



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**LA GERENCIA POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE LAS  
PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES**

Asesores académicos:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
MSc. Elka Malavé

Autores:

Br. Gil, Wuarke  
Br. Núñez, Reinaldo

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Licenciado en Administración

Cumaná, abril de 2009.



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE SUCRE**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**LA GERENCIA POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO  
DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES**

**AUTORES**  
Br. Gil, Wuarke  
Br. Núñez, Reinaldo

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

**Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente,  
por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 2 días del mes  
de abril de 2009**



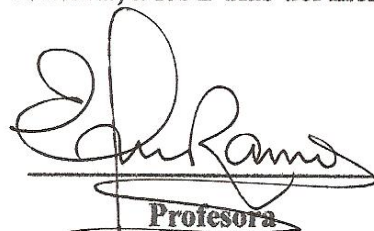
---

**Profesora**

**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**

**Jurado Asesor**

**C.I. 5.706.787**



---

**Profesora**

**MSc. Elka Malavé Ramos**

**Jurado Asesor**

**C.I. 8.649.633**

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	<b>IX</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .5	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. ....	5
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	11
1.2.1. Objetivo general.....	11
1.2.2. Objetivos específicos .....	11
1.3. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	13
1.4.1. Nivel de investigación.....	13
1.4.2. Tipo de investigación.....	14
1.4.3. Población y muestra. ....	15
1.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de la información. ....	15
<b>CAPÍTULO II GERENCIA POR COMPETENCIAS</b> .....	<b>17</b>
2.1. GERENCIA .....	17
2.1.1. Tipos de gerencia .....	19
2.1.2. Funciones de la gerencia. ....	20

2.1.3. Modelos de gerencia del talento humano.....	22
2.1.4. La motivación en relación al comportamiento de los individuos en la gerencia de las organizaciones.....	25
2.2. COMPETENCIAS .....	27
2.2.1. Elementos de las competencias.....	31
2.2.2. Importancia de las competencias .....	32
2.2.3. Competencias básicas para la efectividad individual y gerencial .....	32
2.2.4. Clasificación de las competencias.....	37
2.2.5. Perfiles de Competencias. ....	41
2.2.6. Diseño de perfiles de competencias. ....	42
2.2.7. Competencias valoradas como clave en un gerente.....	43
2.3. GERENCIA POR COMPETENCIAS .....	45
2.3.1. Definición de gerencia por competencias .....	46
2.3.2. Importancia de la gerencia por competencias. ....	48
2.3.3. Objetivos de la gerencia por competencias.....	49
2.3.4. Modelos de gerencia por competencias. ....	49
2.3.4.1. Premisas básicas de los modelos de gerencia competencias.....	51
2.3.4.2. Dimensiones de los modelos de gerencia por competencias. ....	52
2.3.4.3. Ventajas y limitaciones de los modelos de gerencia por competencias.....	57
2.3.5. Proceso de gerencia por competencias.....	58
2.3.6 Ventajas de la gerencia por competencias .....	63
<b>CAPÍTULO III LA GERENCIA POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>65</b>
3.1. DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE EL ENFOQUE TRADICIONAL DE PERSONALIDAD Y LA GERENCIA POR COMPETENCIAS.....	65
3.1.1. Enfoque de competencias.....	65
3.1.2. Enfoque de personalidad .....	68
3.1.3. Diferencias entre el enfoque de competencias y el modelo tradicional de	

personalidad. ....	70
3.1.4. Semejanzas entre el enfoque de competencias y el modelo tradicional de personalidad. ....	71
3.2. ELEMENTOS DE LA GERENCIA POR COMPETENCIAS QUE PERMITEN EL DESARROLLO DE LÍDERES CAPACITADOS PARA DIRIGIR LAS ORGANIZACIONES EN ENTORNO DE INCERTIDUMBRE.....	72
3.3. CAPACIDADES, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, VALORES Y APTITUDES QUE DEBE POSEER UN INDIVIDUO EN SU PUESTO DE TRABAJO. ....	79
3.4. CAMBIOS QUE GENERAN EL AVANCE DE LA INFORMACIÓN, LA TECNOLOGÍA Y LA GLOBALIZACIÓN EN LA GERENCIA POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.....	88
3.5. VENTAJAS DE LA GERENCIA POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE LOS INDIVIDUOS EN CUANTO A TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y GLOBALIZACIÓN. ....	99
3.6. LA GERENCIA POR COMPETENCIAS CENTRADA EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS DE MANERA HOLÍSTICA.....	101
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>111</b>

## DEDICATORIA

En primer lugar gracias a dios y la virgen por brindarme todo lo necesario para estar donde estoy y alcanzar mí meta.

A mi madre (**Audelina Gil**) por haberme dado la vida, por haberme dado todo lo que poseo, por estar siempre pendiente de mi, por su apoyo, porque estoy seguro que vas a disfrutar más que yo este logro gracias por todo TE AMO MUCHO...!!!!

A mi abuela (**Dionicia Gil**) que ha sido más que una madre para mí, ya que, toda mi vida la he convivido a su lado. TE AMO.

A mi hermano **Lervis**, por estar ahí siempre conmigo y contar con él, en todas las cosas malas y buenas que hemos vividos. . TE QUIERO HERMANO.

A mi padre **Gilberto** gracias por todo lo brindado y por su apoyo. TE QUIERO MUCHO.

A mi hijo **Gilbert** gracias a ti he logrado todo esto, ya que, me haz dado la fuerza para seguir luchando.

A mi novia **Marielva** que siempre ha estado a mi lado desde que llego a mi vida. TE QUIERO MUCHO REINA.

A todos mis tíos por su apoyo, especialmente a **Sandra, Aníbal, Pedro Torres y Rubén Gil** (Q.E.P.D), gracias por todo.

A todos mis compañeros de la Universidad, especialmente a **Reinaldo** quien es

mi compañero de trabajo de grado gracias por todo ese apoyo y confianza que me brindó.

A mis amigos quienes siempre me han apoyado y espero seguir contando con su apoyo **Omar, Wilman, Leander, Lisandro, Yoselin, Marianela, Marvin, Wilfredo, Reinaldo, José Ángel, Gabriel, Juancho, Moncho, José Antonio Q.E.P.D., Pedro (Kobe)**. Mil Gracias hermanos.

A mis asesoras, Dra. Damaris Zerpa y MSc. Elka Malavé, por asesorarme en este trabajo y por brindarme todo su apoyo.

A todos aquellas personas que de alguna u otra forma pusieron su granito de arena para ayudarme a alcanzar esta meta.

**Wuarke José Gil**

## DEDICATORIA

En primer lugar quiero agradecerle a **DIOS** todo poderoso por que gracias a el me mantengo de pie y me fortalece día a día.

A mi mamá **Arelis Hernández (Mami linda)**, por traerme al mundo, por enseñarme que todo es posible si nos proponemos conseguirlo, por estar siempre a mi lado para apoyarme y darme fuerzas cuando lo necesito para seguir adelante, gracias a ti soy lo que soy hoy en día. **TE QUIERO MUCHO...!!!!**

A mi padre **Paúl Núñez**, que de igual forma me ha ayudado a seguir adelante y a afrontar los retos que la vida me ha puesto, y brindarme su confianza. Este logro también lo comparto contigo. Te quiero mucho.

A mi **Hermana María**, por aguantar mis cambios de humor y mis gritos, gracias por siempre estar allí a pesar de todo, te quiero mucho, este sueño hecho realidad también es tuyo.

A un ser muy especial que llego a mi vida **Nancy Lista (Mi princesita)**, por estar siempre conmigo y brindarme todo su apoyo, amor, cariño y confianza entre otras cosas más lindas, por darme fuerzas siempre que lo necesitase. Por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas a lo largo de mi carrera universitaria, por aconsejarme siempre y espero así sea para toda la vida. Este logro que hoy he tenido es tuyo también. **TE AMO....!!!**

A mi abuelo **Humberto Núñez Q.E.P.D**, que a pesar de no estar en este momento se que desde allí me has ayudado. Siempre has sido un gran ejemplo para mí. **TQM!**



A un angelito **Saúl Q.E.P.D**, que a pesar de no poder compartir conmigo tanto tiempo, todavía siento que estas presente y bueno donde estés ya me imagino que debes de estar bien grande y echando broma como siempre y como te recuerdo haciéndolo. TQM.!

A mis abuelas **Herminia y Cristina** que aunque no estén constantemente a mi lado, siempre están pendiente de mí, brindándome su apoyo y cariño para seguir adelante. Las quiero con el alma.

A todos mis tíos por quererme tanto y estar pendiente de mi, **Juan Carlos, Alberto, Humberto, Leo, Enrique.**

A mis tías **Nora, Isabel, Antonieta y Carolina** por brindarme apoyo, cariño y ayudarme cuando lo necesito. Por depositar tanta confianza en mí. Las quiero mucho.!!!

A mis primos por ser tan panas conmigo en especial a **Gabriela, Alberto, Javier, José Antonio, Johan, Kaylena** gracias a todos los quiero mucho.

A mis amigos por estar a mi lado, ustedes fueron un gran apoyo para mi durante toda mi carrera no solo en los momentos felices si no también en las adversidades gracias a todos por quererme tanto, **Jesús, Sergio, Wuarke, Yectsi, José Luís, Cira**, entre otros.

A todos mis **compañeros de la Universidad**, quienes a lo largo de la carrera compartieron, lucharon y resistieron junto conmigo, para ver hoy realizado este gran sueño.

**Reinaldo J. Núñez H.**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso y a la Virgen por darme la vida y haberme dado la oportunidad de completar esta meta.

A mis padres, ejemplos a seguir, quienes siempre han estado en los momentos buenos y malos. Gracias. DIOS ME LOS BENDIGA.

A mi abuela gracias por todo tu tienes el mayor crédito de este logro. DIOS TE BENDIGA SIEMPRE.

A mi hijo gracias a ti lo he logrado TE AMO con todas mis fuerzas.

A mis tíos y primos con quienes siempre he podido contar en todo momento. LOS QUIERO.

A la familia de mi compañero por toda su confianza y apoyo le agradezco de todo corazón, especialmente a la señora **Arelis** y al magallanero de **Paúl** gracias por todo. A su hermana **Maria** y a su novia **Nancy** gracias por todo de bien.

A todos los profesores de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por su enseñanza impartida. Gracias por todo.

A mi compañero de trabajo de grado con quien tuve el honor de compartir esta inmensa tarea. Gracias por tu valiosa colaboración y entrega. Hoy obtenemos este éxito.

**Wuarke José Gil**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi **DIOS** por haberme dado la vida y la fortaleza para seguir adelante, protegerme y guiarme en este largo camino.

A mis padres, por ser quienes me dieron la vida, y me guiaron por el camino del bien. Padres son los mejores los **AMO**.

A mi Hermana por estar siempre a mi lado y darme su apoyo eres especial, que Dios te bendiga.

A mi novia, por ayudarme en todos los momentos cuando más la necesite en mi carrera, dándome su apoyo, ayuda y consejo. Estoy muy agradecido, gracias mi amor.

A mis abuelos (a), los quiero mucho.

A todos mis tíos, tías, primos y primas gracias por su apoyo y por estar siempre a mi lado los quiero mucho.

A mi compañero y pana de trabajo de grado por la ayuda mutua que nos brindamos durante este tiempo, gracias, nuestro sueño esta hecho realidad.

A todos mis amigos gracias por estar allí y darme su apoyo cuando más lo necesitaba.

A todos los profesores de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente por enseñarme tantas cosas y darme su apoyo, fueron de mucha ayuda y gracias a ellos hoy mi sueño se hizo realidad

Por ultimo muchas gracias a todos los que de una forma u otra me ayudaron a cumplir esta meta.

**Reinaldo J. Núñez H.**

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura N° 1 Competencias Básicas .....	38
Figura N° 2 Esquema global por competencias .....	63

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro N° 1 Diferencias entre el enfoque de rasgos de personalidad y el enfoque de competencia.....	70
---	----



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

## **LA GERENCIA POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES**

### **Asesores académicos:**

Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
MSc. Elka Malavé

### **Autores:**

Br. Gil, Wuarke  
Br. Núñez, Reinaldo

### **RESUMEN**

Las organizaciones hoy en día, se encuentran sumidas en una época de cambios constantes, inevitables e impredecibles, los cuales han hecho que en los últimos años dediquen tiempo y esfuerzo en la indagación de nuevas formas de supervivencia, estrategias novedosas para alcanzar el éxito mediante competencias que hagan que dichas organizaciones sean más productivas y competitivas en el mundo globalizado, ya que, las competencias están relacionadas con las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos por los trabajadores para cumplir bien la misión, visión y objetivos de manera eficaz y eficiente de una organización. De ahí, la importancia de realizar este trabajo cuyo objetivo es analizar la contribución del enfoque de gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones. Para llevar a cabo éste estudio se utilizó un tipo de investigación documental a nivel descriptivo, concentrándose que la gerencia por competencias implica una metodología sistemática de capacitación, entrenamiento y experiencias continuas que conllevan al desarrollo tanto personal como de desempeño del trabajador en las organizaciones.

Palabras claves: Gerencia por competencias, desarrollo de las personas y organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

Las competencias se han intensificado en las últimas décadas en casi todo el mundo. No hace mucho tiempo, las competencias estaban implícitamente ausente de muchos países y muchos sectores. Los mercados estaban protegidos y las posiciones dominantes del mercado eran las reglas; y en aquellos casos en donde habían competidores, la rivalidad no era precisamente intensa.

En la actualidad se asocia la falta de competencia con las economías en vía de desarrollo, pero no se pueden olvidar los grandes cambios que han tenido lugar en los países desarrollados. Las telecomunicaciones, el transporte, la energía y otros sectores ofrecen vívidos ejemplos de cómo las competencias pueden provocar innovaciones e impulsar el progreso a un ritmo desconocido.

El mundo empresarial se encuentra sumido en una época de cambios constantes, inevitables e impredecibles. Estos escenarios de cambios rápidos han hecho que en los últimos años las empresas dediquen tiempo y esfuerzo a la búsqueda de nuevas formas de supervivencia, estrategias novedosas para alcanzar el éxito, para ser más productivos y competitivos en el mundo globalizado (Etkin, 1998). Quedan muy pocos sectores en los cuales las competencias no hayan perturbado la estabilidad y la situación de dominio del mercado. Ninguna organización y ninguna nación pueden darse el lujo de desentenderse de la necesidad de competir; por eso se tiene que tratar de comprender y dominar las competencias.

El discurso gerencial y las prácticas empresariales han estado recientemente invadidos por el concepto de la gerencia de las competencias. La necesidad de fortalecer el recurso humano como motor de desarrollo de las organizaciones y



variable estratégica que soporta los objetivos de diferenciación organizacional han sido el eco que ha apalancado este nuevo sistema de gestión de las personas.

Las organizaciones hacen explícitas sus necesidades de capturar, certificar y retener las personas que poseen las competencias necesarias para lograr los propósitos que establecen y las entidades educativas ofertan egresados que estén en capacidad de suplir las necesidades de ejecución que las primeras demandan. Una tarea en particular se hace imprescindible, predecir las competencias que se requerirán y determinar cuáles competencias estará una persona en capacidad de adquirir. La visión holística e integral plantea que la formación comprenda y articule conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales y se propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad (Gonczi, 1997).

El nuevo paradigma que ha impuesto el concepto de competencia, exige en primera instancia, establecer su verdadero significado, su alcance y el aporte que, más allá de los conceptos tradicionales, hace a la efectividad ocupacional. A simple vista, el concepto de competencia es poco diferente a otros factores ocupacionales, a los que tradicionalmente se les ha adjudicado el carácter de determinantes del desempeño, las aptitudes, las habilidades, las motivaciones y los rasgos de personalidad. Indudablemente, la comprensión e intervención del desempeño laboral se ha enriquecido con el concepto de las competencias. Ellas han permitido acceder a un atributo individual dinámico, integrador y flexible que tiene un alto poder determinante de la excelencia ocupacional.

Esta situación conlleva a las organizaciones a la asimilación de los más novedosos enfoques gerenciales que permitan la búsqueda de la excelencia a niveles tanto personal, profesional, como organizacional, además de ser imprescindible un reencuentro con la naturaleza real de sus propios valores, en virtud, de que sin duda éstos son los elementos que proveen a la organización de estabilidad y familiaridad

(Castiñeira, 1997).

Este modelo se ha convertido en una de las formas útiles para obtener un alto rendimiento en las organizaciones; sin embargo, en éstas no se puede contar únicamente con el personal más competente y esperar que ofrezcan lo mejor de ella. Por el contrario, se debe tener en cuenta que las personas, sus capacidades y su grado de motivación son los recursos que van a marcar la diferencia en las empresas que buscan alcanzar el éxito. De allí que, el objetivo de la presente investigación esté centrado en analizar la gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones.

El informe final de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Generalidades del problema de investigación, donde se encuentra el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, general y específicos, justificación y alcance de la investigación, la metodología de la investigación, el nivel de investigación, el tipo de investigación, la población y muestra, y las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de la información.

