentes en el mundo de las organizaciones. Las competencias del diccionario están agrupadas en seis grandes áreas. A continuación se presentan algunas de estas competencias con sus definiciones.

Por Spencer y Spencer, apud Martha Alles, 2005:

GRUPO 1: Logro y Acción

Orientación al logro – es la preocupación por trabajar de la mejor manera y competir en contra los estándares de excelencia. Los estándares pueden ser los resultados logrados por el propio individuo en el pasado (superación personal), una medida objetiva (nivel de resultados), el rendimiento de otros (competitividad), metas desafiantes establecidas por el individuo, o hasta lo que cualquiera haya hecho (innovación). Otros nombres de orientación al logro: orientación a resultados, orientación a la eficiencia, interés por los estándares, enfoque en el mejoramiento, espíritu empresarial y su ápice de recursos.

Preocupación por el orden, calidad y servicio – es la reducción de la incertidumbre, la ambigüedad y la falta de claridad en el entorno laboral. Es clarificar objetivos y tareas. Otros nombres con que se conoce a esta competencia son: monitoreo, interés por la claridad, seguimiento y clarificación de metas.

Iniciativa – es la preferencia por la acción. Es hacer más allá de lo requerido por el puesto; es hacer cosas que nadie solicitó, para mejorar los resultados o evitar futuros problemas; es encontrar o crear nuevas oportunidades. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas. Otros nombres de iniciativa: orientación a la acción, orientación futura estratégica, búsqueda de oportunidades y pro actividad.

Búsqueda de información – una curiosidad subyacente, un deseo de conocer más acerca de las cosas, las personas o los temas. Implica en la demostración de esfuerzo para obtener la información necesaria no aceptando las “cosas como son”. Es hacer lo necesario para encontrar la mejor información. También denominada: definición de problemas, enfoque diagnóstico, sensibilidad al cliente/mercado, mirar adelantado.

GRUPO 2 – Atención y ayuda a los demás

Entendimiento interpersonal – es entender genuinamente a las personas. Es la realidad de oír y escuchar a los demás, entendiendo las manifestaciones no verbales como los pensamientos, sentimientos y preocupaciones. Los “otros” describen tanto a personas singulares como grupos de individuos. Un caso especial de la comprensión interpersonal que está empezando a cobrar importancia es la sensibilidad intercultural, mediante la cual la persona respeta y se esfuerza por entender las normas y valores de otras culturas y países. Es evitar una postura etnocéntrica buscando la información necesaria para entender a los demás. La comprensión interpersonal también se denomina: empatía, escucha, sensibilidad a los demás, conocimiento de los sentimientos de otros y comprensión diagnóstica.

Orientación al cliente – es el interés de servir a los otros, de conocer y rellenar sus expectativas. Es esforzarse en el descubrimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Si bien se asemeja a la comprensión interpersonal, el énfasis está en primero, entender las necesidades de los demás (no tanto entender los pensamientos y sentimientos de las demás) para luego hacer que atienda y satisfaga esas necesidades (al revés de influencia o complementar agendas propias). Otros nombres: orientación al servicio, enfoque en las necesidades del cliente, asociación con el cliente, atención a la satisfacción del paciente (en contextos hospitalarios).

GRUPO 3: Impacto e influencia

Impacto e influencia – es la intención de persuadir, convencer, influenciar e impresionar a otros para obtener su respaldo a los proyectos propios. También es el deseo de lograr un impacto o efecto específico en los demás. La diferencia fundamental de esta competencia con orientación de servicio al cliente y comprensión interpersonal es que se busca lograr beneficios tangibles que favorezcan la agenda propia. En otras palabras, los demás son importantes a la medida que sus acciones son decisivas para el logro de los objetivos propios. Otros nombres: influencia estratégica, manejo de la impresión, habilidad de exposición, persuasión enfocada e influencia en la colaboración.

Conciencia Organizacional - es la comprensión de las relaciones de poder en la propia organización y otras (clientes, proveedores, etc.), en los más altos niveles. Es entender el lugar que ocupa la organización en el negocio. Incluye la habilidad de identificar quiénes son los decisores clave y los individuos que tienen acceso a ellos; la habilidad de predecir de qué manera nuevos eventos o situaciones afectarán a diversos individuos o grupos en la organización y habilidad de comprender la situación de la organización delante de otras organizaciones (nacionales e internacionales), mercados y políticas. También es la comprensión de las prioridades del negocio.

