
Gestión por competencia: un acercamiento teórico

Laura Marin-Granados

Master. Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth, lyamarin@aitec.edu.ec
Guayaquil – Ecuador.
0000-0003-1106-7721

Resumen

El término competencia en el mundo empresarial, tuvo sus inicios en la década de los 70 y en particular en la gestión de recursos humanos, siendo su mayor exponente David C. McClelland, profesor de la Universidad de Harvard; el resultado de sus estudios fue publicado en 1973, fecha que marcó el inicio de la gestión por competencias, con el título: “Selección por competencia y no por inteligencia”. En la actualidad se ha reabierto el tema de la gestión por competencias a nivel empresarial, por ser una potente herramienta que facilita el incremento de la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones y por la importancia que tiene el desarrollo de competencias del talento humano para lograr las metas y objetivos organizacionales. Es preciso entonces entender que son y los tipos para llegar a una comprensión del modelo de gestión por competencias, elementos que serán analizados en el presente artículo.

Palabras clave:

Gestión, competencia

Management by competence: a theoretical approach

Abstract

The term competition in the business world had its beginnings in the 1970s and in human resource management, its greatest

Keywords

management,
competition

exponent being David C. McClelland, a professor at Harvard University; The results of his studies were published in 1973, the date that marked the beginning of management by competencies, with the title: "Selection by competence and not by intelligence." At present, the subject of management by competencies at the business level has been reopened, as it is a powerful tool that facilitates the increase of the competitiveness and sustainability of organizations and because of the importance of the development of human talent competencies to achieve the organizational goals and objectives. Therefore, it is necessary to understand what competencies are, the types of competencies to reach an understanding of the competency management model, elements that will be analyzed in this chapter.

Recibido 2 enero 2020 – Aceptado 09 febrero 2020

1. Introducción

A principios de la década de los 60 del siglo XX, el psicólogo David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como calidad en el trabajo (resultados cualitativos). David McClelland (2007:1)

A partir del enfoque de McClelland surgen posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: el autor considera que, si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, mánager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La puesta en práctica de esta teoría se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desplegaron un grupo de acciones formativas y en dos años se comprobó que dos tercios de los participantes habían desarrollado característica innovadoras y creativas que potenciaban el desarrollo de sus negocios.

Los resultados obtenidos en la India conllevaron a muchos estudiosos a profundizar en este tema. En 1965, H. Igor Ansoff, reconocido como el padre del pensamiento estratégico moderno publica: *Corporate Strategy and Analytic Approach to Bussiness Policy for Growth and Espansion*, donde introduce la matriz DAFO en el análisis de opciones estratégicas.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia no son suficientes para predecir el desempeño que va a tener la persona en el puesto de trabajo y la adecuada adaptación a los problemas que tendrá que enfrentar diariamente, es decir no predice el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas alternativas.

A principio de la década de los '80, Michael E. Porter [27] se convierte en el autor más destacado en estrategia competitiva. Él mismo propone entre sus más importantes obras *Competitive Strategy: Techniques forAnalysing Industries and Competitors*, un nuevo enfoque para la Planificación Estratégica.

Porter (1982) propone la noción de rivalidad amplificada, apoyándose en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia no depende solamente de la competencia directa, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. El juego combinado de estas cinco fuerzas es lo que determina, en última instancia, el beneficio potencial de un producto – mercado, en el papel de cuatro fuerzas competitivas:

- Amenaza de los nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de los productos sustitutos.

En 1988 nace el Empowerment, que significa crear un ambiente en el cual los empleados, en todos los niveles, sientan que ellos tienen una real influencia

sobre los estándares de calidad, servicios y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. El Empowerment fue originado por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey y se sustenta no solo en la actitud hacia el trabajo sino de la actitud de sinergia entre los empleados de la organización y la propia organización.

La clave del Empowerment es dar poder de decisión y acción a los miembros de la organización, hacerlos responsables de los objetivos y metas organizacionales, de innovar y crear productos y servicios que permitan alcanzar una posición de liderazgo para la empresa basada en sus ventajas competitivas.

La gestión por competencias no es algo nuevo, pero aún no es muy difundido en países de Latinoamérica y en particular en Ecuador. A pesar de que la gestión por competencias tiene su auge a finales de la década del 60 y principios de la década del 70, no llega a América Latina hasta la década del 90, de la mano de las empresas multinacionales, que primero lo implementaron en sus casas matrices y luego la fueron extendiendo.

2. Desarrollo

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El concepto de gestión tiene principios básicos correspondientes a la organización, lo que implica que su implementación en una empresa o simplemente en un negocio sea a partir del reconocimiento de los objetivos de la organización.

Para Blake (1989:148), la gestión es considerada como la dirección de la coordinación y la reproducción de la actividad socioeconómica con fines sociales y es de vital importancia para toda empresa.

Una de las definiciones más completa sobre gestión es la que dio Luther Gulik, a partir de las funciones fundamentales de toda gerencia:

- **Planificación:** Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.
- **Organización:** Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados.