Capítulo II: Gerencia por competencias, el cual está conformado por la gerencia, tipos de gerencias, funciones de la gerencia, modelos de gerencia del talento humano, la motivación en relación al comportamiento de los individuos, las competencias, elementos de las competencias, importancia de las competencias, competencias básicas, clasificación de las competencias, perfil de competencias, gerencia por competencias, importancia de la gerencia por competencias, objetivos de la gerencia por competencias, modelos de la gerencia por competencias, proceso de gerencia por competencias y ventajas de la gerencia por competencias.

El Capítulo III: la gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en

las organizaciones. Está compuesto por las diferencias y semejanzas entre el enfoque tradicional de personalidad y la gerencia por competencias; elementos de la gerencia por competencias que permiten el desarrollo de líderes capacitados para dirigir las organizaciones en entorno de incertidumbre; las capacidades, conocimientos, habilidades, valores y aptitudes que debe poseer un individuo en su puesto de trabajo; cambios que generan el avance de la información, la tecnología y la globalización en la gerencia por competencias y su incidencia en el desarrollo de las personas en las organizaciones; las ventajas de la gerencia por competencias en el desarrollo de los individuos en cuanto a tecnología, información y globalización; y por último, la gerencia por competencias centrada en el desarrollo de las personas de manera holística.

Finalmente se presentan las conclusiones sugeridas después de desarrollado el presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Un problema no es más que una proposición demostrativa que necesita pruebas o éstas son tales como para expresar una acción cuyo modo de realización no es inmediatamente cierto. Al respecto, Fidias Arias (2006:37), señala que: “independientemente de su naturaleza, un problema es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución entonces no existe tal problema”.

Igualmente, Fidias Arias (2006:39), define un problema de investigación como: “una pregunta o interrogante sobre algo que se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. De esta manera, se puede decir que un problema de investigación es el punto de partida de un trabajo, por eso la importancia de realizar un buen planteamiento que permita dar interés por la investigación y así encaminar al investigador hacia lo que se quiere lograr.

### **1.1. Planteamiento del Problema de Investigación.**

La empresa de hoy no es la misma de ayer, es por ello que en estos tiempos es difícil participar en un debate sobre formación para el trabajo sin que surja la palabra competencias “como una varita mágica que soluciona los problemas en el día a día de cada empresa, para moldearse y ajustarse óptimamente a los cambios que traen consigo la tecnología y la globalización” (Valdés, 2008:1). Por tanto, cada empresa debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; esos cambios deben considerarse de real importancia para aumentar las

capacidades y elevar las aptitudes de cada organización, sintiéndose conforme con lo que realiza.

Pero, los cambios generan retos en una organización, entendiéndose por reto como un objetivo difícil de conseguir en el que se pone mucho esfuerzo (<http://es.thefreedictionary.com/reto>), los cuales deben afrontarse para tener muy claro la visión, objetivos y posibles obstáculos a los que se podría enfrentar y con lo que esté ocurriendo o vaya a ocurrir fuera de ella. El reto de la innovación exige aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos, que permitan determinar las competencias fundamentales para la viabilidad de la empresa, estas competencias están referidas a la capacidad para adquirir conocimiento, para adaptarse y cambiar, incluso adelantándose a los cambios (Rondón, 2008).

Sobre competencias se han dado muchas definiciones, entre las que se pueden mencionar la de Spencer y Spencer (2008:9), quienes consideran que las competencias son “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”. Por su parte, Rodríguez y Feliú (2008), las definen como un conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que tiene una persona, que le permiten exitosamente realizar una actividad. Se podría decir, entonces, que las competencias son el conjunto de capacidades (conocimiento, habilidades, disposiciones y conductas específicas) que facilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. .

El número de competencias puede diferir y depender, en primer lugar de la naturaleza y complejidad del trabajo. Es importante ser realista y no exagerar con respecto al número de competencias; por tanto hay que elegir de cinco a diez competencias, las más relevantes y que sean aquellas donde la empresa quiera alcanzar la excelencia (Rampersad, 2004).

Para Rampersad (2004:194):

El uso de las competencias para el desempeño de una labor en particular hace que se expresen expectativas que puedan llevar a cabo los resultados favorables y para cumplir con la demanda de de las competencias requeridas, es allí cuando el encargado de ejecutar las competencias debe indicar si todo es factible, lo que piensa o cree que no se puede llevar a cabo, cuáles son sus aspiraciones y ambiciones personales, y qué es lo que necesitará para alcanzar estos resultados, además de qué posibles barreras se pueden encontrar. Para lograr que las competencias lleguen a un grado de eficacia y eficiencia recomendable, hay que adquirir conocimientos y habilidades nuevas e integrarlas en las actividades diarias da lugar a un cambio de actitud y a un trabajo realizado más eficazmente.

Ahora bien, el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización y las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas (<http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/03/concepto-de-gerente.html>). Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no indica cuándo ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados (<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>).

En muchos casos la gerencia cumple diversas funciones, porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí, la dificultad de establecer una definición concreta de ese término (<http://www.wikilearning.com>).

Según Jonathan Villasmil (2008), la gerencia “es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”.

Sin embargo, Sverdlik y Sisk (2008), expresan que el término gerencia es difícil de definir:

Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Ahora, para elevar a un grado de excelencia las competencias y lograr ventajas en las tecnologías, es necesario profundizar en el desarrollo de cada uno de los individuos que participan en una organización, puesto que es indispensable enfrentar los desafíos que este mundo globalizado le impone a la gerencia (Santos, 2008).

En ese sentido, para Mora (2009:1), la gerencia por competencias abarca un “conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”.

La gerencia por competencias permite el desarrollo de líderes más que de gerentes, profesionales creativos capacitados para dirigir a las organizaciones en entornos de incertidumbre. Por tanto, favorece a la calidad y productividad a través del desarrollo de un recurso humano capacitado, flexible, involucrado con la organización y satisfecho en sus expectativas personales y profesionales

(<http://www.ehtpe.co.cu/sitiocid/bvindex/docs/direccion/relevancia/.pdf>).

No es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo de competencias en las organizaciones sea tema de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de los recursos humanos de medianas y grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores. Según Marianella Rondón (2008:2), se podría definir el modelo de gerencia por competencias:

Como un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados, aspectos que no pueden ser descuidados. Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución. La gerencia por competencias implica la adopción de un enfoque que supere el tradicional enfoque del rasgo de personalidad, lo que se fundamenta en una serie de importantes ventajas, tanto para la organización como para la persona.

Es así como, la gerencia por competencias implica una metodología sistemática de capacitación, entrenamiento y experiencias continuas que conllevan al desarrollo tanto personal como de desempeño del trabajador. Abre un canal de comunicación entre el personal y la empresa, en donde la empresa es capaz de ayudar al desarrollo personal a partir de las necesidades y deseos de sus trabajadores, con el fin de apoyarlos y enriquecer la personalidad de cada trabajador. De este modo, se desarrolla al personal de una manera holística, tomando en cuenta no sólo su competencia técnica, sino también sus expectativas personales en función con la organización.

Basándose en esto y sabiendo que las competencias son necesarias en todas las



áreas de la organización, hay que decir que éstas se aplican para saber cuál es el grado de preparación, experiencia, capacidad, entre otros, que tiene el personal encargado de algún puesto de trabajo para lograr de manera eficiente y eficazmente los objetivos propuestos por la organización, para obtener el máximo provecho de las capacidades, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de cada uno de los trabajadores que integran el equipo de trabajo. En este sentido cabe preguntarse:¿Cómo contribuye el enfoque de gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones?

Así mismo, surgieron otras interrogantes:

- ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias entre el enfoque tradicional de personalidad y la gerencia por competencias?
- ¿Cuáles son los elementos que permiten el desarrollo de líderes, capacitados para dirigir las organizaciones en entorno de incertidumbre?
- ¿Cuáles habilidades, capacidades, valores, conocimientos y destrezas deben poseer un individuo en su puesto de trabajo?
- ¿Cuáles son los cambios que genera el avance de la información, la tecnología y la globalización en la gerencia por competencias y su incidencia en el desarrollo de las personas en las organizaciones?
- ¿Cuáles son las ventajas de la gerencia por competencias en el desarrollo de los individuos en cuanto a tecnología, información y globalización en las organizaciones?
- ¿Cómo la gerencia por competencias se puede centrar en el desarrollo de las personas de manera holística?

## **1.2. Objetivos de la investigación.**

### 1.2.1. Objetivo general

Analizar la contribución del enfoque de gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Señalar las semejanzas y diferencias entre el enfoque tradicional de personalidad y la gerencia por competencias.
- Describir los elementos de la gerencia por competencias que permiten el desarrollo de líderes, capacitados para dirigir las organizaciones en entorno de incertidumbre.
- Identificar las capacidades, conocimientos, habilidades, valores y aptitudes que debe poseer un individuo en su puesto de trabajo.
- Identificar los cambios que genera el avance de la información, la tecnología y la globalización en la gerencia por competencias y su incidencia en el desarrollo de las personas en las organizaciones.
- Señalar las ventajas de la gerencia por competencias en el desarrollo de los individuos en cuanto a tecnología, información y globalización.
- Identificar aspectos de la gerencia por competencias centrado en el desarrollo de las personas de manera holística.

## **1.3. Justificación y alcance de la investigación**

Hoy en día, las organizaciones se desenvuelven en un medio muy complejo, donde la competitividad se encuentra creciendo cada vez más en los mercados; es por ello, que las organizaciones deben mantener su eficiencia y eficacia en el tiempo y

deben estar a la vanguardia de los cambios o avances que surjan en la gerencia; es decir, toda organización debe fomentar el aprendizaje en sus trabajadores de forma continua, ya que, de lo contrario el conocimiento se torna obsoleto.

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 la poseen, de allí la necesidad de fijar distintos grados de competencias. Por tanto, al abarcar la gerencia por competencias el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa, su meta se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado e incluye el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo; es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas, así como valores, visiones y conocimiento que están basados en la realización profesional del trabajo. No obstante, se debe tener en cuenta que las personas, sus capacidades y su grado de motivación son los recursos que van a marcar la diferencia en las empresas que buscan alcanzar el éxito.

Ahora bien, la razón principal que justifica este trabajo de investigación, consiste en analizar la contribución del enfoque de gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones, puesto que con la misma se pretendió determinar las competencias más adecuadas en una organización, con el fin de desarrollar de manera eficiente las habilidades, conocimientos y destrezas del individuo en su puesto de trabajo y alcanzar los objetivos propuestos por la organización. De igual forma, esta investigación identificará competencias, que impulsan el compromiso por parte de los trabajadores con la organización.

## **1.4. Metodología de la investigación.**

Según Fidiás Arias (2006:110), la metodología de la investigación es “el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Es por ello, que este capítulo incluye todos los aspectos relacionados con la metodología de investigación empleada, es decir, nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, y las técnicas, estrategias y procedimientos, para la obtención, análisis e interpretación de la información y presentación de los resultados.

### 1.4.1. Nivel de investigación.

En cuanto al nivel de conocimiento que se buscó alcanzar en una investigación, Sabino (2002), señala que se pueden distinguir tres tipos: exploratorias, descriptivas y explicativas, las cuales desde el punto de vista de los objetivos intrínsecos, no son más que respuestas generalizadas a las preguntas formuladas anteriormente.

- Exploratorias: son las investigaciones que pretenden dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad (Sabino, 2002). Es decir, estas investigaciones resaltan características fundamentales de conjunto homogéneas de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza.
- Descriptivas: su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza.
- Explicativas: para Sabino (2002), los estudios explicativos son aquellos trabajos donde la preocupación se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer porqué

sucedan ciertos hechos, a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellos se producen.

De acuerdo a lo anterior, la investigación se basó en un estudio descriptivo, ya que, permitió combinar ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar el objeto involucrado en el trabajo realizado, es decir, analizar la contribución del enfoque de gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones.

#### 1.4.2. Tipo de investigación.

Según la Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (2006), el tipo de investigación es la manera como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación; las cuales pueden ser documentales, de campo y experimental.

Fidias Arias (2006:26), define el diseño de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Así mismo, define cada uno de los tipos de investigación de la siguiente manera:

- Documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- De campo: se refiere a la captación de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde suceden los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar ninguna variable, es decir, el investigador obtiene la información pero no cambia las condiciones existentes. De allí su carácter de

- Experimental: proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuo a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

Con respecto a lo expuesto anteriormente, se puede decir, que el diseño de esta investigación es de tipo documental, ya que se revisaron fuentes documentales, bibliográficas, tesis, además de consultas electrónicas, que son fuentes necesarias para el desarrollo de esta investigación.

#### 1.4.3. Población y muestra.

Para Ortiz (2009), la población “es cualquiera conjunto de unidades o elementos como personas, municipios, empresas, etc., claramente definidos para el que se calculan las estimaciones o se busca la información”. También define a la muestra como un subconjunto de la población, que sea representativa.

En el caso que ocupa a esta investigación, la población está determinada por el ámbito empresarial, pero al ser esta una investigación documental, la misma no requiere de la selección de una muestra.

#### 1.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de la información.

Para Arias (2006), la técnica, es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que, sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad

general. Por tanto, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento, entendiéndose por éste cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. Ahora bien, para que la investigación sea eficaz se utilizó técnicas que permitió obtener información de la realidad. La técnica utilizada es el análisis documental, ya que se revisaron documentos, textos, fichas bibliográficas, tesis, etc. Y el instrumento utilizado es el fichaje, ya que, con este se recolectó la información necesaria para realizar el informe final.

## **CAPÍTULO II**

### **GERENCIA POR COMPETENCIAS**

#### **2.1. Gerencia**

Estamos viviendo tiempos de cambios, los cuales son necesarios para transformar a las organizaciones, los cuales se han buscado utilizando nuevos enfoques administrativos donde el valor reside en las personas en el cual la información y el conocimiento está generando una nueva sociedad en el mundo de hoy. En este sentido, es necesario reconocer que hoy en día la gente aprende a diversificar su conocimiento y experiencia para fortalecer sus habilidades, y su creatividad y de esta manera aumentar su capacidad para comprender los cambios que se están generando en este sector tan dinámico y cambiante. La gente hoy en día experimenta un proceso bajo un nuevo marco de actualización que proviene del desarrollo tecnológico sustentado muy especialmente en las nuevas tecnologías de la comunicación, y de los nuevos modelos gerenciales, donde los principios básicos son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás y por último aprender a ser, esto tiene un nuevo significado en la gestión del conocimiento como nuevo paradigma del siglo XXI.

La nueva misión de la gerencia parte de la premisa de generar-introducir nuevas reglas de juego con el propósito de crear una sinergia y una empatía como estrategia exitosa para promover adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo personal; a su vez utilizando los desarrollos tecnológicos como valor estratégico viable para quebrar todos los riesgos e incertidumbres en la nueva economía, esto con el propósito de fortalecer al personal. Este enfoque ha traído muchos seguidores debido a que los flujos gerenciales han producido mejoras y ha



sido clave para impulsar los cambios en este contexto, esto es debido, a la velocidad de los desarrollos tecnológicos que ejercen una presión adicional sobre la organización y las personas, ello implica contar con una fuerza de trabajo entrenada y multifuncional, con equipos de trabajos que acepten retos y puedan manejarse en ambientes inciertos.

Los retos que las organizaciones tienen ante sí, implica estar en continuos movimientos sin perder el equilibrio, lo único que está realmente claro es que la organización, debe ser flexible y capaz de adaptarse. En medio de las nuevas exigencias de los negocios, la gerencia de personal tiene un papel crucial como es: participar cada vez más activamente en el nivel estratégico de la organización, pero ello no es fácil todo esto implica un cambio profundo y exige compromisos de todos los miembros de la organización.

En Venezuela esta nueva práctica apenas comienza a tomar relevancia motivado a que cada día las organizaciones inteligentes necesitan estar mas actualizada y ser capaz de responder de forma exitosa a las necesidades de los clientes, esto tiene un valor que reside en el conocimiento y este es la palanca para los cambios que utilizan los lidere para transformar, agregar valor y fomentar una nueva cultura organizacional con el propósito de romper las viejas practicas gerenciales ([http://www.resumido.com/es/libro.php/513/Los\\_líderes\\_que\\_necesitamos](http://www.resumido.com/es/libro.php/513/Los_líderes_que_necesitamos)).