Construcción de relaciones – es el establecimiento y mantenimiento de relaciones amistosas y durables con personas o grupos de trabajo clave que pueden ser cruciales para el logro de metas de trabajo. Los contactos pueden ser tanto internos como externos a la organización. Las redes de trabajo establecidas tienen propósito instrumental (beneficio del propio trabajo). Cuando se establecen relaciones por su propio interés intrínseco (interés en las personas) se trata de otra competencia: “interés afiliado” que es útil en otros contextos. Otros nombres: establecimiento de redes de trabajo (networking), uso de recursos, desarrollo de contactos, contactos personales, interés por la relación con clientes y habilidad en la generación de atmósferas de apertura (rapport).

GRUPO 4 – Habilidades Gerenciales

Desarrollo de personas – es una fase especial de la competencia “impacto e influencia” y la intención es fomentar el desarrollo de los demás mediante la enseñanza, la

creación de oportunidades de aprendizaje, el asesoramiento, la demostración de ejemplo, la asignación y delegación formativa, el diseño de planes de desarrollo personal y la confianza en las capacidades de los demás. El envío de personal a programas de entrenamiento y desarrollo como parte de una política corporativa o por el cumplimiento de procedimientos rutinarios no se considera demostración de esta competencia. La disponibilidad con los demás es un elemento constitutivo. Otros nombres: enseñanza y entrenamiento, planificación de desarrollo del personal, asesoramiento (coaching), confianza en las capacidades de los demás y provisión de soporte.

Dirección de personas – es hacer que los demás cumplan con órdenes y tareas designadas. El lema de esta competencia es: “decir a la gente lo que tiene que hacer”. La asertividad se basa en el uso legítimo del poder formal conferido por la organización para el cumplimiento de metas de trabajo. El tono de la asertividad puede variar desde un orden firme y directo hasta el empleo de tonos demandantes o, incluso, amenazantes. Los intentos de persuadir, convencer o razonar con los demás no demuestran asertividad, sino impacto e influencia. El ejercicio apropiado de esta competencia implica el uso legítimo del poder. Es decir, la persona tiene poder formal (otorgado por la organización), ejercido únicamente por asuntos de trabajo. Cualquier uso del poder que no esté en esta línea constituye abuso y hasta corrupción (uso del poder para beneficio personal y no organizacional). El abuso del poder no caracteriza al alto rendimiento. La asertividad también implica tomar las decisiones correctas pese al costo en la popularidad personal. La asertividad no debe ser empleada indiscriminadamente, sino con pertinencia, buscando un balance con las demás competencias gerenciales. Otros nombres de esta competencia: uso del poder, uso de influencia agresiva, firmeza, asunción de responsabilidad, firmeza en la consecución de estándares de calidad y control disciplinario (en contextos educacionales).

Trabajo en equipo y cooperación – es la intención genuina de trabajar cooperativamente con los demás, ser parte de un equipo, trabajar en grupo y no aisladamente. Mayor preferencia por la cooperación y no la competencia individual. Esta competencia es relevante cuando el individuo trabaja en un grupo que funciona como equipo. Otros nombres: manejo de grupos, facilitación de grupos, resolución de conflictos, manejo de clima, motivación de los demás.

Liderazgo de equipos – es la adopción de rol de líder en un grupo. En muchos casos este rol es parte de la función formal (gerente de un área). Engloba las competencias de

trabajo en equipo y cooperación, impacto e influencia y el uso de la asertividad en contextos grupales. Es la organización del equipo, la toma de acciones para mantener la cohesión y el control del trabajo de los miembros. Otros nombres: comando de grupos, visión, manejo y motivación de grupos, provisión de sentido y preocupación por los subordinados.

GRUPO 5 – Competencias Cognoscitivas

Pensamiento Analítico – es comprender un problema descomponiendo sus partes constitutivas para analizarlas. Es elaborar una secuencia lógica para resolver problemas, elaborar planes y establecer etapas de operación. Incluye la comparación diferenciada del paso del tiempo en un problema y el establecimiento racional de prioridades. Otros nombres: inteligencia práctica, análisis de problemas, razonamiento y planificación.