- Personal: El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas.
- Dirección: Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.
- Control: Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos Marcados.
- Representatividad: El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras.

A partir de la definición de Luther Gulik, que la autora comparte, se puede concluir que la eficiencia de cualquier organización está en el hecho de llevar a cabo la administración de la empresa en base al concepto de gestión, porque este aporta un nivel mucho más alto de organización, permitiendo que las empresas se desempeñen con excelencia.

Competencias.

El término competencias no constituye un concepto actual, desde la etapa medieval era utilizado para señalar la adquisición de habilidades por los aprendices de cualquier oficio.

Un primer acercamiento a la etimología de la palabra competencia permite constatar que proviene del latín *competere*, que significa “aspirar” o “ir al encuentro”. En español, de esa raíz derivan dos sentidos de la palabra: uno en relación con la idea de competitividad y otro con la capacidad o autoridad en un dominio.

Para Bogoya (2000: 11) competencias es “una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido. Se trata de un concepto asimilado con propiedad y el cual actúa para ser aplicado en una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes [...]”

El concepto dado por López (2000) sobre competencia no concuerda con la anterior definición ya que más que una actuación idónea el autor concibe a la competencia como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas para el cumplimiento de la misión de un empleado (...); las competencias son lo que

saben hacer los empleados, lo cual debe diferenciarse de las tareas, que es lo que hacen en un determinado momento.

Sin embargo Tabón (2007), concibe las competencias como: Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas consentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas.

La autora asume el concepto dado por Tabón, porque a su criterio esta definición muestra elementos esenciales que identifican a las competencias y que coincide con otros autores dentro de los que caben citar Forgas J y Fuentes H, tales como: procesos complejos (saber ser, saber hacer, saber conocer) aunque incorpora otros como: saber convivir, motivación, flexibilidad, creatividad; metacognición, ética; mejoramiento continuo y desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente.

Aprovecharlos conocimientos, habilidades y valores del talento humano en una organización, permite no sólo a los empresarios lograr sus metas, también le permite a los trabajadores acceder, utilizar e interactuar con la información y el conocimiento de forma efectiva, con la finalidad de que lo apliquen de forma estratégicamente el conocimiento para aportar valor a la organización, y que sus conocimientos, habilidades y valores se traduzcan en competencias.

Características de las competencias.
Las competencias tienen dos características fundamentales:

Transferibilidad: la competencia profesional no sólo involucra la movilización de conocimientos, destrezas y habilidades en actividades y contextos específicos, sino también la capacidad de transferir estos conocimientos, habilidades y destrezas a nuevas actividades y nuevos contextos.

Carácter evolutivo: la competencia profesional es, por definición, abierta a procesos de aprendizaje de carácter permanente que se desarrollan tanto a

través de la complejización y diversificación de la experiencia, como mediante la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

Tipología de competencias.

Existen muchos tipos de competencias de acuerdo con la opinión de cada autor:

Según Arias (1998:33), las competencias se clasifican en las siguientes categorías:

- Habilidad: es la capacidad de realizar tareas físicas o intelectuales.
- Conocimiento: es la información que una persona tiene sobre un área determinada.
- Rol social: es la imagen que una persona proyecta en público.
- Imagen propia: es el sentido de identidad y valor que una persona tiene de sí misma.
- Rasgo: son las características permanentes de una persona, y pueden estar relacionados con capacidades físicas.

Sin embargo, Butteriss (2001:58) clasifica a las competencias como:

1. Competencias generales:

- Conocimiento de la empresa.
- Servicio al cliente.
- Innovación, cambio, capacidad para asumir riesgos.
- Respaldo al cambio organizacional.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Habilidades interpersonales.
- Eficacia personal.

2. Competencias técnicas:

- Desarrollo y aportación de formación.
- Gestión de distribución y administración de beneficio.
- Sanidad y seguridad.
- Relaciones laborales y con los empleados.
- Selección y contratación de personal.
- Sistema de información de recurso humano.

Bunk (1994), clasifica las competencias profesionales en cuatro:

- Competencia técnica: domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencia metodológica: reacciona aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- Competencia social: colabora con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa: participa en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

La autora asume el enfoque de los países de lengua inglesa, que tipifican las competencias en torno a: competencias genéricas y competencias específicas (Levi Leboyer, 1997).

- Competencias genéricas: poseen mayor nivel de transferibilidad de unas profesiones a otras.
- Competencias específicas: son las propias de una profesión. Es decir, están constituidas por capacidades comunes de varias o todo un conjunto de profesiones o por capacidades monográficas de una de ellas.

Grados de competencia.

Para Alles, (2007:73), a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que las poseen. Es por eso necesario fijar grados de competencias. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta:

A: Alto.

B: Bueno.

C: Mínimo necesario.

D: Insatisfactorio.

Los modelos de gestión basados en competencias profesionales, está dirigido a la formación de un profesional más competitivo, comprometido, flexible y trascendente, que reúna valores, habilidades de análisis y argumentación y que posea los conocimientos necesarios para asumir con eficiencia sus labores.

Características del enfoque por competencias.