Ahora bien, Ditcher (1988), señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. Por su parte, Alvarado (1990:1), señala que “el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización”. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe, existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: incrementar el estado de la tecnología de la organización, perpetuar la organización, darle dirección a la organización,

incrementar la productividad, satisfacer a los empleados y contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente se llama gerente. De allí que, se puede afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Por tanto, se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

En este orden de ideas, Crosby (1988:1), define a la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran”. Por su parte, Krygier (1988), la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. Así mismo, señala Krygier que en la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

#### 2.1.1. Tipos de gerencia

Según Jonathan Villasmil (2008), existen tres tipos de gerencia:

**La gerencia patrimonial:** es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

- **La gerencia política:** es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.
- **La gerencia por objetivos:** se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

#### 2.1.2. Funciones de la gerencia.

Según Mario Sverdlik (2008), cuando se entiende la gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución, pues al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aún necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte; no obstante esto no es así, aunque el proceso para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control, de este modo se pueden explicar las cuatro funciones gerenciales:

- **Planeamiento:** cuando la gerencia es vista como un proceso, el planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido

determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

- **Organización:** para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean beneficiosos para ella. A su vez, los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.
- **Dirección:** esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es con los resultados de los esfuerzos de cada miembro que se encuentra dentro de ella, que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir de manera que alcance sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.
- **Control:** la última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que se encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

Ahora bien, la acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello, que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

En este sentido, la gerencia es el proceso del planeamiento, organizando, conduciendo y controlando recursos para alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Por tanto, en esta parte se ha procurado proporcionar una descripción de acercamientos al pensamiento de la gerencia, la cual, colocan las dimensiones generales del trabajo del gerente que buscan introducir el papel y la función de los encargados de la organización e identificar habilidades de gerencias indispensables, y examinar el desarrollo histórico del conocimiento de la gerencia.

### 2.1.3. Modelos de gerencia del talento humano.

A continuación se describen algunos modelos de gerencia del talento humano, planteado por Ballivián, Rafael y Gonzales, Carola (2009), cada uno de los cuales posee ventajas y desventajas; por tanto, se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte el que más se ajuste a los requerimientos de la organización.

- Modelo de Harper y Lynch (1992): en este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves del personal (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento del personal. con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización del personal, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

El modelo tiene carácter descriptivo, ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la gerencia de recurso humano para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

- Modelo de Werther y Davis (1996): este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves del personal, que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la gerencia de recurso humano; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gerencia de recurso humano.
- Modelo de Zayas (1996): en éste se destaca el carácter sistémico de la gerencia de recurso humano, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.
- Modelo de Idalberto Chiavenato (2002): Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del

desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

- Modelo de Beer y colaboradores: los autores del modelo, abarcaron todas las actividades clave de la gerencia de recurso humano en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En el se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas del personal. (sistema de trabajo, flujo del personal y sistemas de recompensas).

Posteriormente, Cuesta (1999) modifica el modelo al incluir la auditoria de gerencia de recurso humano, centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de gerencia de recurso humano, además agregó nuevos componente; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

- Modelo de gerencia de recurso humano de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) (Cuesta, 2005): A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de gerencia de recurso humano funcional, que también es concebido por Cuesta (2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave del personal en los cuatro subsistemas de la gerencia de recurso humano:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

Estos modelos gerenciales son de gran importancia para la gerencia por competencias, puesto que cada uno contiene elementos significativos para que los individuos dentro de una organización realicen sus actividades de forma exitosa y satisfagan los requerimientos de cada puesto de trabajo.

#### 2.1.4. La motivación en relación al comportamiento de los individuos en la gerencia de las organizaciones.

Según Quezada (2009), el poder de la motivación está reflejado a través del impulso que refleja un comportamiento; éstos parten desde el interior, producen un comportamiento que refleja una imagen muy acertada de la personalidad. En algunas personas la acción citada es pasiva, en otras activa y dinámica, pero lo cierto es que dependiendo de la situación, del temperamento y carácter, así actúa cada quien. Tal es el caso que la incidencia en cada comportamiento es el fiel reflejo de motivaciones familiares, sociales y laborales. La labor del gerente de recursos humanos es saber administrar los estímulos emocionales y obtener buenos resultados.



Así mismo, Quezada (2009), describe los siguientes tipos de motivaciones, entre los cuales se encuentran:

- La motivación por logro: es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.
- La motivación por competencia: es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ellos. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.
- La motivación por afiliación: es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta.

Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los sentimientos personales que tengan hacia ellos. Sin embargo, los que se sienten motivados por la afiliación, seleccionan amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

- La motivación por autorrealización: es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a

- La motivación por poder: es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito. Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal.

Estos cinco poderes de motivación son factibles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel. Es decir todas estas motivaciones lo que buscan es definir algunos comportamiento que deben tener las personas encargadas de las áreas importantes de la organización, ya que, una persona motivada permite lograr sus objetivos y poder responder eficientemente a las competencias que existan o que surjan en la empresa.

## **2.2. Competencias**

El concepto de competencias es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial, para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo, por lo general, se cita a David McClelland (Escobar, 2008), que señala que en 1949, T. Parsons elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el

concepto de “Logros vs. Atributos” que, en esencia, consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años sesenta, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland (Escobar, 2008), propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland, se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro y, por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría se llevó a cabo por parte de McClelland (Escobar, 2008), en la India, en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que  $2/3$  de los participantes habían asimilado características innovadoras, que potenciaban el auge de sus negocios y en consecuencia de su localidad de residencia. Dichos resultados permitieron que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuese adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto. En 1973,

McClelland (Escobar, 2008), demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Ésto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, señala McClelland (Escobar, 2008:1), las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona”, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

Ahora bien, para Martha Alles (2006), el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Pero, Rodríguez y Feliú (2008:1), definen las competencias como "conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (2008), plantea que una competencia es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable; mientras que Spencer y Spencer (2008), define la competencia como una características subyacentes de las personas que indica la

forma de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantiene durante un tiempo razonablemente largo. Por su parte, Levy Leboyer (Quesada, 2006:2), las competencias “son un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.

Al respecto Cruz y Vega (2009:9), las define como:

Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes, que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido a un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Del análisis de estas definiciones puede decirse que las competencias:

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Por tanto, las competencias pueden definirse como comportamientos naturales, tales como las habilidades que puede tener una persona para el desarrollo de una determinada actividad o adquiridos a través de técnicas de aprendizaje o capacitación, en ambos casos colocan a la persona en una posición de ventaja con respecto a otra

ante la resolución de un determinado problema.

Las competencias son el resultado de experiencias dominadas, gracias a las aptitudes y a los rasgos de personalidad que permiten sacar partido de ellas, a través de un mejor desempeño. Además de ser, el nexo entre las características individuales y las cualidades requeridas por la organización.

### 2.2.1. Elementos de las competencias

Según Cruz y Vega (2009:2), para que una persona demuestre los comportamientos que forman parte de las competencias es necesario que éstas, se compongan de cinco elementos fundamentales:

**Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.

**Saber Hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales o habilidades cognitivas (para procesar información). Lo habitual es que estas habilidades interactúen entre sí.

**Saber Estar:** conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, etc.), en un sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes pues son elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto determinado.

**Querer Hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por

ser competente, identificación con las tareas, entre otros). Y externos (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.). A la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional.

Desde el punto de vista individual: se habla de la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contempla como potencialidades de la persona.

Desde el punto de vista situacional: comprende el grado de “favorabilidad” del medio, o sea, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

La unión de estos elementos hace que la competencia sea observable para los demás y que se establezcan niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal o profesional, bien durante el desempeño de sus labores o en sus interacciones sociales.

### 2.2.2. Importancia de las competencias

En el mismo orden de ideas, las competencias permiten a la organización conocer al individuo que en ella se desempeña en cuanto a sus actitudes, habilidades, aptitudes y destrezas, además de determinar en qué medida la conoce él en lo que a profundidad y amplitud se refiere. Éstas ayudan a gestionar el desempeño de forma eficaz, con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa que alcancen el máximo desempeño, mejoren el desarrollo de carreras y orienten la inversión en formación.

### 2.2.3. Competencias básicas para la efectividad individual y gerencial

Según John Slocum (2004), menciona las siguientes competencias básicas para la efectividad individual y gerencial:

- Competencia en el manejo propio: se refiere a la habilidad global de evaluar sus propias fortalezas y debilidades, establecer y buscar metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo y la vida personal, y participar en el nuevo aprendizaje, lo que incluye habilidades, conductas y actitudes nuevas o modificadas. Este tipo de competencias incluye habilidades clave para hacer lo siguiente:
  - Entender su propia personalidad y actitudes, así como las de otros.
  - Percibir, apreciar e interpretar de manera correcta a si mismo, a otros y al ambiente inmediato.
  - Entender y actuar sobre sus emociones y motivaciones relacionadas con el trabajo.
  - Determinar y establecer sus propias metas de desarrollo, las personales están relacionadas con sus vidas y las laborales relacionadas con el trabajo.
  
- Competencias en el manejo de la comunicación: incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones. Incluyen habilidades clave para realizar lo siguiente:
  - Transmitir información, ideas y emociones a otros en tal forma que las reciban como es la intención.
  - Retroalimentar de manera constructiva a otras personas.
  - Utilizar con eficacia la comunicación verbal, presentando ideas, información y emociones a otros, ya sea uno por uno o en grupos.



- Competencias en el manejo de la diversidad: se refiere a la habilidad global para apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos, adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo. También se refiere a la habilidad de ayudar a la gente a trabajar junta, aun cuando sus intereses y antecedentes puedan ser bastante diversos. Esta incluye habilidades clave para hacer lo siguiente:
  - Impulsar un ambiente de inclusión con gente que posee características diferentes de las propias.
  - Aprender de aquellos que tienen características, experiencias, perspectivas y antecedentes distintos.
  - Adoptar y desarrollar tendencias personales como la apertura intelectual y las actitudes que demuestran respeto por la gente de otras culturas y razas que apoyan la diversidad en el lugar de trabajo y otros sitios.
  
- Competencias en el manejo de la ética: es la habilidad global de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de conductas. La ética son los valores y principios que distingue lo correcto de lo incorrecto. Estas incluyen habilidades clave para hacer lo siguiente:
  - Identificar y describir los principios de la toma de decisiones y de una conducta ética.
  - Evaluar la importancia de los aspectos éticos al considerar cursos alternos de acción.
  - Aplicar las disposiciones y regulaciones gubernamentales, así como también las reglas de conducta del patrón, al tomar decisiones y

emprender acciones dentro del nivel de responsabilidad y autoridad de una persona. En general mientras mayor sea su nivel de responsabilidad y autoridad, es más probable que esa persona presente temas y dilemas complejos y ambiguos desde un punto de vista ético.

- Competencias en el manejo transcultural: se refiere a la habilidad global de reconocer y adoptar similitudes y diferencias entre naciones y culturas, y luego enfocar temas organizacionales y estratégicos claves con una mente abierta y curiosa. La cultura es el patrón dominante de vida, pensamientos y creencias que se desarrollan y transmite por la gente a generaciones posteriores, en forma consciente y en forma inconsciente. Un aspecto clave de una cultura atañe a sus valores culturales que son aquellas creencias conscientes e inconsciente, sostenida de manera profunda, que especifica las preferencias y comportamientos generales, y definen lo que es correcto e incorrecto. Los valores culturales se reflejan en la moral, costumbres y practicas establecidas de una sociedad. Algunas habilidades clave para hacer lo siguiente:
  - Entender, apreciar y usar las características que hacen peculiar a una cultura particular, y reconocer la que es probable que influyan en la conducta de una persona.
  - Identificar y entender la forma en que los valores relacionados con el trabajo, como el individualismo y colectivismo, influyen en las decisiones de individuos y grupos.
  - Entender y motivar a los empleados con diferentes valores y actitudes. Estos pueden ir desde los estilos más individualistas, occidentales, de trabajo, hasta actitudes paternalistas no occidentales, sujetas a la mentalidad no colectivista extrema de “el estado se va a hacer cargo de mí”.

- Competencias en el manejo de equipos: se refiere a la habilidad global de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar metas organizacionales. Este tipo de competencia incluye habilidades para hacer lo siguiente.
  - Determinar las circunstancias en que es apropiado un enfoque de equipo y, cuando así se define, el tipo de equipo que debe usarse.
  - Participar y dirigir el proceso de establecer metas claras de desempeño para el equipo.
  - Aplicar métodos y tecnologías para la toma de decisiones que sean adecuadas para las metas, asuntos y tareas que enfrenta el equipo.
  - Participar o proporcionar el liderazgo para precisar las responsabilidades y tareas de un equipo como un todo, así como para sus miembros individuales.
  
- Competencias en el manejo del cambio: se refiere a la habilidad global de reconocer e implantar las adaptaciones necesarias o transformaciones totalmente nuevas en la gente, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en las áreas de responsabilidad de una persona. Incluye habilidades para realizar lo siguiente:
  - Aplicar las seis competencias previamente estudiadas en el diagnóstico, desarrollo y puesta en práctica de los cambios requeridos.
  - Diagnosticar la presión y la resistencia al cambio en situaciones específicas. Estas presiones pueden ser internas, como la cultura organizacional o externa, como nuevas tecnologías o competidores.
  - Aplicar un modelo de sistemas y otros procesos para introducir y realizar el cambio organizacional. Los individuos con esta habilidad pueden

identificar temas claves y diagnosticarlos al examinar los factores básicos de quién, qué, por qué, cuándo, dónde y cómo.

- Buscar, ganar, compartir y aplicar nuevos conocimientos en la búsqueda de mejoras constantes, creatividad y enfoques o metas totalmente nuevas. Estas conductas requiere la toma de riesgos, ósea, la disposición de tomar riesgos razonables para reconocer y aprovechar oportunidades, al mismo tiempo que también se reconocen sus posibles resultados negativos y se vigila el proceso hacia las metas.

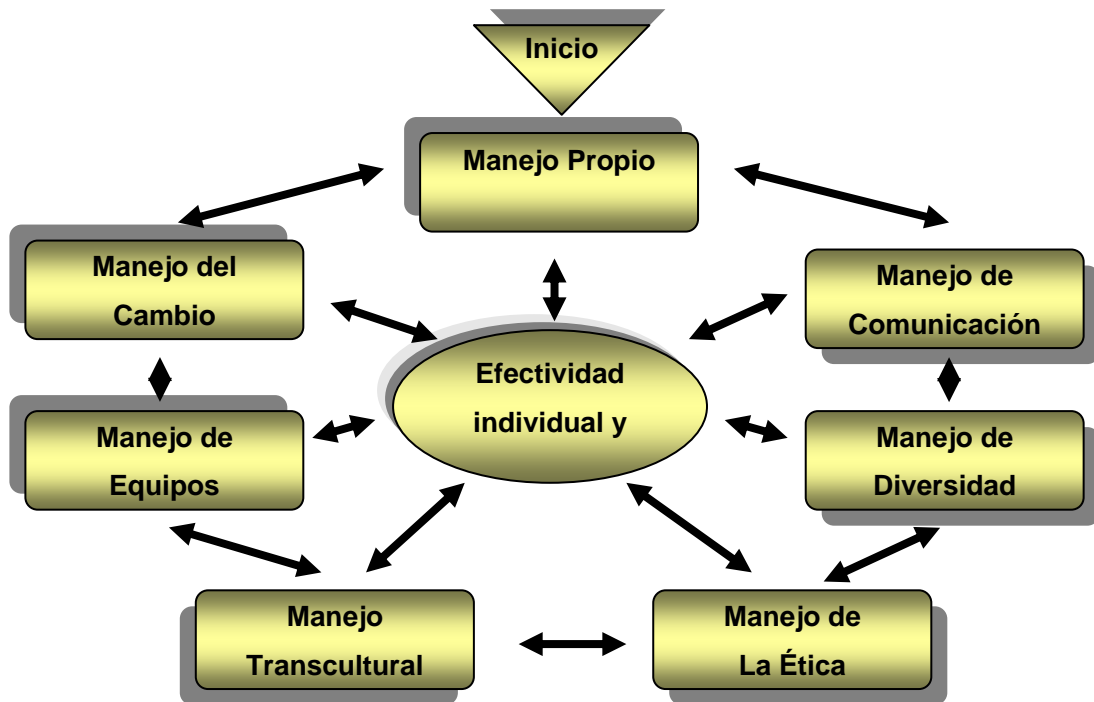
Una vez descritas competencias básicas para la efectividad individual y gerencial, los mismos se pueden visualizar de forma esquemática en la figura N° 1.

#### 2.2.4. Clasificación de las competencias

Existen diversas competencias, según Valdés (2008), señala que las competencias se clasifican de la siguiente manera:

- Competencias metodológicas: corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.

Figura N° 1  
Competencias Básicas



Fuente: John Slocum .2004. Pág 4.

- Competencias técnicas: se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- Competencias sociales: responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivencias desde la perspectiva laboral.
- Competencias individuales: tiene relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

Así mismo, para Valdés (2008), la integración de estas cuatro competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral, corresponde al perfil ocupacional de éste.

Por su parte Rampersad (2004), habla sobre las competencias orientadas al trabajo y éstas se dividen en:

- Competencias orientadas al trabajo y grado de razonamiento.
- Competencias de conocimiento: qué es lo que se debe aprender y conocer.
- Competencias sobre habilidades: qué es capaz de hacer.
- Competencias actitudinales: comportamientos, principios, normas, valores, presencias y todo lo que se necesite para mantener una posición de respeto.

Ahora bien, para Levy-Levoyer, (2003:17), “el análisis de competencia, parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo”. En primer lugar sale a relucir su grado de calificación, es decir su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras, lo que saben. En segundo lugar destaca su talento para el quehacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. De tal manera que, en teoría, las clasificaciones de competencias son diversas, partiendo de que este término es muy amplio y requiere de una evaluación continua.