Pensamiento Conceptual – es la integración de las partes de un todo de manera sistemática. Es la identificación de patrones y relaciones en conjuntos de datos o situaciones. Implica el uso práctico de conceptos y teorías; la solución de problemas con el uso de modelos teóricos; la proposición de nuevos conceptos y teorías para describir observaciones (inducción) y, por donde, la innovación conceptual es aplicada. Otros nombres: uso de conceptos, reconocimiento de patrones y tendencias, comprensión (insight), pensamiento crítico, pensamiento inductivo, generación de teorías, formación de conceptos y caracterización de problemas.

Experiencia Técnica / Profesional / Gerencial – es el dominio de los conocimientos del propio trabajo o puesto y la motivación de expandir y aplicar el conocimiento específico en beneficio de la organización. Otros nombres: conocimiento específico del puesto, conocimiento del producto, imagen de experto, destreza diagnosticada, conocimiento experto, compromiso al aprendizaje.

GRUPO 6 – Eficacia Personal

Autocontrol – es la habilidad de mantener las emociones bajo su propio control y restringir la manifestación de acciones negativas cuando se confrontan con dificultades, oposiciones, hostilidades y condiciones de estrés. Obsérvese que el autocontrol no anula el

estado de ánimo de la persona, sino que los embaza constructivamente. Otros nombres: vigor, resistencia al estrés, tolerancia a la frustración, mantenimiento de la calma, evitación de provocaciones.

Confianza en sí mismo – es la seguridad en las propias capacidades para lograr una tarea. Es la confianza en uno mismo cuando se afrontan nuevos retos o situaciones; cuando se toman decisiones: en la formación de opiniones, en la adopción clara de posturas y en el manejo constructivo de los fracasos personales. También se lo conoce con el nombre de decisión, fuerza del ego, independencia, auto concepto elevado y asunción de responsabilidad. Nótese que el auto confianza no desemboca en pedantería ni desprecio a las capacidades ajenas.

Flexibilidad – es la habilidad de adaptarse a trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuo y grupos. Es entender y apreciar puntos de vista diferentes y opuestos. Es cambiar o saber cuándo aceptar cambios en el trabajo y en la organización. Es la apertura a nuevas experiencias y perspectivas. Es la capacidad de escuchar las críticas y tomarlas en serio para mejorar. Es saber que uno nunca deja de aprender. El fundamento de la flexibilidad, es la percepción objetiva de las situaciones y la escucha del punto de vista de los demás. Otros nombres: adaptabilidad, habilidad para el cambio, objetividad perceptiva, elasticidad.

Comportamiento ante los fracasos – es alinear los comportamientos, prioridades y objetivos personales con los de la organización a fin de apoyar decisivamente las metas organizacionales. Es dar preferencia a la misión organizacional antes que a las preferencias personales o de rol. Otros nombres: identificación con el negocio, orientación a la misión, visión, compromiso con la misión.

Otras Competencias – según los Spencer, el diccionario detalla alrededor de 80% al 90% de las competencias más importantes para el mundo del trabajo. Las demás son competencias específicas que cada organización tiene que establecer. A continuación se listan algunas competencias que aparecen con menos frecuencia:

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
1. Preferencia ocupacional:	Pasión o interés por el propio trabajo.
2. Auto elevación objetiva:	Conocimiento de las propias fortalezas y debilidades.
3. Interés afiliativo:	Interés genuino en la gente sin ningún interés instrumental al por medio.
4. Destrezas de escritura:	En puestos donde domina el oficio de escribir.
5. Visualización:	Concebir nuevas visiones para la organización / proyecto / grupo.
6. Comunicación hacia arriba:	Dirigir constante y efectivamente el flujo de comunicaciones hacia los niveles superiores.
7. Estilo de aprendizaje a través de experiencias:	Habilidad de aprender las cosas haciendo de manera concreta.
8. Inmunidad al rechazo:	No temer al rechazo o disgusto de los demás.
9. Detallista:	Cuidado en los detalles más mínimos.

Fuente: Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competente at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Competencias Organizacionales versus Competencias Personales

Las competencias organizacionales surgen de la integración y coordinación de competencias individuales, deben permitir el acceso potencial a varios mercados, ser percibidas positivamente por los clientes y aun deben ser difíciles de imitar. Muchas veces la competencia está en la organización y no en las personas, pero es importante que las personas tengan conocimiento de la competencia de la organización sobre todo.