Según Popa (2000) el enfoque del proceso de formación basado en competencias se caracteriza por:

- El enfoque por competencias da un cuadro de aprendizaje más cerca de la vida real.
- El enfoque por competencias no se opone al enfoque por objetivos.
- El enfoque por competencias da una dimensión utilitaria a un programa de formación.
- El enfoque por competencias determina la estrategia pedagógica y pone al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje.
- El enfoque por competencias se caracteriza por la integración y la obligación de entregar resultados según normas establecidas con la colaboración del ámbito laboral.

Robitaille y Daigle (1999) establecen para el enfoque por competencia los siguientes principios:

- Los programas de formación son organizados a partir de competencias a aprender.
- Las competencias varían en función del contexto en el cual están aplicadas.
- Las competencias están descritas en términos de resultados y normas.
- Los representantes del mundo del trabajo participan en el proceso de elaboración.
- Las competencias son evaluadas a partir de los resultados y normas que las componen.
- La formación tiene un alto contenido práctico experimental.

Las competencias tienen los siguientes rasgos:

- Son inherentes a la persona, no a la actividad
- Son demostrables, medibles y desarrollables
- Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados.
- Vigentes y adecuadas a la organización.
- Deben responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores, cultura).
- Deben ser distintivas.
- Debe satisfacer una necesidad funcional, tiene que ser demandada.

Gestión por competencias.

La formación profesional por competencias es utilizada en la gestión empresarial como una vía para elevar la productividad de los recursos humanos. La gestión de competencias está comprendida en acepción mayor por la gestión del conocimiento y tiene a la vez una íntima relación con la formación, en particular, con la concepción de avanzada de gestión de la organización que aprende. La gestión del desempeño por competencias se dirige esencialmente, hacia el desarrollo, lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro.

Cuesta, A, (2001) La competencia como atribución profesional, está ligada a la figura profesional (tareas y funciones) que engloba el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada. La competencia se refiere a las funciones, tareas y roles de un profesional, incumbencia, para desarrollar adecuadamente, idóneamente su puesto de trabajo, suficiencia, que son resultado y objeto de un proceso decualificación, referido básicamente a la formación necesaria para obtener la competencia profesional deseada.

La gestión por competencias, según San Epifanio y Velazco (1999:100), es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas.

Los procesos de gestión por competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles. El modelo de

competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa.

En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Una adecuada gestión por competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización.

Modelo de gestión por competencias

Con base a los resultados obtenidos por McClelland, considerado el padre del Modelo de Gestión por Competencias, y otros estudiosos de esta temática, como: Martha Alles (2007:88) considera que un modelo de gestión por competencias conlleva a la definición o revisión de la visión y misión de la organización; definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas; confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos; asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización; determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización: selección, desempeño y desarrollo.

La Gestión por Competencias es una herramienta indispensable para afrontar los desafíos que enfrentan las empresas en los momentos actuales, tal herramienta profundiza en el desarrollo e implicación de las personas (Capital Humano), ayudando a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización. Se trata de disponer de competencias adecuadas y en el momento deseado, para responder a los compromisos adquiridos por la organización.

El modelo de gestión por competencias contribuye a:

- Alineamiento de las personas con la cultura, valores y estrategia de la organización.

- La multifuncionalidad y polivalencia de las personas.
- Ofrecer una alternativa para dar respuesta a las inquietudes del personal, históricas en las empresas, en cuanto a planes de carrera, promoción y formación interna, incluso la evaluación del desempeño, fuentes de No satisfacción habitualmente.
- Dar respuesta al aprovechamiento de todo el potencial en recursos humanos.
- Posibilita asignar trabajos en función de las competencias que requieren.
- Hace efectiva la movilidad de las personas en función de los trabajos a realizar y los recursos disponibles a nivel general de la organización y no por departamentos, áreas funcionales o puestos de trabajo.

3. Conclusiones

La gestión por competencias constituye una nueva en las organizaciones estrategia para organizaciones y se implementan en el mundo empresarial para el desarrollo y manejo del talento humano, ya que una formación basada en competencias laboral permite resaltar la calidad de las organizaciones pues no solo se concentra en el conocimiento que posee la persona sino las habilidades y los valores.

Referencias

ARNOLD, ROLF. Estrategias Prometedoras para la Formación Profesional. Alemania. Conferencia: Estrategias y Formas de Cooperación de las Instituciones de Formación Profesional en América Latina. Berlín 2000.

BARRIGA H., Carlos. Objetivos versus Competencias: una oposición imposible (monografía UNMSM).

Blake, Arturo. (1989). Diccionario Planificación Económica. Editorial Trillas S.A. México

Boyatzis, R. (1992). La Gerencia Competitiva. Editorial John Wiley and Sons. USA.

Butteriss, M. (2001). Reinventando Recursos Humanos. Primera Edición. Barcelona.

Cejas Yanes, Enrique: Formación por competencias profesionales: una experiencia cubana. Curso N. 21 del evento PEDAGOGÍA 2001.