Según Levy-Levoyer, (2003), las competencias se clasifican en: genéricas, específicas y básicas.

- Genéricas: referidas éstas al conjunto o grupo de actividades. Son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado; las mismas incluyen conocimientos habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Estas competencias

se pueden adquirir en forma autodidáctica, por programas educativos y de capacitación en el centro de trabajo.

Reís (Coello, 2005:40), clasifica las competencias genéricas en seis grupos:

**Competencia de logro y acción:** la cual hace referencia a la motivación al logro, preocupación por el orden y la calidad, la iniciativa y la búsqueda de información, que conducen al logro y superación de los resultados esperados.

**Competencia de ayuda y servicio:** abarca, la orientación al cliente y sensibilidad interpersonal. Estos factores son necesarios para entender a la clientela y prestar un excelente servicio, orientado a la satisfacción de las necesidades existentes.

**Competencias de influencia:** está relacionado con el conocimiento organizativo, el impacto y la influencia y la construcción de relaciones, que son elementos indispensables para crear un excelente ambiente de trabajo, que dirige indudablemente a que las personas alcancen las metas que fueron establecidas.

**Competencias gerenciales:** se orientan al logro de los objetivos organizacionales, a través del liderazgo, trabajo en equipo y cooperación.

**Competencia cognoscitiva:** esta relacionada con la capacidad para resolver problemas, mediante la utilización del conocimiento y la experiencia.

**Competencia de eficiencia personal:** este tipo de competencia abarca aspectos como: el autocontrol, confianza en si mismo y comportamiento ante el fracaso, los cuales pueden ser controlados por el propio individuo.

- **Específicas:** estas competencias están orientadas a las tareas o funciones específicas. Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Según Quezada

(2009), estas competencias, a su vez, se clasifican en estratégicas e intratégicas.

- Las competencias directivas estratégicas, son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos. Entre éstas se pueden citar: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
  - Las competencias directivas intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre ellas se mencionan la comunicación, la empatía, el coaching y el trabajo en equipo. Estas competencias se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación en el centro de trabajo o en forma autodidáctica, y están referidas a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas.
- Básicas: constituyen la base de formación que requiere el individuo para desempeñarse en cualquier actividad productiva tales como: la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren a lo largo de la vida y pasarán a formar parte de la experiencia del individuo.

Todo lo anterior indica, que para que los individuos y grupos de trabajo dentro de una organización puedan realizar sus tareas de forma exitosa, deberán contar con todas aquellas competencias que sean necesarias para conseguir dicho objetivo.

#### 2.2.5. Perfiles de Competencias.

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a



plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia (Cuesta, 1999).

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias. La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (Comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto (Cuesta, 1999).

#### 2.2.6. Diseño de perfiles de competencias.

Los perfiles de competencias presentan primordial importancia, porque la consideración de las “condiciones de trabajo”, bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene ocupacional. Su ausencia de la mayoría de los perfiles de cargos existentes ha sacado de contexto de los sistemas de trabajo las tareas o funciones, más inadmisibles cuando se trata de competencias a las que se suma la consideración de la cultura organizacional. Las malas condiciones de trabajo son antieconómicas.

De nada sirve mejorar la disposición de un taller o los métodos de trabajo de un operario con procedimientos altamente técnicos ahorrando unos minutos en

determinadas operaciones, si se pierden horas enteras a causa de las malas condiciones de trabajo en toda la empresa que, además, dañan a sus trabajadores.

Una vez concebido técnicamente, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos, debe recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de gerencia de recurso humano derivadas y el sistema de trabajo concebido.

#### 2.2.7. Competencias valoradas como clave en un gerente.

Según M. Porter (2003), al revisar los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales así, como el perfil demandado, se encuentra un conjunto de competencias que de manera reiterativa ésta exige. Entre ellas se encuentran:

- Competencias gerenciales:
  - Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica.
  - Servicio al cliente: capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.
  - Efectividad personal: capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.
  - Toma de decisiones: tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.

- Trabajo en equipo: obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
  - Desarrollo de personas: evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.
  - Liderazgo: capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.
- Competencias personales y humanísticas:
    - Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas.
    - Competencias cognitivas: se refieren a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo.
    - Adaptabilidad: capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.
    - Orientado a resultados: persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos.
    - Aprendizaje continuo: capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.
    - Responsabilidad: aceptar su propia responsabilidad para producir resultados.

- Competencias profesionales y técnicas:
  - Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo del asociado con el cliente, habilidades de negociación con el cliente, conocimiento y manejo de servicios.
  - Desarrollo de estrategia: adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente.
  - Logro de resultados: responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología.

### **2.3. Gerencia por competencias**

Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización, es por ello, que la gerencia por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la organización comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores, con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Además, en la era actual la tecnología y la información están al alcance de todas las organizaciones, por lo que, la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la

capacitación y aprendizaje continuo en las personas, a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

### 2.3.1. Definición de gerencia por competencias

Para Martha Ramones (2009), la gerencia por competencias es un modelo que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. Este nuevo modelo se dice que es una nueva economía, la cual está representada por el conocimiento; es fácil afirmar que el conocimiento es el nuevo y principal motor de la economía, ya que permite abrir las puertas hacia nuevos enfoques y análisis de problemas en donde la principal herramienta es el poder de la información almacenado en el disco duro de los conocimientos.

Por su parte, Hernández (2009) señala que la gerencia por competencias toma mucha fuerza en esta Sociedad del Conocimiento, donde el conocimiento y el manejo de la información vienen a ser parte integral del desenvolvimiento de la organización. Ya no se hablará de la productividad en los términos tradicionales, sino también en la productividad de ideas e innovaciones que los miembros de una organización aportan a los procesos organizacionales y a la originalidad y calidad de sus productos, así como la habilidad de interpretar el entorno y manejar el cambio. Por tanto, Cruz y Vega (2009:12), define la gerencia por Competencias como “un modelo de gerencia que permite evaluar las competencias específicas, que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización”.

Con respecto al alcance y relevancia de este tema, Ramón Hung (2009), comenta que la gerencia por competencias permite:

- Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determina a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Lo cierto, es que cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo (Hung, 2009). En este sentido, Ernest & Young Consultores (Herrera y Rivas, 2008), establece que al determinar el modelo de gerencia por competencias que se implementará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer tales competencias. Estas características son las siguientes:

- Adecuadas al negocio: es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativa. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.
- Adecuadas a la realidad actual y futura: para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se debe tomar en cuenta la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.

- Operativas, codificables y manejables: es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.
- Exhaustiva: la definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.
- Terminología y evaluación: se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.
- De fácil identificación: dentro del modelo se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

### 2.3.2. Importancia de la gerencia por competencias.

Según Mora (2009), la gerencia por competencias es importante, ya que, permiten la adquisición de la información relevante de forma eficaz y eficiente y con los medios y vías más adecuados en cada caso. Junto a ello, están las competencias relacionadas con el análisis simbólico de la información, el pensamiento crítico y la capacidad de generar conocimiento a partir de la información, de su análisis y de la experiencia.

Además, la gerencia por competencias, es importante en virtud de que la capacidad de gestión y manejo de la incertidumbre y la de anticipar de forma interactiva eventos y circunstancias relevantes y significativos se plantean potenciales estrategias de actuación ante los diversos escenarios que se anticipan.

### 2.3.3. Objetivos de la gerencia por competencias

Según Ernst & Young consultores (Herrera y Rivas, 2008), el objetivo principal del modelo de gerencia por competencias es implementar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una forma más efectiva en la organización. Los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de un modelo de gerencia por competencias son:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### 2.3.4. Modelos de gerencia por competencias.

Son herramientas que permiten la identificación de los requerimientos de competencias necesarias para llevar a cabo las operaciones (Quezada, 2009).

Así mismo, implantar un modelo de gerencia por competencias conduce, entre otras cosas, a un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento, la importancia de aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al



mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la misma.

Según Quezada H (2009), existen diferentes modelos, entre los más utilizados se encuentran:

- El modelo conductista: orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.
- El modelo funcionalista: basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.
- El modelo constructivista: es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la

participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre todo el personal de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo.

#### 2.3.4.1. Premisas básicas de los modelos de gerencia competencias.

Para Graminga (2009:1), al establecer un modelo de competencias, es necesario adoptar algunas premisas básicas que contribuyen a avalar las acciones gerenciales, entre las que se pueden mencionar:

- Concientizarse de que todo negocio es diferente: por lo que se necesita personas con perfiles específicos debido a que, cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que cuenten con las competencias adecuadas.
- Reconocer aquellos que ocupan puestos gerenciales: tienen la responsabilidad de brindar oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencido de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias: ya que éstas son la garantía de que en el futuro se podrán enfrentar nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general, y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

#### 2.3.4.2. Dimensiones de los modelos de gerencia por competencias.

Según Graminga (2009), al referirse al modelo de competencia es necesario distinguir cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

- Identificación de competencias: es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. Comprende: el análisis ocupacional y el análisis funcional.

El análisis ocupacional, se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajadores con el fin de establecer diferentes niveles de remuneración, que permitiera una mejor negociación colectiva.

Con el tiempo estas clasificaciones fueron adquiriendo mayor complejidad, pues, se fue agregando nuevas ramas de producción, ocasionando el perfeccionamiento de las técnicas de análisis de puesto de trabajo. Estas técnicas se utilizaron para diseñar escalas salariales basadas en aspectos como la responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, ambiente de trabajo, entre otros.

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores han delatado la obsolescencia de los métodos “científicos” del análisis de puesto.

En la actualidad se han perfeccionado varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación, etc.).

Una de las definiciones del análisis ocupacional es la utilizada por la OIT (Organización Internacional del trabajo), según la cual, la describe como:

La acción que consiste en identificar por la observación y el estudio las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada.

El análisis funcional, es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Puede estar relacionada con una empresa, grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

No es un método exacto, es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requerida mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de función productiva o de servicio bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Para reforzar la idea expuesta anteriormente, CONOCER, menciona que “Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva

compleja como las que normalmente se aprecian en las organizaciones productivas, se cuenta con el análisis de funciones o análisis funcional, que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables de una persona, que son los elementos de competencia”.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que se sigue para obtenerlo. Esa es su principal diferencia con los análisis de tarea y análisis de puestos.

Este análisis se aplica de lo general a lo particular, se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples (elementos de competencia) que pueden ser desarrollados por un trabajador.

Asimismo, el análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Tales especificaciones pueden mostrarse en un mapa funcional.

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en “árbol” (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, éste se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

- Normalización de competencias: una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas.

Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un

procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, es decir, en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

El método de análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral. Como tal, está en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización.

- **Formación basada en competencias:** una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente, si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias basadas en las normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

En el mismo orden de ideas, un aspecto crucial en la formación basada en las competencias es la correspondencia necesaria entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos. Por esta razón el proceso de verter las competencias identificadas en los currículos de formación es crucial para mantener la pertinencia de los programas formativos.

Algunas experiencias en la elaboración de currículos por competencia han logrado describir el proceso mediante el cual, se puede obtener una buena elaboración curricular a partir de las competencias identificadas. En particular se puede hacer referencia a la metodología utilizada por el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) de México denominada “Método para la

elaboración de cursos de capacitación basado en la competencia laboral”.

Este método surgió del análisis cuidadoso de experiencias internacionales y de varios enfoques pedagógicos y plantea la elaboración de módulos formativos tomando como base las unidades de competencia.

En general, la relación entre el análisis funcional y la formación por competencias esta fundamentada en el sustento que dicha metodología presta para la elaboración de programas formativos.

- Certificación de competencias: alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (evaluada previamente) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Según el sistema del cual se esté hablando, la certificación de competencia laboral puede ser expedida, por la institución de formación profesional en la cual se han cursado los programas formativos o se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado.

Así mismo, la certificación de competencias adquiere un valor relacionado profundamente con la empleabilidad de los trabajadores en la medida que los certificados se refieran a competencia de base amplia, normalizadas en sistemas que faciliten su transferibilidad entre diferentes contextos ocupacionales.

Un proceso de certificación basado en competencias se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en condiciones reales de trabajo. El certificado se refiere a un desempeño laboral plenamente comprobado y, en modo alguno, a condiciones potenciales o académicas del trabajador.

Un certificado de competencia laboral se refiere a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencias. La base sobre la cual expide el certificado es una norma de competencia laboral y, como se estableció en su momento, la norma esta constituida a partir de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en una situación concreta de trabajo.

#### 2.3.4.3. Ventajas y limitaciones de los modelos de gerencia por competencias

Entre los atributos que caracterizan el modelo, se encuentran los siguientes:

- El enfoque de competencias responde mejor a los requisitos del puesto.
- Hace más transparente el mercado de trabajo (al utilizar la certificación de competencias).
- En las empresas la gestión de personal puede ser más eficiente (se compensa más equitativamente).
- Facilita la alineación de los profesionales con las estrategias del negocio.
- Permite el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- El enfoque de competencia aclara el panorama para la selección de personal que ya no debe apoyarse en diplomas si no en capacidades demostradas.

No obstante se identifican ciertas limitaciones, tales como:



- Confusión terminológica: a un mismo componente se le define de distintas formas, o peor, a distintos componentes se le asigna una misma etiqueta.
- Disparidad de criterios: derivados en buena medida del problema anterior, así como la diversidad de contextos en los que se aplica.
- Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas.
- La certificación por competencias no es aplicable en los países en donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales.
- La gestión por competencias puede generar conflictos entre empleadores y sindicatos: los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre los certificados y no sobre productividad los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos.

De estos dos aspectos se observa que, el enfoque de competencias contribuye a una mayor productividad empresarial, siempre y cuando las empresas estén dispuestas a aplicarlo y logren entender y emplear correctamente los modelos de gerencia por competencias.

#### 2.3.5. Proceso de gerencia por competencias

A juicio de Martha Alles (2006), la gerencia por competencias contempla una serie de pasos, a fin de implementar todos los procesos de la gerencia de personal de una organización. Tales pasos son:

- Descripción del puesto: en el momento de redactar las descripciones de puestos se deben revelar las competencias involucradas para esa posición. Realizando para ello la asignación de competencias y grados a puestos.

Destacándose que cuando una empresa se prepara para descripciones de puestos al estilo tradicional, pregunta: ¿qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto? en cambio, cuando se presenta una descripción de puesto por competencias se pregunta ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?

Dentro del esquema por competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferentes grados de detalles en cuanto a las funciones y debe contener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto, con el grado de cumplimiento necesario.

- El proceso de selección: para seleccionar por competencias, lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puesto por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencias), ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Así mismo, en este proceso se debe considerar la selección clave de la entrevista por competencias, la cual permite detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado, en relación con la competencia que se desea evaluar.

- Evaluación de competencias: al establecer un esquema de gerencia por competencias, las empresas se preguntan: ¿cómo están los ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿las cubren?, ¿deberá reemplazarlos? ¿es posible desarrollar las competencias?. Para estas interrogantes en el proceso de evaluación de las competencias. Martha Alles (2006), ha desarrollado una serie de herramientas diseñadas para la medición del grado de desarrollo de las competencias en las personas:

- Fichas de evaluación de competencias: consisten en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación – autoevaluación), el jefe o ambos eligen una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía Web, lo que permite la aplicación on line del método de evaluación. Las fichas de evaluación pueden ser utilizadas, en una versión reducida, para evaluaciones de 90°, 180° ó 360°. Incluyen un procesamiento vía Web, lo que permite la aplicación on line del método de evaluación.
- Manuales de assement: en sus versiones estándar y a la medida del modelo de competencias de la organización.
- Planes de carrera y sucesión: en un modelo de gestión por competencias, el seguimiento de la carrera y el desarrollo de los individuos permiten, con base en el acompañamiento y la orientación profesional, confeccionar los planes de sucesión en puestos clave, es decir, que para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en un futuro.
- Capacitación y entrenamiento: para implementar programas de capacitación y entrenamiento en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar las del personal. Por lo que, en la gerencia por competencias se denomina como desarrollo de competencias, sugiriéndose realizarlo a través de tres vías: autodesarrollo, coaching y codesarrollo. Teniéndose una empresa con descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evaluación del desempeño de su personal por competencias, ésta podría desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización y, de ese modo, alcanzar su visión y misión.

En este contexto, para Alles (2006), el significado de desarrollo de competencias representa las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfeccionamiento deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en el futuro. A este respecto, ha desarrollado una serie de productos para apoyar en esa tarea para el desarrollo de competencias de las personas:

- Guías de desarrollo de competencias, bajo el nombre de Manual de Desarrollo: consiste en una serie de actividades que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada una. Las guías se acompañan con una breve descripción teórica e instructiva para su realización y se han diseñado en dos variantes:
  - 1) Dentro del trabajo: acciones sugeridas para el desarrollo de competencias a adoptar en el ámbito laboral.
  - 2) Fuera del trabajo: como su nombre lo indica, sugerencias para el desarrollo de competencias que no tienen relación alguna con el ámbito laboral.
- Codesarrollo: actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de formados de formadores.
- Jefe de coach: bajo un esquema similar al anterior, se han implementado una serie de variantes para el desarrollo, en las personas que tienen otras a su cargo o bajo su supervisión, de la capacidad de ser un coach de sus empleados.
- Evaluación del desempeño: para evaluar el desempeño por competencias, es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas, y en el grado en que son requeridas por el puesto, es decir, que se debe contar con un diccionario o catálogo de competencias y un diccionario o catálogo de comportamiento; según el diseño de la metodología empleada de poseer catálogos de competencias y de comportamientos.