Las personas entran y salen de las organizaciones, y las organizaciones permanecen firmes en su posición del mercado, los individuos cambian sus empleos mientras las empresas continúan produciendo sus productos y ganando mercado con su conocimiento, con sus competencias organizacionales. Las empresas están bolidas para el resultado y administran sus competencias para conseguir esto con las personas de que disponen en el momento.

Pero es muy importante relacionar las competencias de las empresas con las competencias de las personas para obtener el éxito con más precisión y en menos tiempo. Hacer una articulación de las necesidades y expectativas de las personas con las de la organización.

Hay una relación muy directa entre las competencias organizacionales y las individuales. El establecimiento de las competencias individuales debe estar relacionado directamente con las competencias organizacionales, siendo que entre ellas hay una

influencia mutua, una es vinculada con la otra, y juntas son capaces de obtener ventaja y diferenciales competitivos.

Las personas son capaces de poner sus competencias en práctica, su conocimiento, confieren validez e implementan cambios necesarios para perfeccionamiento de las competencias organizacionales. Añadir valores al individuo en las actividades organizacionales es sin duda, su contribución efectiva al patrimonio del conocimiento de la organización, lo que le permite mantener sus ventajas competitivas a largo plazo.

Marisa Eboli (apud Joel Sousa Dutra, p. 121), cita dos conceptos de competencias muy significativos:

“Las competencias empresariales son las competencias críticas ya instaladas y las adquirir para que la empresa aumente y consolide cada vez más su capacidad de competir dentro de la estructura del sector en que actúa.”

Mientras,

“Las competencias humanas son las competencias que precisan ser adquiridas y desarrolladas en la esfera individual para que la organización tenga éxito en sus objetivos estratégicos. Se trata de competencias negociables, gerenciales, técnicas y comportamentales para aquéllos que ejercen funciones importantes en la empresa. Deben reflejar las principales vertientes del diagnóstico de las competencias empresariales realizado anteriormente.”

Lo que se quiere decir es que las competencias organizacionales versus competencias personales no pueden ser separadas, sino unidas, para que juntas tengan mayor éxito. Con las competencias de las organizaciones, la gente puede mejor tomar sus decisiones, obteniendo así mayores y mejores resultados, que es el foco, el objetivo de las empresas.

La gestión por competencias también permitió el surgimiento de una gestión de personas con más expectativas a las necesidades de las organizaciones y de los individuos, configurando una serie de ganancias.

Joel Sousa Dutra, (2001, p. 42) coloca estas ganancias como:

Para la organización:

- Simplicidad, flexibilidad y transparencia.
- Optimización de recursos y de la masa salarial.
- Direccionamiento y optimización de las inversiones en el desarrollo profesional.
- Capacidad de atracción, retención y fomento de talentos.

- Flexibilidad del modelo para adaptarse a los cambios de estructura, organización de trabajo y tecnología.
- Equilibrio entre remuneración y agregación de valor.

Para las personas:

- Horizontes profesionales claros con criterios de acceso definidos.
- Remuneración compatible con la complejidad de las atribuciones y de las responsabilidades con el mercado.
- Estímulo a auto desarrollo y a la ampliación del espacio de actuación.
- Condiciones claras y objetivas para la modalidad entre las carreras abarcadas por el modelo.

Con la suma de los ganancias tanto de las empresas cuanto de las personas que se involucran en el proceso y con la gestión por competencias, se queda más fácil integrar el conjunto de políticas y la arquitectura organizacional, permitiendo al administrador de Recursos Humanos mejor gerencia de las personas y mejor correlacionar la contribución de cada individuo al buen desarrollo y éxito organizacional.

Las diferencias entre competencias individuales y de la empresa

INDIVIDUALES	DE LA EMPRESA
Se describen mediante repertorios de comportamiento puestos en práctica en el marco de actividades profesionales;	Están representadas por la lista de recursos y de las capacidades de la empresa susceptibles de ser traducidos en resultados comerciales;
Son identificadas a través del análisis del comportamiento;	Utilización de análisis de mercado y de evaluación de proyectos de la empresa;
Los diagnósticos permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le fue encargada;	Los diagnósticos definen los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo;
Las competencias individuales son propiedades del individuo.	Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa.

Fuente: elaboración propia.

La Construcción del perfil de Competencias

Las personas juntamente con las empresas deben construir el perfil de las competencias que serán necesarias para las actividades dentro de la organización, según el cargo que desea trabajar o rellenar. Informaciones sobre objetivos, metas, desafíos y dificultades del área y del cargo son importantes y favorecen la definición del perfil de competencias a ser identificado, tanto para el empleador cuanto para las personas que serán empleadas.