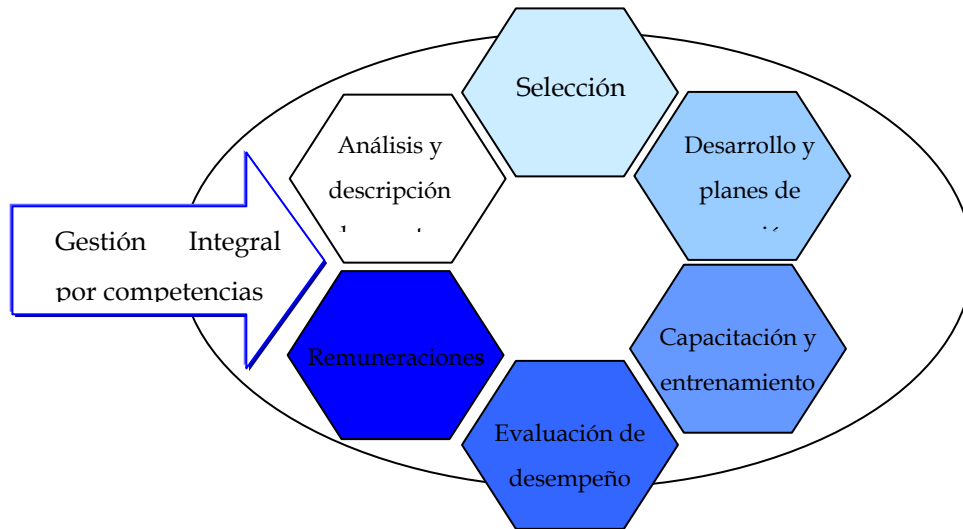
Una forma de garantizar el éxito, es trabajar bajo la modalidad de competencias, la cual tiene una serie de ventajas. Entre ellas, objetiviza los procedimientos a través de la evaluación de los objetivos y su grado de cumplimiento y, por un lado, y las competencias y su grado de desarrollo por el otro.

- Remuneraciones dentro de un esquema de gerencia por competencias: si la empresa decide manejarse con un esquema de competencias, las remuneraciones deben también relacionarse con estos conceptos. Por tanto, para aplicar un esquema de competencias en relación con remuneraciones debe implementarse, primero los otros procesos bajo el esquema de competencias (descripción de puestos, selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y planes de sucesión y, por último, llegar a remunerar por competencias.

Una vez realizada la evaluación por competencias se toman decisiones sobre el personal, tales como: promociones y modificaciones salariales, o a partir de las evaluaciones se determinan remuneraciones variables. En este caso la remuneración en base a competencias focaliza las características individuales, habilidades o competencias por debajo o por encima de lo que corresponde a esa posición.

Una vez descrito los pasos de la gerencia por competencias, los mismos se pueden visualizar de forma global en la figura N° 2.

Figura N° 2  
Esquema global por competencias



Fuente: Martha Alles. 2006. Pág. 126

### 2.3.6 Ventajas de la gerencia por competencias

Para Mora (2009), la gerencia por competencias, aporta innumerables ventajas, tales como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

- La gerencia por competencias se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

La gerencia por competencias se basa en que los líderes no sólo aprovechen las competencias de cada miembro de la organización y promuevan la adquisición de nuevas competencias, sino también analizan sus propias competencias y son conscientes de las que les falta por desarrollar para favorecer la calidad y productividad de la empresa donde se desenvuelve.

Así mismo, la gerencia por competencias es una forma de gerenciar obteniendo el máximo provecho de las capacidades, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de cada uno de los trabajadores que integran el equipo de trabajo. En esta valoración de los talentos individuales, un buen líder, encuentra un potencial para el crecimiento de todos los integrantes de su grupo de trabajo, ya que, no sólo se evalúan las potencialidades de cada persona para desempeñar una labor, sino que es posible favorecer el desarrollo de nuevas competencias en el personal, que les haga más eficientes y lleven a la empresa a ser más competitiva.

## **CAPÍTULO III**

### **LA GERENCIA POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **3.1. Diferencias y semejanzas entre el enfoque tradicional de personalidad y la gerencia por competencias.**

##### 3.1.1. Enfoque de competencias

Según Llorente (2009), los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado sobre los cuales refiere que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y lamenta que por fatalidad sean los más difundidos y comparten una serie de puntos comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación, el desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.



Al analizar, no obstante, el modo en que se viene poniendo en práctica, se observa una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que de sí pueda dar. Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual, como práctico o metodológico. Entre los más frecuentes destacan:

- **Confusión terminológica:** a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, actitudes, habilidades, rasgos, etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe sólo al terreno de lo teórico; cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de forma diferente.
- **Disparidad de criterios:** derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.
- **Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles:** no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de tests, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.
- **Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas:** también se detecta cierta proliferación de técnicas "creadas para la ocasión" pero con importantes déficit de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creadas (por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

En general, se observa una escasa incorporación e integración de los principios

básicos y los conocimientos más actuales sobre el comportamiento humano que aporta la Psicología moderna.

Todo ello hace pensar que, en ocasiones, se está produciendo un fenómeno moda en el más superficial de los sentidos: se adopta la nueva terminología pero no se asumen o no se aplican los principios básicos en profundidad.

Por detallar uno solo de los problemas anteriores, aunque sin pretensiones de exhaustividad, cabe decir, que el concepto de competencia se ha convertido, en algunos casos, en un “cajón de sastre” en el que todo tiene cabida: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos, elementos todos ellos que, aun teniendo un significado e implicaciones precisos en el marco de la Psicología (aunque no tanto en el lenguaje cotidiano), pasan a ser redefinidos sin más como competencias.

Más bien parece producirse, en este caso, un “lavado de cara” de conceptos tradicionales, pero sin llegar hasta las últimas consecuencias en la adopción del nuevo enfoque; dicho de otro modo, en el fondo siguen utilizándose planteamientos basados en el enfoque de rasgos, a pesar de que el enfoque de competencias se desarrollará precisamente como alternativa al mismo.

La gerencia por competencias implica la adopción de un enfoque que supere el tradicional enfoque del rasgo de personalidad, lo que se fundamenta en una serie de importantes ventajas, tanto para la organización como para la persona. El concepto de competencia busca por un lado, una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su trabajo; y, por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación, es como se llega a la adopción del concepto de competencia en el mundo empresarial. Por tanto, el concepto de competencia otorga un significado de unidad e implica que los elementos

del conocimiento tienen sentido sólo en función del conjunto, en efecto, aunque se pueden fragmentar sus componentes, éstos por separado no constituyen la competencia, ser competente implica el dominio de la totalidad de elementos y no sólo de algunas de las partes.

### 3.1.2. Enfoque de personalidad

W. Allport (1986:1), define la personalidad como “una organización dinámica, en el interior del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y su pensamiento característicos”. Esta definición indica que, la personalidad es de naturaleza cambiante organización dinámica. que es algo interno, no de apariencia externa, que no es exclusivamente mental, ni exclusivamente neurológica sino que su organización exige el funcionamiento de mente y cuerpo como unidad, que los sistemas psicológicos son tendencias determinantes que dirigen y motivan la acción, que la conducta y el pensamiento son característicos de cada individuo, y que en ellos se refleja su adaptación al ambiente, a la vez que son formas de acción sobre él.

Sin embargo, Allport en su definición no señala ningún sistema concreto, como aclaración que puede ayudar a comprenderla mejor, siendo algunos sistemas a los que él se refiere: costumbres, sentimientos, rasgos, creencias, expectativas, estilos de conducta, constitución física, sistema glandular y nervioso.

Por tanto, la personalidad, es el término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos. La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo debe actuar y reaccionar una persona bajo diversas circunstancias.

Un rasgo esencial de las competencias, es la relación entre teoría y práctica. En esta relación la práctica delimita la teoría necesaria; la relación entre las condiciones y demandas de las situaciones concretas en el trabajo (la práctica) con las necesidades de sistematización del conocimiento (la teoría), es más significativa para el informático si la teoría cobra sentido a partir de la práctica, es decir, si los conocimientos teóricos se abordan en función de las condiciones concretas del trabajo y si se pueden identificar como situaciones originales.

Frecuentemente, cuando se habla sobre la personalidad de alguien, se refiere a lo que diferencia a esa persona de los demás, incluso lo que le hace única. A este aspecto de la personalidad se conoce como diferencias individuales. Para algunas teorías, esta es la cuestión central, estas prestan una atención considerable a tipos y rasgos de las personas, entre otras características, con los cuales categorizar o comparar. Algunas personas son neuróticas, otras no; algunas son más introvertidas, otras más extrvertidas, y así sucesivamente.

Así mismo, Allport (1986), distinguió el enfoque de personalidad de los rasgos individuales, que son los que posee una sola persona, de los rasgos comunes que son los que poseen muchas personas en diferentes grados. Además intentó distinguir por un lado, el estudio de las personas y, por el otro, el estudio de las variables de las personas, es decir, la variable con respecto a las cuales se han diferenciado las personas.

De este modo, los rasgos de la personalidad, no son más que las disposiciones persistentes e internas que hacen que el individuo piense, sienta y actúe, de manera característica. Hay que destacar también que el enfoque de competencias no es una moda pasajera, puesto hace parte de la base de formulación de políticas de formación, a los planes institucionales y a las certificaciones profesionales.

### 3.1.3. Diferencias entre el enfoque de competencias y el modelo tradicional de personalidad.

El enfoque de competencias, si bien no es nuevo, se adopta para sustituir al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad. Estos dos enfoques tienen una serie de diferencias las cuales se muestran en el cuadro N° 1:

Cuadro N° 1  
Diferencias entre el enfoque de rasgos de personalidad y el enfoque de competencia.

<p>Enfoque de rasgos de personalidad: Planteamiento básico: se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. En consecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se dificulta predecir rasgos específicos asociados a un Puesto y definirlos objetivamente.</li> <li>-No predice el comportamiento en el trabajo, ya que se basa en la evaluación de una variable para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra.</li> <li>-Las pruebas de evaluación que utilizan (fundamentalmente tests) no suelen tener relación con las tareas que realizan las personas en el trabajo.</li> <li>-Los rasgos de personalidad como son: la autoestima, los conocimientos, las actitudes, las motivaciones y los valores; que integrados en una conducta llevan a que las personas muestren un desempeño laboral deficiente o excelente.</li> <li>-Se pretendía una evaluación de competencias, pero a la larga se hacía una evaluación desagregadas de habilidades conocimientos, actitudes etc.</li> </ul>	<p>Enfoque de competencias: Planteamiento básico: se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. Por lo que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Al centrarse en los comportamientos observables, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.</li> <li>- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas, y las predicciones son más seguras, validas y fiables.</li> <li>- Permite emplear pruebas de evaluación diversas, más objetivas, relacionadas con actividades de trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito.</li> <li>-La gerencia por competencias se centra en que los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas le llevan a ejecutar conductas que aseguran el éxito en el cargo desempeñado.</li> <li>-Se enfoca en garantizar a las empresas una evaluación que le permitiera contar con criterios y herramientas para identificar talento humano altamente competente y</li> </ul>
--	---

<p>- El perfil de competencia del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de responsabilidad, así como las responsabilidades a contraer para el ocupante del puesto.</p> <p>- El candidato se observaba de forma fragmentada, es decir, por un lado estaba su personalidad, por otro sus motivaciones, más allá sus valores y por otro sus habilidades, etc; de manera que se utilizaba una prueba para cada fragmento.</p>	<p>competitivo.</p> <p>- El perfil de competencias parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? Y ¿para que lo hace?</p> <p>- El candidato se observa como un ser integral, es decir, como un actor que despliega la complejidad de sus capacidades en un contexto laboral específico en el cual puede desplegar el desarrollo actual de sus conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes, valores que le llevan al éxito y a dar valor agregado en su gestión o lo contrario.</p>
---	--

Fuentes: Autores. 2009.

#### 3.1.4. Semejanzas entre el enfoque de competencias y el modelo tradicional de personalidad.

- Consideran la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño.
- Tienen en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso.
- Consideran el contexto, en el cual se lleva a cabo el trabajo y permiten integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral.
- Ambos se centran en tener personas con conocimientos propios, capacitadas y motivadas para el mejor desempeño laboral y personal.
- Permiten la adquisición de la información relevante de forma eficaz y eficiente y con los medios y vías más adecuados en cada caso.

- Buscan la seguridad e higiene, además de la capacidad para integrarse al ambiente organizacional, las relaciones con otras personas y la forma de enfrentar sucesos inesperados.

La gerencia por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa, es ahora, cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudar, respaldar y ofrecer un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Es necesario entender efectivamente las diferencias y semejanzas de estos enfoques para lograr obtener un modelo que contengan los puntos importantes de estos y rechazar las cosas negativas que contengan, todo esto es beneficioso para las personas que pertenecen a la organización, ya que, ayudará a enfrentar los problemas o cambios que se presenten.

### **3.2. Elementos de la gerencia por competencias que permiten el desarrollo de líderes capacitados para dirigir las organizaciones en entorno de incertidumbre.**

El liderazgo, es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito (<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/>).

Según Chiavenato (2003:1), el “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. El liderazgo, se puede entender como una cualidad personal del líder. Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. A las personas con capacidad para influir en los otros se les suele denominar líderes.

Los principales rasgos de los líderes son la inteligencia, la personalidad y la habilidad para dirigir e incluso las características físicas.

- **Inteligencia:** el líder desarrolla esta habilidad en función de la aplicación de características como el juicio, la decisión, el conocimiento y facilidad de palabra.
- **Personalidad:** abarca las siguientes características como son: adaptabilidad, atención, creatividad, integridad personal, autoconfianza, control y equilibrio emotivo e independencia e inconformismo.
- **Habilidades:** el líder se caracteriza por tener: habilidad para lograr la cooperación, sentido cooperativo, popularidad y prestigio, sociabilidad, participación social.

Por su parte, Kenneth Blanchard (2001), afirma que el líder afronta el constante reto de desarrollar un conjunto de habilidades y talentos o dones, necesarios para conducir los procesos de cambio e influir en la dirección y magnitud del mismo. Debido a esto, sostiene que, antes de poder ejercer efectivamente su liderazgo sobre otros, es necesario que el líder aprenda a liderarse a sí mismo y desarrolle una serie de habilidades que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo. El verdadero líder es quien diseña y desarrolla acciones que le permitan auto-educarse y perfeccionarse en las virtudes humanas, con lo cual estará sirviendo de modelo para que otros busquen a su vez desarrollarse y desempeñarse con mayor eficacia y calidad



tanto a nivel personal como organizacional. Partiendo de esas ideas, se señalan algunos talentos y habilidades que en su opinión deben desarrollar los líderes en los diferentes ámbitos de sus vidas:

- Talentos y habilidades personales: incluye auto-confianza, auto-crítica, objetividad y firmeza.
- Talentos y habilidades de relación: incluye comunicación, serenidad y transparencia, percepción y sensibilidad, empatía, delegación y negociación.
- Talentos y habilidades de dirección de equipos: incluye la definición clara de la misión y los valores, la definición de los objetivos y logros, el manejo de juntas, la presencia directiva y las acciones institucionales.

La habilidad o talento de comunicación y convencimiento, referida por este autor, coincide con la segunda área de competencia clave enunciada por Bennis y Nanus (1995), que es precisamente la comunicación, y la cual estos últimos definen como la capacidad del líder para influenciar y organizar significados para los miembros de una organización. Según estos autores, cuando un líder comunica significados a todos los niveles de la organización, está creando una comunidad de aprendizaje, lo que a su vez contribuye a la eficacia de la misma.

Bennis y Nanus (1995), consideran que el líder comunica una irrefutable lucidez en relación a lo que quiere de sus seguidores, lo cual, más que tratarse de una mera comunicación de datos e informaciones, se trata de la forma en que estos se presentan y del significado de los mismos.

Se puede decir que realmente el líder debe ser un comunicador por excelencia, ya que es la comunicación la vía para unir y dirigir al grupo. Él es el encargado de transmitir la visión al resto de los miembros de la organización, imprimiendo en esto optimismo y estimulándolos para vencer los obstáculos, para lo cual deberá dominar

varias formas y técnicas de comunicarse. La comunicación es el factor productivo por excelencia. Cuando quienes integran la compañía tienen claras las metas y los objetivos de la estrategia de negocio y le aportan a la gestión de la organización, el resultado es una fuerza conjunta y coordinada enfocada en alcanzar los logros corporativos. Pero cuando no es así y la información es escasa, aumentan los niveles de incertidumbre, las personas se sienten inseguras, posteriormente amenazadas y a partir de allí asumen actitudes defensivas que lejos de aportar, restan capacidad de gestión.