Algunas competencias pueden ser consideradas universales:

- Capacidad Emprendedora;
- Capacidad de Trabajar bajo Presión;
- Buena Comunicación;
- Creatividad e Innovación;
- Capacidad de Negociar;
- Liderazgo;
- Planeamiento y Organización;
- Tomada de Decisión;
- Visión Sistémica.

Todas estas competencias pueden ser apencadas o añadidas a medida que la organización necesite para el cargo de trabajo.

“Al planear una carrera, se debe desear más que simplemente adquirir conocimiento y habilidades específicas para el trabajo. La competencia técnica es esencial, pero hay otras habilidades a desarrollar para se obtener éxito como funcionario. Para obtener éxito como gerente, el profesional debe atingir un nivel más elevado de preeficiencia en áreas importantes como comunicaciones, gerencia del tiempo, auto motivación, relaciones interpersonales en el área más amplio, liderazgo”. (BOHLANDER, 2003, p.199)

Gestión de Personas con base en Competencias

La manera de dirigir personas tiene sufrido grandes cambios en los últimos años, el perfil exigido por las empresas no es más el mismo, están cada vez más exigentes y desean profesionales que tengan su base de conocimiento con foco en las competencias. Las empresas buscan personas con perfil emprendedor, autónomo, y eso generó la necesidad de

que cada profesional busque capacitación individual, creatividad e iniciativa autónoma para el crecimiento de la empresa o negocio. Las organizaciones no quieren más colaboradores que esperan por ellas para desarrollar sus habilidades, sino profesionales que tengan actitudes propias.

La empresa al desarrollarse, desarrolla las personas y su pensamiento es que las personas al se desarrollaren hacen lo mismo con la organización. Las personas son vistas como gestoras de sus relaciones con la empresa, bien como de su desarrollo profesional. Es eso que esperan las empresas, aunque muchas de ellas todavía no tengan se dado cuenta de eso.

Al dirigir personas con base en las competencias, las empresas deben llevar en consideración las presiones del mercado, presiones externas y también presiones internas, para que puedan saber aprovechar el máximo de cada profesional y sus habilidades en gerencia de conflictos y problemas.

Cuando se habla en gestión por competencias está refiriéndose también a: a) saber – que se trata de un conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia, pueden ser de carácter técnico (orientado a la realización de tareas) y de carácter social (orientado a las relaciones interpersonales); b) saber hacer – conjunto de habilidades que permite poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (realizar un balance contable), habilidades sociales (trabajar en equipo) y habilidades cognitivas (tomada de decisiones); c) saber estar – conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). Se trata de tener en cuenta nuevos valores, creencias y actitudes en elementos que favorezcan o dificulten determinados comportamientos en un contexto dado; d) querer hacer – conjunto de aspectos de motivación responsables por el desear o no de realizar las competencias individuales. Se trata de factores de carácter interno (motivación, interés por la tarea, etc.) y/o externo (dinero, día libre, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que se esfuerce o no por mostrar una competencia; e) poder hacer – del punto de vista individual es la capacidad personal, las actitudes y rasgos personales, del punto de vista situacional es el grado de favoritismo del entorno.

Dirigir personas con base en competencias no es sólo más una tendencia de las organizaciones, sino una realidad necesaria que tendrá que ser acepta por las organizaciones en todo el mundo, hasta porque todas las empresas que ya así lo hacen están obteniendo éxito

y lucro, que es el objetivo mayor de las empresas. Así como todos los empleados tienden a aceptar que serán administrados con base en sus competencias, el que lo hace que éste esté apto y preparado para el mercado de trabajo. No una moda, más un desarrollo individual y organizacional.

Las competencias referenciales por C. D. Mc Cauley (1989)

- Ser una persona de muchos recursos – saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas. Ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
- Hacer lo que conoce – ser perseverante, concentrarse pese a los obstáculos. Asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás es necesario.
- Aprender rápido – dominar rápidamente nuevas tecnologías.
- Tener espíritu de decisión – actuar con rapidez, de forma apropiada y precisa.
- Administrar equipos con eficacia – saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
- Crear un clima propicio para el desarrollo - ampliar los desafíos y las oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
- Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas – actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
- Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
- Formar un equipo de talentos – invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- Establecer buenas relaciones en la empresa – saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
- Tener sensibilidad – demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- Enfrentar los desafíos con tranquilidad – poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
- Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal – ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
- Auto conocerse – tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.