Sin embargo, no puede limitarse al solo hecho de informar a los trabajadores, también debe permitir un proceso de retroalimentación para solucionar sus expectativas, inquietudes y generar contexto. Además, la incertidumbre crea graves problemas de clima organizacional por cuanto genera un ambiente de zozobra y amenaza, que tarde o temprano serán expresadas por los trabajadores a manera de actitudes prevenidas, poco colaboradoras y marcadamente desconfiadas. En la medida que un apropiado programa de comunicaciones pueda solucionar estas carencias de información, la dinámica de gestión se verá recompensada y la organización verá como su trabajo elimina barreras. ¿Por qué se puede presentar la carencia de información en la organización? Esta cierta “inseguridad” que genera la incertidumbre puede verse presentada en la organización básicamente por tres aspectos:

- Falta de cultura comunicativa en las directivas de la organización.
- Ausencia de canales para ofrecer dicha información.
- Subutilización de canales para hacer fluir la información.

La organización frente a la incertidumbre debe estar preparada para generar información bien sea a través de sus canales formales o de la interacción de la gerencia con los trabajadores. Sin embargo, aunque la incertidumbre es un enemigo

de la estabilidad de la organización, nunca se elimina por completo, bien porque la organización está involucrada en un universo dinámico o bien por que el ser humano tiene inmersa en su naturaleza la capacidad de hacerse preguntas constantemente. La paradoja entonces radica en que si bien la información puede reducir la incertidumbre, también las organizaciones deben aprender a vivir con ella, como parte de la dinámica competitiva de hoy.

Margaret Wheatley (2002), sostiene que en una era de creciente incertidumbre, es necesario desarrollar nuevas dinámicas corporativas para operar en un mundo interconectado donde crece la inestabilidad y la volatilidad, y donde los eventos que suceden más allá de nuestro control afectan a los empleados, a los líderes y al corazón operativo de las organizaciones. La mayor competencia es la propia incertidumbre que genera implementación y desarrollo en el devenir de los acontecimientos.

Cada una de las personas que integra una organización y cada una de las organizaciones que integran una trama social transitan la incertidumbre cotidiana con un conjunto de paradigmas, de narraciones y de metodologías a través de las cuales intentan otorgarle significación a un conjunto fragmentado de acontecimientos. Un grupo limitado de herramientas por las que, tarde o temprano, la incertidumbre se escurre dejando a las organizaciones al borde de su paisaje más temido.

Ahora bien, ¿dónde está la incertidumbre en la vida cotidiana de las organizaciones?; Todas las personas tienen sensaciones e intuiciones respecto de la incertidumbre y sus implicancias en las acciones diarias. Pero esta pregunta necesita una respuesta operativa, que pueda diferenciar y enmarcar conceptualmente el territorio, que hasta ahora ha sido un espacio adonde van todos los significados a los que la organización no les encuentra significado. Todo el tiempo se habla de la incertidumbre sin saber muy bien qué es la incertidumbre, cuáles son sus límites, sus amenazas y sus potencialidades. Muchas veces el espacio al que se llama

incertidumbre carga con un conjunto de sentidos negativos y amenazadores para la vida de la organización.

Hoy en día en Venezuela no hay empresa u organización, pública o privada que sea inmune a las tormentas de cambio que se están viviendo, riesgo e incertidumbre son dos conceptos que vienen a la mente y que son el reflejo de una transición, en la cual, todo parece estar revuelto y fuera de control. Se puede estar seguro de que muchas cosas han cambiado, y no se puede estar asegurar de si volverán o no, a lo que se conoce como estado de normalidad. Cuando la incertidumbre es mayor que lo usual, se puede decir, que se está en una situación de excepción, cuando esa situación dura mucho tiempo, se está en crisis y si esta se alarga, el abanico de opciones es muy amplio.

La gerencia por competencias favorece a la calidad y productividad a través del desarrollo de un personal capacitado, flexible, involucrado con la organización y satisfecho en sus expectativas personales y profesionales. Un personal involucrado con la misión de la organización se compromete en el mejoramiento continuo de la calidad, en los procesos proponiendo continuamente ideas nuevas para mejorarlo y está capacitado para asumir retos y tomar las decisiones pertinentes, y de algún modo vincula su desarrollo personal con el desarrollo de la organización. Se basa en que los líderes no sólo aprovechen las competencias de cada miembro de la organización y promuevan la adquisición de nuevas competencias, sino también analicen sus propias competencias y sean conscientes de las que les falta por desarrollar para favorecer la calidad y productividad de la organización donde se desenvuelve en situaciones de incertidumbre.

En el contexto anterior, los elementos de competencia, son la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en al ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador

debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo. Un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: “el trabajador será capaz de”. Algunos ejemplos de elementos de competencia:

- Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr.
- Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones.
- Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes.

Otros elementos que se pueden mencionar al momento en que la organización está en entorno de incertidumbre, son los siguientes:

- Comunicación y capacitación: la comunicación abierta, seguramente es el cambio aislado más eficaz para superar la resistencia al cambio, porque disminuye la incertidumbre, brinda a las personas una sensación de control, aclara los beneficios del cambio e inspira confianza.
- Participación y dedicación: la participación envuelve a los seguidores de modo a que contribuyan a la resistencia al cambio, si bien este elemento toma tiempo pero vale la pena porque da a la persona la sensación de que controlan el cambio al momento de incertidumbre. Los trabajadores llegan a comprender mejor y se comprometen para que su implementación sea exitosa.
- Coerción: los líderes superan la resistencia amenazando a sus empleados con la idea de que podrían perder su empleo, no recibir ascensos, ser despedidos o transferidos. Esta podría ser empleada en situaciones de incertidumbre cuando se necesita una rápida respuesta.

Por tanto, los elementos de competencia son la base para la normalización, en donde se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización

concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia. Cuando se está comprometido en la formación de los nuevos líderes gerenciales que actualmente requieren los escenarios actuales, más el que le concierne, las personas, no pueden ignorar las relevancias y repercusiones de la gerencia por competencia ante lo que la sociedad del conocimiento exige para poder desempeñarse exitosamente. De ahí, que hay que comprometerse con la capacitación de gerentes que desempeñen un rol que garantice a las organización el éxito, tomando muy en cuenta lo que la sociedad del conocimiento hoy solicita. Ello debido a que los cambios que sufren las organizaciones afectan la forma de operar de sus directivos, por lo cual surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización. Ante unas relaciones con el entorno conformado por empresas comprometidas con el país y su gente, con una gestión social, y comunidades que integran sectores económicos, sociales y políticos, dispuestas a participar, comprometiéndose con el encuentro y armonía de intereses, tanto en las relaciones dentro de sus empresas, como sus vínculos con el entorno.

### **3.3. Capacidades, conocimientos, habilidades, valores y aptitudes que debe poseer un individuo en su puesto de trabajo.**

Hoy en día la formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales son factores necesarios, pero no suficientes para ser seleccionados. Además, las organizaciones buscan actitudes, valores, rasgos de personalidad y motivaciones, que marcan la diferencia entre profesionales aceptables y los profesionales de éxito.

De esta manera se definen los elementos que deben poseer los individuos en su puesto de trabajo ([http:// wikipedia.com](http://wikipedia.com)):

- Capacidades: son aptitudes mentales hipotéticas que permitirían a la mente

humana actuar y percibir de un modo que trasciende las leyes naturales.

- **Conocimiento:** es la información que la persona tiene en un área específica. Un cirujano debe tener conocimientos de la anatomía del cuerpo humano. Entender las dinámicas de conducta de los grupos.
- **Habilidades:** es la capacidad de desempeñarse en una tarea determinada. Un programador de sistemas tiene la habilidad de organizar códigos en un orden lógico y secuencias. Habilidad de buscar diferentes perspectivas; de negociar y lograr acuerdos.
- **Valores:** aquellas cualidades o características de los objetos, de las acciones o de las instituciones atribuidas y preferidas, seleccionadas o elegidas de manera libre, consciente, que sirven al individuo para orientar sus comportamientos y acciones en la satisfacción de determinadas necesidades.
- **Aptitud:** capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación o experiencia en un determinado ámbito de desempeño.

Según Tissen y Deprez (2000), mencionan algunas capacidades básicas que debe poseer un individuo:

- **Capacidad de producción:** las organizaciones saben como producir bienes y servicios pero deben hacerlo utilizando la aplicación adecuada del conocimiento en las estructuras y procesos apropiados, para controlar procesos que a menudo son muy complejos y que requieren cientos de proveedores cada uno con sus propios requisitos. El éxito de los sistemas se gestión de producción que realmente aumentan la capacidad de una organización para proporcionar, es decir, entregar un producto a un cliente de la forma mas eficiente y efectiva posible.
- **Capacidad de respuesta:** la rápida reacción ante los cambios del mercado es uno de los retos mayores para las empresas y también una de las mayores

oportunidades, las organizaciones exitosas admiten que la respuesta al mercado es una clave para la supervivencia. Un enfoque que permite tal respuesta es la introducción de unidades de negocio, cada una situada cerca de los clientes y del mercado, la autoridad se descentraliza a medida que las unidades de negocio toman todas las decisiones necesarias para satisfacer la cambiante demanda y sacar provecho de sus tecnología central, la unifica y la aplica en todos los negocios, los cuales pueden competir de forma efectiva a escala local pero comparten la tecnología, la innovación, los productos y aprenden a escala global.

- Capacidad de anticiparse: responder a las tendencias del mercados esencial pero no suficiente, para obtener un éxito total una organización debe ser capaz de atisbar el panorama general y no solo reaccionar antes de las tendencias, sino anticiparse a ellas. Es importante reconocer por adelantado las discontinuidades que configurarán el mercado en el que se está operando y reconocer que una nueva regla de oro del diseño de la organización surge de todo esto e indica que cuanto más cerca de su mercado opera una empresa, menor es su capacidad para anticiparse; el aumento de su capacidad para responder reducirá su capacidad de anticiparse.
- Capacidad para crear: las organizaciones deben buscar constantemente formas en las que puedan mantener su espiral de valor mientras mi avanzan pero esto depende en gran parte de su capacidad de crear conocimientos.
- Capacidad de aprender: el concepto de organización de aprendizaje a pasado a ser muy popular, este concepto es importante y valioso para los empleados aprender de sus propias experiencias y de sus clientes, competidores y colegas. Las personas aprender para hacer cosas que se convierten en historia que pasan a ser documentos, que a su vez se introducen en una red que las personas utilizan para aprender a hacer cosas.



- Capacidad para perdurar: los profesionales del conocimiento desempeñarán una función crucial en la economía del conocimiento, podrán demandar mejores condiciones laborales, mas libertad y una mayor satisfacción laboral. Esto hará lugar a que el profesional de conocimiento no se comprometa fácilmente con una empresa, ya que podrá cambiar de trabajo con facilidad acudiendo a donde ellos crean tener más satisfacción. Una organización necesitará desarrollar una forma de revitalizarse, no necesariamente atrayendo personas jóvenes y nuevas, sino renovando y refrescando su plantilla actual.

En el caso de la inteligencia emocional, la cual se define como la capacidad y habilidad, de conocer las propias emociones, de motivarse y gestionarse a uno mismo, de comprender las emociones de los otros y gestionar las relaciones con los demás, ésta determina la capacidad potencial para aprender las habilidades prácticas basadas en cinco competencias emocionales:

- Conciencia de uno mismo: se basa en la capacidad de reconocer y comprender nuestros propios estados de ánimo, sentimientos e impulsos, así como sus efectos en los demás. Esta comprende:
  - Tener seguridad en las cosas que hacemos y en nuestras capacidades.
  - Reconocer nuestras fortalezas y debilidades.
- Autorregulación: es la capacidad de controlar o gestionar nuestros impulsos, estados de ánimo y recursos internos mediante el:
  - Autocontrol: es la habilidad de aprender a manejar adecuadamente nuestros impulsos y emociones conflictivas.
  - Confiabilidad: sinceridad e integridad con uno mismo.
  - Responsabilidad: cumplir con nuestros compromisos.

- Adaptabilidad: implica flexibilidad para saber afrontar los cambios.
  - Innovación: sentirse cómodo y abierto ante nuevos enfoques, ideas e informaciones.
  - Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
- Motivación: hace referencia a las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos. Esta comprende habilidades como:
    - Motivación de logro: supone esforzarse por mejorar y conseguir nuestros objetivos.
    - Iniciativa: implica prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
    - Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos.
- Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás:
    - Comprensión de los demás: es decir, tener la capacidad de captar los sentimientos y puntos de vista de otras personas e interesarnos por las cosas que les preocupan.
    - Aprovechamiento de la diversidad: implica saber aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas y situaciones.
- Habilidades sociales: capacidad para inducir respuestas deseables en los demás:
    - Influencia: supone emplear tácticas de persuasión eficaces.
    - Comunicación: Saber emitir mensajes claros y convincentes.
    - Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas.

- Afrontar el cambio: implica saber iniciar o dirigir los cambios.
- Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Tomando en cuenta las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control), Tolentino (2005), expresa que el gerente debe poseer un conjunto de competencias y habilidades directivas, considerando las siguientes:

- Habilidadador: para desarrollar competencias en las personas y crear una organización de trabajo con alto rendimiento.
- Coordinador: creando vínculos y relaciones ente los individuos y unidades laborales para facilitar el cumplimiento de las actividades en la empresa.
- Comunicador y negociador: aclarando a los involucrados las metas y objetivos organizacionales, asegurando su aceptación y compromiso.
- Gestor de cambios: preparando a las personas y a la empresa para el proceso de cambio que la flexibilidad organizativa requiere.
- Consultor interno: proporcionando consejos y asistencia a las personas y unidades de trabajo en la solución de problemas e introducción de mejoras.

Asimismo, señala Tolentino (2005) que las cualidades que definen a los individuos, y los resultados que obtiene, se destacan por poseer siete atributos esenciales:

- Competencia técnica: capacidad para el negocio y el dominio de una rama específica.

- Habilidades conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
- Dejar huellas: legar a los demás una trayectoria de resultados.
- Habilidades sociales o interpersonales: habilidades para la comunicación, para delegar y motivar.
- Sensibilidad: habilidad para identificar y cultivar el talento.
- Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
- Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.

Por su parte, Woodcock y Francis (2009), listan una serie de facultades y habilidades de liderazgo que en la opinión de ambos deben desarrollarse en los directivos de hoy. Estas son:

- Facultad de manejarse uno mismo: aprender a tratarse uno mismo como un recurso único y valioso para poder sostener su contribución año tras año.
- Valores personales sólidos: la coherencia de los valores (en la toma de decisiones) con el concepto actual de administración exitosa, generalmente enfatizan en la eficacia, reconociendo el potencial de la gente y fomentando la apertura a la innovación.
- Objetivos personales claros: identificar objetivos de trabajo y metas personales para llegar correctamente a las alternativas y cursos de acción.
- Continuo crecimiento personal: enfrentamiento de las debilidades y estar en continuo perfeccionamiento.
- Habilidades para resolver problemas: debe ser capaz de resolver problemas rápida y eficazmente, en lo que juega un papel fundamental la capacidad

intelectual del líder.

- Creatividad e Innovación: estar preparado para enfrentar constructivamente los reveses y el fracaso, para manejar el cambio efectivamente.
- Alta capacidad de influencia: habilidad para persuadir a otros sin recurrir a la autoridad.
- Capacidad de supervisión (o empuje en mi opinión): es la capacidad para lograr resultados mediante el esfuerzo de los subordinados, manejando de manera eficaz los recursos humanos y materiales.
- Capacidad para instruir o perfeccionar a otros: aptitudes para ayudar a los demás, para aprender rápida y eficientemente las técnicas y prácticas nuevas.
- Capacidad para la formación de equipos: capacidad para organizar a la gente en equipos competentes.
- Capacidad para hacerse cargo de su propia vida.

En el mismo orden de ideas, se puede indicar que la compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales produce una alta satisfacción personal con el trabajo, y los objetivos, tanto los de la organización como los de sus miembros, tienen mayor significado e importancia para sus empleados. Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito; cuando los miembros de la misma comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, se pueden obtener excelentes resultados. Algunos valores que tienen los individuos son: moral alta, confianza colaboración, mejora de la productividad y realización personal.

En cuanto a las aptitudes de los individuos, éstas son los rasgos generales y propios de cada individuo que le facilita el aprendizaje de tareas específicas y le distingue de los demás. El conocimiento y la medición de las aptitudes son realizados

en estos días mediante tests, los cuales, son común en la orientación vocacional, la asignación de empleos o los programas de selección. Estos tests se aplican para detectar problemas o pronosticar el éxito de una persona en una determinada profesión, tarea u ocupación. Las actitudes de un individuo se van formando con el transcurso del tiempo, comenzando en su infancia, con frecuencia, están ligadas a la personalidad e influyen en su comportamiento, entender el carácter y el impacto de las actitudes de los individuos en la sociedad, puede ayudar a entender ciertas situaciones, para diagnosticarlas mejor y para ofrecer recomendaciones que permitan conservarlas o mejorarlas a fin de garantizar un mejor desenvolvimiento.

Se puede decir que, una actitud es la predisposición a responder de manera consistente a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos y se puede inferir la actitud de una persona, a partir de la forma en que ésta expresa sus creencias, sentimientos o intenciones de comportamiento ante un objeto, persona o una situación, a partir de las reacciones fisiológicas y de origen perceptivo o a partir de comportamientos evidentes. Algunas aptitudes pueden ser las siguientes:

- Compromiso con el logro de la calidad y la satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad.
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma.

Todos los individuos deben poseer diferentes habilidades, conocimientos, capacidades, valores y aptitudes, las cuales, le van a permitir realizar sus tareas de manera eficiente y eficaz, y alcanzar sus propios objetivos y los objetivos de la organización.

### **3.4. Cambios que generan el avance de la información, la tecnología y la globalización en la gerencia por competencias y su incidencia en el desarrollo de las personas en las organizaciones.**

Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero se ve también el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias.

El desarrollo y aplicación de la tecnología ha contribuido a diversificar e incrementar, de manera exponencial, el volumen de información disponible; ha significado también mejores condiciones para el uso compartido de los recursos de información, sin las limitaciones de tiempo o lugar de ubicación, y adicionalmente ha hecho posible contar con más y mejores herramientas de acceso a la información que dan al sujeto el control para decidir su calidad, precisión y extensión en el proceso de la búsqueda y recuperación.

Los sistemas de información automatizados de las organizaciones que sirven para el registro de las transacciones diarias y la generación de reportes que presentan información con características de importancia, relevancia, claridad, sencillez y oportunidad de tal forma que sea útil para las personas a quienes se les entrega. La disposición de los datos puede ser desde el almacenamiento en una única

computadora hasta la conexión de varias para el acceso de los datos mediante una red de área local, una red de área extendida y cuya tecnología puede dar soporte también al acceso a Internet, intranets o extranets.

El sistema de información, es el conjunto integrado de procesos, desarrollados en un entorno usuario-computador, que apoyado en redes y tecnologías informáticas, operan sobre un conjunto de datos estructurados (Base de Datos) de una organización, recopilan, procesan y distribuyen selectivamente la información necesaria, para el desarrollo de las actividades cotidianas de la organización y las actividades propias de la dirección de la misma.

La información que se distribuyen con los sistemas es considerada, como uno de los recursos valiosos de las organizaciones, en el sentido de que ésta es utilizada para darle seguimiento a las actividades diarias. Debe tenerse en cuenta entonces, que los sistemas de información ayudan a las organizaciones a trabajar más inteligentemente, no más complicadamente. De hecho, nadie pone en duda que la información es poder, por lo que muchas organizaciones disponen los recursos necesarios para su obtención y control, ya que, ésta y la tecnología de información ayudan al desarrollo competitivo de las mismas, diferenciándolas de la competencia, creando nuevos productos y servicios, nuevas barreras de entrada, etc.

En nuestro día a día, surgen expresiones reiterativas como: nuevas tecnologías informáticas, era digital, era de la información. Entre otros términos que no son conocidos para muchos, esto es posible porque ellas describen el proceso en el que estamos sumergidos. Sin embargo, se debe admitir que la revolución provocada por la tecnología digital ha tenido un impacto más extenso que muchos otros avances. Esto es resultado del efecto psicológico que la misma ha ocasionado, en menos tiempo y con más fuerza, a consecuencia de la globalización, se han dado cambios culturales y mentales en la sociedad.



Los avances tecnológicos afectan la manera de vivir, de trabajar y de hacer negocios. Se aprecia que los clientes han modificado la percepción de sus estilos de vida, criterios de compra etc., lo que obliga a las empresas a satisfacer las necesidades de sus mercados. Es práctico conocer, antes que todo, que las nuevas tecnologías comprenden una serie de aplicaciones de descubrimientos científicos, cuyo núcleo central consiste en una capacidad cada vez mayor de tratamiento de la información. La tecnología ha traído como consecuencia la caída de barreras, especialmente económicas y sociales, producto de que, por ejemplo, la digitalización eliminó la distancia, haciéndose única. Pero esto ha provocado, de igual forma, inestabilidad económica y crisis sociales. La economía y el mercado, de forma tal que la competencia no conoce fronteras.

Sin embargo, hay que reconocer que la utilización de la tecnología es imprescindible en la creación de valor, ya que permite ahorrar, primordialmente, el recurso tiempo, clave para la ventaja competitiva de la organización. En fin, se puede identificar esta época como cambio tecnológico.

Como todos los cambios que ocurren en el área de la tecnología son fuente de incertidumbre, con el agravante de que en la actualidad tienen una velocidad inusitada, global y compleja, pero si se vencen los miedos y se aprende a lidiar con ella, cada desarrollo puede ser el punto de partida de múltiples oportunidades. Sin olvidar que esta velocidad y transformación constante obliga a las empresas a mantenerse en el cuestionamiento permanente de si estoy haciendo lo correcto.

Pero, pese a todo eso, son muchas las voces que han puesto de relieve que actualmente tiene poco sentido plantear la problemática de las nuevas tecnologías en el mundo del trabajo en términos de rechazo o aceptación o en los de su conveniencia o inconveniencia, pues es un hecho demostrado que para la subsistencia de las empresas, en el mundo competitivo es un factor básico la aplicación de estas

tecnologías. Esto significa que, en estos tiempos, hay que poder triunfar con la tecnología y no a pesar de ella.

La tecnología y las organizaciones, Se ha demostrado que la introducción de las nuevas tecnologías trae consigo grandes transformaciones no sólo infraestructurales sino, y mucho más preocupantes, psicosociales. Es decir, tienen un gran impacto sobre las personas, la vida social y la sociedad en general, de lo que no está ajeno el mundo de las organizaciones (Álvarez, 1999).

Son múltiples y diversas las aplicaciones tecnológicas que están incidiendo sobre los procesos de trabajo y sobre las propias organizaciones de hoy día. Por lo que las nuevas tecnologías afectan todos los aspectos de la vida laboral, lo que se puede comprobar en los grandes cambios que han venido aparejados por su aplicación. De manera general se encuentran:

- Impacto sobre el puesto de trabajo y desempeño: se han visto afectadas las actividades y tareas que se realizan dentro de la organización (se requiere, entre otras cosas, mayor flexibilidad), cambiando de esta forma los puestos de trabajo (más autonomía, nivel de desafío, etc). Por ende, las competencias requeridas para esos puestos de trabajos no serán las mismas, hasta el entorno físico del trabajo se ve afectado, para bien, por esos cambios. Por otro lado aparecen nuevas modalidades de trabajo, como es el trabajo a distancia. Evidentemente estos cambios nos llevan a una mayor productividad obtenida por el trabajador.
- Impacto por el bienestar psicológico y calidad de vida laboral: Esto surge a raíz de todas las transformaciones psicológicas de que son partícipes los trabajadores con la introducción, por ejemplo, de la informática (inseguridades, dependencias, desconocimientos, sensación de atraso, entre otras). Sin embargo si analizaran el concepto de calidad de vida laboral, comprenderían que hay una contradicción, pues esta última se ve afectada, en su generalidad, de forma

positiva. Esto es fácil de corroborar con los cambios que se han dado en la concepción de puesto de trabajo, como por ejemplo la aparición de las oficinas virtuales y otras muchas modalidades que permiten hacer negocios a distancia. También los horarios del trabajador se flexibilizan, permitiendo, en muchos casos, trabajar en las casas. Las organizaciones de hoy están llamadas, en ese caso, a buscar una relación favorable entre estos dos conceptos.

- El impacto sobre las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Sobre este punto cabe destacar el valor y relevancia que ocupan la comunicación en el mundo de hoy, pues es a través de ésta que se ejerce mayor influencia sobre las personas y se propician los cambios. Sin embargo, la forma de comunicarse, es decir, de relacionarse interpersonalmente, también se han visto transformada en cuanto que ha variado la frecuencia de los contactos y el tipo de interacciones entre las personas ( a través de la red). Esto implica que la capacidad de influencia entre las personas o grupos está determinada, en su mayoría, por el factor tecnológico. Las funciones de supervisión y control ha sido transferido de las personas a las máquinas, suscitando nuevas necesidades en estas áreas.
- Impacto sobre la estructura y procesos organizacionales. Es evidente que ya las organizaciones no son las mismas, por tanto, así como deben cambiar las personas también deben adaptarse a las nuevas condiciones la estructura organizacional, de manera que facilite la incorporación de estos cambios en el ambiente de trabajo. La forma de hacer las cosas, también debe asumir e incorporar a la tecnología como centro del proceso.

Se ha caracterizado brevemente la influencia que ha tenido para el mundo organizacional la aparición de la tecnología y la necesidad que hay de asumirla como parte de las mismas para su adaptación al entorno. Sin embargo, aunque estos avances tecnológicos son base fundamental del desarrollo actual, se debe cuestionar en qué medida se puede generalizar y centralizar, únicamente, el progreso de la humanidad

de estos tiempos al surgimiento y evolución de esta revolución digital.

Existen tres posiciones acerca del efecto que tienen las tecnologías en la competencia de los mercados:

- Las tecnologías de la información no son relevantes, ya que, mejoran la productividad y eficiencia de todos los competidores del mercado a partes iguales. Las tecnologías son simplemente una inversión necesaria que afectan a todos por igual.
- Tienen un papel homogenizador de las empresas que compiten en un mercado, igualándolas en sus procesos y operaciones en lugar de diferenciarlas.
- Las tecnologías marcan una diferencia entre los líderes y perseguidores de un mercado.

Los argumentos utilizados se basan en casos de éxito de implementación e innovación tecnológica, que por su naturaleza podrían ser meras excepciones dentro de los resultados medios que obtienen las empresas.

En tal sentido, los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interno de las mismas, existiendo la tendencia el aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las

competencias de su personal.

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso. Para lograr un cambio efectivo, lo primero que se necesita es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, se puede posicionar en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar. Uno de los avances más significativos son los avances tecnológicos, ya que, poseen una velocidad y un alcance global que genera respuestas adaptativas más que proactivas por parte de las organizaciones.

La tecnología modifica procesos, hace más sencillas algunas operaciones y genera un cambio en las competencias. Si bien la tecnología es un factor que no pertenece al sistema de recursos humanos impacta profundamente a la gestión de los mismos, ya que:

- Se eliminan ineficiencias.
- Se detectan y dejan de lado trabajos duplicados.
- Todo lo que no agrega valor se deja de hacer.
- Todo lo que es más rentable tercerizarlo.

Dentro de esta óptica surge con fuerza el concepto de inteligencia, aplicada tanto al ámbito social en general como al de una organización en particular. Concepto definido como la capacidad de conocer e incluso de anticipar el comportamiento de los diferentes factores del entorno que afectarán o influenciarán negativa o positivamente el desarrollo de un programa o proyecto de desarrollo.

Este conocimiento anticipado constituye un marco referencial indispensable para organizar y planificar las actividades de las organizaciones y los individuos, a objeto de prever, minimizar o neutralizar el impacto o influencia de los cambios en las actividades internas de la organización y en sus relaciones con el entorno.

Algunas organizaciones tienen la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios, dándose en forma natural las articulaciones entre las diversas áreas de trabajo. Les permite sobrevivir en el entorno turbulento, entre otras condiciones, su creatividad o capacidad de concebir e imaginar alternativas y nuevas soluciones más allá de los marcos o patrones tradicionales de pensamiento. La organización deja de considerarse como un mecanismo y tiende a concebirse como un organismo vivo dotado de inteligencia. En este contexto cabría hablar de una inteligencia corporativa, que estructura internamente a las organizaciones y les permite reaccionar ante los cambios de su entorno apoyándose también en el uso de la información.

Este tipo de organizaciones, conocidas también como empresas del tercer tipo, según los autores G. Archier y H. Seriéis (2009), tienen las siguientes características:

- Estar permanentemente alerta a los sucesos del entorno.
- Tienen estructuras organizativas y reglas del juego que aseguran flexibilidad y rapidez de adaptación.
- Los individuos y grupos de la organización se articulan y contribuyen con todo su potencial.
- Cada miembro de la organización está constantemente expuesto a la presión del mercado y a las expectativas del cliente.
- Los proyectos de la organización son concebidos, compartidos y asumidos por todos los miembros de la organización.
- Las estructuras de trabajo están centradas en problemas, sin la asfixia de la

jerarquía.

- La organización garantiza a cada funcionario un trabajo inteligente, útil, desafiante, invirtiendo además en la formación permanente del funcionario.

La marcada aceleración del cambio científico y tecnológico conlleva múltiples retos en el campo económico, desde la necesidad de flexibilizar el aparato productivo para efectuar reajustes competitivos, hasta ampliar el comercio por la vía de la diferenciación. Cada país debe buscar crear en el mercado internacional su propio espacio sobre la base de nuevas tecnologías. La gestión del conocimiento apoyada por los progresos de la información, informática y comunicaciones, ofrecen posibilidades de cambios radicales, abriendo espacios a las nuevas tecnologías, a la competitividad, a nuevos mercados.

En términos generales, las nuevas tendencias están relacionadas con tres procesos muy dinámicos, importantes y de gran alcance, los cuales son: la informatización de la sociedad, la globalización y las nuevas tecnologías. La concordancia y apresurado desarrollo de tecnologías relacionadas con la informática, las telecomunicaciones y el procesamiento de datos están transformando las sociedades modernas en sociedades de la información.

Mora (2009) dice que el proceso de informatización es la base técnica del fenómeno de la globalización, ya que ha posibilitado, por primera vez en la historia, superar las distancias y la dispersión geográfica, para poner en contacto grupos sociales de todo el mundo a un mismo tiempo. Aún cuando el fenómeno de la globalización se ha hecho más visible en el sistema económico, lo cierto es que tiene un impacto mucho más trascendente, en la medida en que está posibilitando el surgimiento de una verdadera sociedad global con el desarrollo de nuevos valores, actitudes y de nuevas instituciones sociales.

La envergadura, variedad y extensión de los cambios, que están generando en el sector información, los nuevos paradigmas organizacionales, debieran poner en marcha un proceso intensivo de estudios e investigaciones en el área, de modo de introducir los ajustes necesarios en los procesos productivos de información vigentes y/o, cuando sea necesario, diseñar nuevos componentes en estos procesos.

Asociados a los cambios globales de las estructuras organizacionales deben ser considerados diversos factores externos: económicos, sociales, políticos, tecnológicos y otros como la competencia, el mercado del trabajo, etc. Dicho en lenguaje administrativo el examen de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización y sus individuos, comprende analizar también las implicaciones que las fuerzas del cambio tienen internamente en los procesos laborales de la organización.

El ambiente de trabajo está sufriendo grandes transformaciones debido al impacto de los factores externos, entre otros aspectos, por los nuevos objetivos que se plantean las organizaciones, por los procesos de internacionalización de las mismas, por la transición de empresas productoras a empresas de servicios, por la necesidad de recursos humanos especializados en tecnologías de punta, por las interrelaciones crecientes del sector público y privado, etc.

La gerencia por competencias, se transforma en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador, la tecnología es indispensable para lograr esta afirmación y la productividad que hoy exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en la organización. Además en la



era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tengan las personas dentro de la organización de adaptarse a los cambios. Todo esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias. Un tema crítico al que se debe tener presente a la hora de identificar los cambios que producen la tecnología, la información y la globalización, es impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que, los trabajadores pueden conocer su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se debe decir también que las sociedades contemporáneas, no pueden ignorar la gerencia por competencia, ya que, se enfrentan al reto de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de sociedades del conocimiento.

Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación difusión y utilización del conocimiento, y está demandando la revisión y adecuación de muchas de las empresas y organizaciones sociales y la creación de otras nuevas con capacidad para asumir y orientar el cambio. Una sociedad del conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

### **3.5. Ventajas de la gerencia por competencias en el desarrollo de los individuos en cuanto a tecnología, información y globalización.**

Entre las ventajas que aportan los avances de tecnología, información y globalización en las organizaciones en base a las competencias, se encuentran:

- Brindan grandes beneficios y adelantos en salud y educación.
- Potencian a las personas y actores sociales a través de redes de apoyo e intercambio y lista de discusión.
- Apoyan a las PYME de las personas empresarias locales para presentar y vender sus productos a través de la Internet.
- Permiten el aprendizaje interactivo y la educación a distancia.
- Imparten nuevos conocimientos para la empleabilidad que requieren muchas competencias (integración, trabajo en equipo, motivación, disciplina, etc.).
- Ofrecen nuevas formas de trabajo.
- Dan acceso al flujo de conocimientos e información para empoderar y mejorar las vidas de las personas.

Otras ventajas en cuanto a información, tecnología y globalización pueden ser:

- Mayor información disponible y precisa sobre la gente.
- Mecanismo para controlar la selección, evaluación y desarrollo del personal en línea con alcanzar un excelente desempeño.
- Incrementa la efectividad gerencial.
- Incrementa la habilidad de obtener conocimiento cualitativo y cuantitativo sobre las personas.
- Un lenguaje y un conocimiento común sobre el capital humano de la

organización.