- Tener buen relacionamiento – ser agradable y dar muestras de buen humor.
- Actuar con flexibilidad – capacidad para adoptar actitudes opuestas, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás.

Desarrollo de Carreras con base en Competencias

Las elecciones de carreras están directamente relacionadas con las competencias, a respecto de las preferencias por carrera se puede citar algunas consideradas más importantes:

Categorías de competencias descriptas por SCHEIN (1990)

Competencia Gerencial

las personas clasificadas en esta categoría tienen su motivación conectada a: a) competencia interpersonal – habilidad de influenciar, súper visionar, liderar, manipular y controlar personas en el sentido de attingir sus propios objetivos; b) competencia analítica – identificación y solución de problemas conceptuales bajo condiciones de incertidumbre y de informaciones incompletas; c) estabilidad emocional – capacidad de sentirse estimulado en situaciones de crisis emocionales o interpersonales, al revés de sentirse debilitado con las mismas.

Las personas que desean subir en la organización, que están buscando los más altos niveles de responsabilidades, deben ser buenas en manejar las personas, en sus condiciones emocionales, personales, suportar presiones del ambiente interno y externo. Las personas que se encuentran en esta categoría de competencia tienden a buscar un cargo más para las áreas gerenciales que para las áreas técnicas o funcionales. Es importante que todos conozcan sus propios potenciales.

Competencia Técnica o Funcional

las personas en esta categoría ya tienen consciencia de sus preferencias por las áreas de especializaciones y no están interesadas por posiciones gerenciales con foco en

negociaciones, cuando aceptan responsabilidades gerenciales lo hacen dentro de sus limitaciones profesionales y conocimiento técnico y funcional, siendo que cuando ocupan funciones gerenciales están siempre ínter ligadas con sus especializaciones funcionales y técnicas.

Creatividad

las personas que tienen creatividad en la construcción de su carrera tienden a obtener mayor éxito con las empresas, pues tienen mayor facilidad en crear algo propio, nuevos productos, servicios o negocios. Personas así son emprendedoras y desean ser autónomas, con competencia gerencial, perfectas en la creación de sus propios talentos.

La medida que las personas de esta categoría de carrera se involucran en su propio negocio, ellas pasan a definir su propio éxito, no se quedan mirando a los concurrentes, sino a sus propios desafíos y encarar todo como sólo más un obstáculo que no se lleva en cuenta así como todos los otros. No se sienten constreñidas con los competidores, los encaren como parte de un proceso por el cual tienden que superar y así lo hacen y continúan obteniendo el éxito profesional y empresarial.

Categorías de competencias descriptas por DERR (1986)

Obtener Éxito

las personas que buscan por esta categoría son movilizadas al topo de las organizaciones, buscan por mayor status, sus principales características son: a) conocer su organización – consiguen leer y entender la cultura organizacional, en el sentido de conciliar sus intereses personales con los de la organización; b) ponen su trabajo en primer lugar – ponen mayor parte de su tiempo y energía en el trabajo, aunque no dejen de dar atención para su familia; c) poseen metas de carrera – tienden a estar muy bien informados con las oportunidades para la concepción de sus objetivos; d) **ligan** se hay personas que lo ayuden a alavancar su carrera – en función de sus características tienen más facilidades de relacionarse con personas que ya ocupan posiciones de comando en la empresa, “el relacionamiento

transciende claramente la relación superior-subordinado, una vez que los ejecutivos en la empresa son también personas con vocación para el éxito.”.

Sentirse Seguro

las personas buscan reconocimiento, seguridad en el trabajo y respecto, intentando trabajar siempre en una única empresa, sus principales características son: a) búsqueda de la empresa adecuada – las empresas más procuradas e ideales para este grupo son las que ofrecen un plan de carrera de largo plazo y seguridad en el labor; b) intentan entender la cultura de la empresa y se ajustan a ella – las empresas en general se configuran como un ambiente adecuado a las personas de esta categoría y, las premian con competencias, lealtad, conformidad, confiabilidad y afección; c) ponen las necesidades de la empresa en primer lugar – hasta cuando estas necesidades no son de acuerdo con sus intereses.

Sentirse Livre

las personas en esta categoría buscan obtener el máximo de libertad y control sobre los procesos en su responsabilidad. Las principales características del grupo son: a) búsqueda de libertad en sus atribuciones – a las personas acá no le gustan ser comandadas y tienden a intentar establecerse por su propia cuenta; b) tienen el dominio sobre los procesos de trabajo; c) acumulan, controlan y manipulan informaciones escasas; d) amplitud en su currículum de contactos – para que su conocimiento pueda trascender las fronteras de la empresa, para una grande y buena reputación en el mercado nacional e internacional.

Sentirse Desafiado

A las personas les gusta sentirse estimuladas y desafiadas por oportunidades de alto riesgo. Sus principales características son: a) búsqueda continua de trabajo excitante – las personas buscan trabajos nuevos dónde puedan experimentar sus calidades profesionales y con eso crecer a cada día. Son personas a quienes no le gustan las rutinas de trabajo, le gustan situaciones inéditas, nuevas áreas desconocidas de su conocimiento; b) desarrollo de habilidades de persuasión – las personas en esta categoría tienden a desarrollar habilidades para transformar ideas descartadas en ideas aceptables y admirables por otros; c) están siempre listas para enfrentar un nuevo desafío.

Obtener Equilibrio

todos buscan mantener el equilibrio entre las obligaciones del trabajo, con las relaciones sociales, con su auto desarrollo, para que la labor sea siempre interesante y a la vez satisfactorio. Estas personas buscan empresas donde puedan conciliar su portafolio de intereses.

Conclusiones Finales

La gestión por competencias está hoy inserida en el cotidiano de las grandes empresas que creen que pueden obtener éxito y desarrollo organizacional cuando junto con sus colaboradores desarrollan habilidades, flexibilidades y características particulares para ambos que buscan el mismo objetivo: crecer y desarrollar.

El objetivo de este artículo científico no es encerrar, sino dar inicio a una discusión respecto al asunto abordado. Hoy día muchas otras formas de administrarse son aceptas y utilizadas por las empresas, éste no es el único modelo de gestión, pero con la pesquisa se puede constatar su seriedad y que si bien administrado, con competencias bien definidas podrá cualquier empresa lograr éxito y competitividad en el mercado global. Éste es tan sólo el inicio de un pensamiento de una caminata para repensarse en las maneras de se dirigir empresas y personas. No será una caminata solitaria, pues involucra a quienes quieran una forma mejor para administrar, tanto empresas como carreras individuales. Todos con el mismo foco, vueltos a misma corriente que es la gestión por competencias como desarrollo profesional y organizacional.

Administrar personas con base en competencias no es sólo más una tendencia de las organizaciones, sino una realidad necesaria que tendrá que ser acepta por las organizaciones en todo el mundo, ya que todas las empresas que así lo hacen están obteniendo éxito y lucro, que es a menudo el objetivo mayor de las empresas. No por moda, sino por desarrollo individual y organizacional, los empleados serán administrados con base en sus competencias, habilidades éstas que los puedan hacer aptos y preparados para el mercado de trabajo.

Bibliografía

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administración de Recursos Humanos**. Thomson. São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: el capital humano en las organizaciones**. Atlas. São Paulo, 2004.

DECENZO, David, A.; ROBBINS, Stephen, P. **Administración de Recursos Humanos**. LTC. Rio de Janeiro, 2001.

DUTRA, Joel Sousa. **Gestión por competencias: un modelo avanzado para la gerencia de personas**. Editora Gente. São Paulo, 2001.

DUTRA, Joel Sousa. **Administración de Carreras: una propuesta para repensar la gestión de personas**. Atlas. São Paulo, 1996.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Estrategias empresariales y formación de competencias: un rompecabezas caleidoscopio de la industria brasileña**. São Paulo, Atlas, 2000.

MAYO, Andrew. **El valor humano de la empresa: valoración de las personas como activos**. Pearson. São Paulo, 2003.

MILKIVICH, George; BOUDREAU, John. W. **Administración de Recursos Humanos**. Atlas. São Paulo, 2000.

SPENCER, L. & SPENCER, S. **Competente at work: Models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SOUSA, Josiano Cesar de; SOUSA, Francielle Rossato de; SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de; ROSSATO, Jaqueline. **Gestión por Competencias ¿Moda, Slogan o desarrollo organizacional?**. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.46, p. 684-703. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 30/10/2018;

Aceito: 15/07/2019.