La globalización ha ocasionado que cualquier evento, sin importar el lugar de la tierra en el que se presente, tenga repercusiones casi inmediatas en todo el mundo, Son progresivamente más sutiles las diferencias en la estructura económica; se difunde rápidamente la información, se eliminan las barreras proteccionistas y aparecen categorías de “clase mundial”. Los países han reconstruido el paradigma de sus formas de relacionarse y se presenta a una mayor integración, en lo económico, que contrasta con la dispersión geográfica propia de la nueva forma de producir. El mundo ha entrado rápidamente en la era de la información, esta época se ha caracterizado por una verdadera revolución en el uso de la información como fuente de desarrollo. Los procesos de producción, la organización del trabajo, la provisión de servicios y cada vez más actividades cruciales giran, para su exitosa ejecución, en torno al manejo de información. No obstante, el factor común de la tecnología se centra en la información.

Si se trata de caracterizar la gran oleada de cambios recientes, se encontrará que están asociados en buena medida con el insospechado avance de las tecnologías de manejo, procesamiento, acceso y distribución de información. No han pasado aún 60 años después de la irrupción del computador y se afirma, ya que, en materia de información se avanzó más en los años transcurridos luego de la segunda guerra mundial, que en toda la evolución humana desde la era prehistórica hasta la fecha.

Las tecnologías de la información están irrumpiendo en todos los ámbitos de la vida del hombre. Por supuesto lo hicieron en la forma como se organiza la producción y el resultado se ha visto en la operativización de técnicas de producción más flexibles, cortos ciclos de vida en los productos, rápida obsolescencia de los mismos, mayor reconocimiento del valor de la calidad y una ampliación de las actividades asociadas con los servicios, ante la simplificación de las tareas de producción. Se ha

registrado también una mayor orientación hacia la satisfacción de necesidades de los clientes. Las empresas, núcleo de las ventajas competitivas y en muchos casos transnacionalizadas, han tendido a maximizar la satisfacción de las necesidades de los consumidores; el acortamiento tecnológico de las diferencias entre productos ha tendido a ser reemplazado por una mayor diferenciación en servicio, calidad y accesibilidad.

Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero se ve también que el éxito de cualquier emprendimiento depende de la flexibilidad, la capacidad de innovación y adaptación a los cambios que tenga la gente que participa en la organización.

### **3.6. La gerencia por competencias centrada en el desarrollo de las personas de manera holística.**

La competencia se concibe como una combinación de educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas, la cual de una u otra forma debe poder ser demostrada. No se requiere que una persona disponga de las cuatro cualidades, sino sólo de aquéllas que sean necesarias para una tarea específica. Cuando se asigna una persona a un trabajo en particular, deben considerarse las capacidades que necesitará para su desarrollo, probablemente se identifique la formación como una opción para conseguir desarrollar las habilidades necesarias.

No es suficiente con determinar la competencia necesaria para el personal, sino que debe proporcionarse formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. Una vez que se ha brindado la formación es importante evaluar la eficacia de lo realizado y asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa

Por tanto, es conveniente que regularmente evalúe la experiencia, capacitación, capacidades y habilidades actuales de su personal, con respecto a las aptitudes y capacidades que la empresa llegará a necesitar en un futuro. Comparando la competencia actual del personal con lo que se necesita, estará realizando un análisis de competencias. Es necesario llenar los vacíos mediante la formación, o bien contratando personal externo ya sea de manera fija o temporal.

Un importante avance en el desarrollo del concepto de competencia se ha encontrado en el marco del enfoque holístico, el cual plantea que una competencia no sólo es un conjunto de aprendizajes significativos, sino que estos van acompañados de una serie de atributos, valores y contextos. La competencia integrada como una compleja estructura de atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan en diversas combinaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales; este enfoque es holístico e integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneas, toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo donde tiene lugar la acción, asimismo, incorpora la ética y los valores como elementos del desempeño competente. Una persona competente se define como aquella que posee los atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) necesarios para el desempeño del trabajo de acuerdo con la norma apropiada.

Las organizaciones de estos tiempos, deben tener la versatilidad para adaptarse a todos los cambios que el entorno les exige, y por ende ser flexible a todos estos ajustes, los cuales tienen que ir en conjunto con las exigencias sociales, donde se ven involucrados los comportamientos tanto de la sociedad como de la organización misma. Por tal razón, la cultura de la empresa debe ser muy fuerte, para determinar esa ubicación en el grupo de las organizaciones eficaces, es necesario que la organización haya pasado por los estados de sobrevivencia, coexistencia y convivencia, que pueda determinar que esa organización sea vital, por tener un proyecto de vida totalmente coherente y dirigido hacia la excelencia, igualmente

inteligente por permitir valores compartidos con el talento humano y con equilibrio que le de la legitimación como tal, que la fortalezca y la estimule a que todos sus comportamientos se internalicen.

Hager (1996), hace una reflexión desde un punto de vista filosófico y refiere que las competencias tendrán que ser holísticas en ciertos aspectos y atomistas en otros. Indican que existen por lo menos cuatro sentidos importantes en que las normas de competencia integradas son holísticas:

- Integra y relaciona atributos y tareas.
- Las normas de competencia integradas se refleja en el requisito de que las acciones intencionales clave deben presentar el nivel adecuado de generalidad.
- La naturaleza holística de dichas normas de competencia se deben también al hecho de que las tareas (o acciones intencionales) no son distintas ni independientes.
- Las acciones intencionales implican lo que se llama interpretación situacional, es decir, la idea de que el profesional toma en consideración los diferentes contextos en que funcionan, lo cual es inherente a las normas de competencia.

Además, para Gonczi (1997) y Hager (1996), desde el punto de vista holístico, la competencia integrada, es más que una lista de tareas a desempeñar en un contexto laboral. Agrega dos dimensiones: por un lado se encuentran los atributos del profesional experto (valor agregado al desempeñarse en el trabajo) y por otro, las características del contexto o situación en la que se desempeña el trabajo.

La visión holística e integral plantea, que la formación comprenda y articule conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales y se propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad (Gonczi, 1997). El

modelo de competencias integrales establece tres niveles de acercamiento y de análisis: las competencias básicas, las genéricas y las competencias específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular.

- Las competencias básicas son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos, por ejemplo, el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático.
  - Competencias cognitivas: aprender a conocer. Habilidades conocimientos y valores científicos que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender.
  - Competencias técnicas: aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos son necesarios que el egresado domine.
  - Competencias formativas: aprender a ser y convivir. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.

Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha denominado competencia integrada. Como se señaló anteriormente, los procesos formativos como totalidad plantean forzosamente mirar las competencias integrales desde la relación entre la teoría y la práctica.

Este enfoque busca ligar los atributos generales con el contexto en el que estos atributos serán empleados. Aquí la competencia es concebida como un complejo estructurado de atributos requeridos para el desempeño inteligente en situaciones específicas. A este enfoque se le ha denominado integrado o enfoque holístico de la competencia. Es holístico en tanto que integra y relaciona atributos y tareas, permite un número de acciones intencionales ocurrir simultáneamente, tomando en cuenta el

contexto y la cultura del lugar de trabajo en el que se produce la acción (Orozco, 2003). Con base en ello, define la competencia como la capacidad de un sujeto para desarrollar una actividad profesional o laboral (tareas), con base en la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos. Tarea es una actividad de tipo profesional que se realiza en un entorno laboral específico. Por ello cuando se consideran las tareas como parte de la enunciación del perfil, se alude a aquellos tipos de actividades que los profesionales de determinadas áreas realizan, solucionando con ello problemáticas sociolaborales propias de su campo.

Villarini (1996), desde una visión holística y de desarrollo humano integral, define competencia humana como una habilidad general, producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes, que el estudiante demuestra en forma integral y a un nivel de ejecución previamente establecido por un programa académico que la tiene como su meta. Ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo qué hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Las siguientes características definen la naturaleza de las competencias humanas generales:

- Son resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales.
- Son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento.
- Son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano.
- Son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona.
- Son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en



una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

Lo holístico en gran medida abarca la gestión con personas desde diversas esferas tomando en cuenta la integralidad del ser humano como la gestión del conocimiento, gestión ética, relaciones de trabajo, etc, propiciando mejores condiciones de vida. La gerencia por competencias, persigue incrementar el capital humano de la organización movilizandoo capacidad de aprendizaje, incentivando el compromiso emocional de empleados, de este modo transformando las relaciones de trabajo.

Por tanto, en la gerencia por competencias cada individuo es partícipe activo de su proceso de desarrollo pues debe comprender perfectamente cual es la contribución que se espera de su gestión, las competencias que posee y las brechas que existen entre el nivel en que se encuentran dichas competencias y el nivel óptimo en que cada una de ellas debe presentarse para garantizar el máximo desempeño en su rol de trabajo.

La gerencia por competencias se fundamenta en el principio de mejoramiento continuo pues parte del supuesto de que las competencias son perfectibles y relativamente cambiantes, de modo que las competencias que se requieren hoy pueden no ser las más útiles mañana por eso son contextuales. Los objetivos de desarrollo de la organización deben ser compatibles con las metas de crecimiento de los individuos. Las personas se desarrollan mientras trabajan y el conocimiento adquirido y perfeccionado es un recurso de capital para la organización. Partiendo de reconocer este hecho lo que se gestiona conocimiento, capacidad de aprendizaje y capacidad de adaptación.

El modelo de gerencia por competencias busca desarrollar condiciones que le

permitan a las personas innovar, aprender y aportar su conocimiento para el mejoramiento organizacional.

## CONCLUSIONES

- Las organizaciones de hoy deben elevar su esquema gerencial sobre el recurso humano haciéndolo más efectivo a los cambios, porque se tiene que entender que los individuos que ejecutan labores en una organización.
- La tecnología, es indispensable para lograr la productividad exigida por el mercado, es indiscutible que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.
- Las organizaciones deben contar con un esquema que integre todos los subsistemas organizacionales con los lineamientos estratégicos de sus procesos, para así obtener el logro efectivo de las metas propuestas, es por esto, que es necesario aflorar sistemas o métodos de evaluación del desempeño ligados al modelo gerencial por competencias que se unan y se estrechan firmemente con el desempeño que el trabajador obtiene en su puesto de trabajo debido a que la actuación laboral influye en la conformación de un flujo de aprendizaje organizacional.
- Es necesario que la gerencia, tome conciencia de que las mejoras en la organización deben diseñarse e implementarse bajo un enfoque ecológico, es decir, hay que atender, tanto a las condiciones del ambiente, como la forma en que cada individuo organiza la información, obtenida ésta como resultado de su interacción con ese ambiente, dado que ambos aspectos determinan el pensar, sentir y actuar en el individuo, en el logro de un desempeño armónico.
- la gerencia por competencias implica una metodología sistemática de capacitación, entrenamiento y experiencias continuas que conllevan al

- La autoconfianza, iniciativa, capacidad de liderazgo, experiencia, comunicación y adaptación al cambio, son competencias esenciales en los individuos, por lo que, las empresas les dan mucha importancia a la hora de seleccionar, capacitar y retribuir a los empleados.
- En la actualidad la experiencia es la vía para el desarrollo de competencias, pues es adquirida durante el desarrollo de la carrera de un individuo.
- Las competencias abarcan aspectos tan variados como los conocimientos (teóricos o empíricos), aptitudes, actitudes, cualidades, habilidades, destrezas y todo aquello que determina que un individuo ejerza un rol o ejecute una tarea con un rendimiento superior a los demás.
- En la implantación de un sistema de competencias es importante la participación activa del trabajador, lo cual permite romper con los paradigmas logrando el aprendizaje participativo.
- El desarrollo de competencias requiere de un seguimiento para que sea efectivo, debido a que todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas
- La formación, las competencias, las habilidades, experiencia, lealtad del personal, entre otros, son determinantes e importantes en la gerencia por competencias en las organizaciones, pues, son factores claves de gestión.
- La gerencia por competencias se desarrolla dentro de los modelos de gerencia por competencias en fases, que van desde la aplicación exacta de algún modelo predeterminado, hasta la elaboración de un proceso propio que adapte los preceptos a la realidad organizacional y del entorno.

- El líder de hoy debe dominar un sin número de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Debe ser estratega, organizador y líder proactivo para poder organizar, necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, es ahí que debe demostrar que puede hacerle frente a todo y junto con el equipo humano que dirige enfrentar, contrarrestar, y aprender de eso para experiencias futuras.
- La visión holística e integral plantea que la formación comprenda y articule conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales y se propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad, para lograr una gerencia por competencias que contribuya con el desarrollo de las personas en las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos:

Alles, M. (2006). **Dirección estratégica de recursos humanos; Gestión por Competencia**. Editorial Granica. Argentina.

Allport, G. (1986). **La personalidad**. 8va Ed. Editorial Helder. Barcelona.

Alvarado, J. (1990). **El gerente en las organizaciones del futuro**. Ediciones UPEL. Caracas.

Álvarez De Mon S. (1999). **Globalización y nuevas tecnologías: retos del liderazgo**. Bilbao.

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme. Caracas.

Bennis, W. y B. Nanus (1995): "**Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz**". Norma, Colombia.

Blanchard, K. (2001). **El líder ejecutivo al minuto**. Ediciones Griljalbo, Barcelona

Castiñeira, A. (1997). **Los procesos de decisión de los directivos y el componente ético**. Colección Economía Española. España.

Chiavenato, I. (2003). **Liderazgo empresarial**. Mc-Graw Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5<sup>a</sup> ed.). Mc-Graw Hill. Colombia.

Comisión de trabajo de grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (2006). **Instructivo para la presentación de Proyectos de Trabajos de Grado**. Venezuela.

Cuesta, A. (1999). **Tecnología de gestión de recursos humanos**. Edición Académia. La Habana.

Cuesta, A. (2005). **Tecnología de gestión de recursos humanos**. Edición Academia. La Habana.

Crosby, P. (1988). **Dinámica gerencial**. McGraw Hill. México.

Diccionario Enciclopédico (1995). **Nauta Maior**. Ediciones NAUTA C. S,A. España.

Dichter, E. (1988). **¿Es usted un buen gerente?**. McGraw Hill. México.

Etkin, J. (1998). **La doble moral de las Organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada**. Editorial Mc.Graw Hill. Madrid.

Goleman, D. (1996). **La inteligencia emocional**. Editor Javier Vergara. Buenos aires.

Gonczi, A. (1997), **Instrumentación de la educación basada en competencias**. Limusa, SEP, CNCCL CONALEP. México.

Hager, J. (1996). **Concepciones de la competencia**. Universidad de Tecnología, Filosofía de la Educación la sociedad. Sydney Australia.

Levy-Leboyer, Claude. (2003): **Gestión de las competencias**. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Jolis, N. (1998). **Competencias y competitividad**. Ediciones de la organización. Paris.

Krygier, A. (1988). **Consultores de gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones?** Gerente. Mayo.

Méndez, J. (1996). **Sociología de las organizaciones**. Ediciones. Mc Graw Hill. México.

Orozco, A. (2003) **La competencia profesional de la biología: un diagnóstico externo**. Avances de la Investigación Científica en el CUCBA. XIV Semana de la Investigación Científica. Zapopan, Jalisco: Universidad de Guadalajara.

Porter, M. (2003). **Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones**. Ediciones Deusto. Barcelona- España.

Rampersad, H. (2004). **Cuadro de mando integral personal y corporativo**. Ediciones. Mc Graw Hill. España.

Sabino, C. (2002). **El proyecto de investigación**. Editorial PANAPO. Venezuela

Slocum, J. (2004). **Comportamiento organizacional**. Décima Edición Thomson. México.



Stacey, R. (2003). **Organizaciones complejas como los procesos de respuesta de relación**. Diario de Gestión Innovadora. Vol. 8, núm. 2. Londres.

Tissen, A y Deprez, L. (2000). **El valor del conocimiento**. Prentice Hall. España.

Tolentino, A. (2005). **Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas**. Sugerencias y lecciones aprendidas. Revista de la Oficina Internacional del Trabajo (Cientierfor/OIT). Primera Edición. Montevideo.

Villarini, Á. (1996). **Organización para el Fomento del Desarrollo del Pensamiento**. El currículo orientado al desarrollo humano integral. Puerto Rico.

Wheatley, M. (2002). **“When Change is Out of Our Control”**, Recursos Humanos para el siglo 21.

#### **Trabajo de grado:**

Carvajal, S y Lezama, E. (2005). **Análisis de las tecnologías de información para el fortalecimiento de la competitividad y productividad en las PYMES del sector industrial en Venezuela**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Delgado, N y Marcano, A. (2007). **Gestión por competencias, una herramienta esencial en la capacitación y desarrollo del capital humano**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

González, D. (2005). **El liderazgo y la cultura organizacional como herramienta fundamental para una administración eficiente en tiempos de cambios**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Herrera, C y Rivas, M. (2008). **La gestión por competencia en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**. Trabajo de Grado Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Yuncozar, Y. (2002). **La gestión por competencia como herramienta motivadora de recursos humanos**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

#### **Trabajo de grado:**

Coello F, José A. (2005): “**Análisis de las competencias requeridas por el personal administrativo y docente de las instituciones de educación superior**”. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

#### **Directorio Web:**

Ansorena, C. (12-12-2008). **15 casos para la selección de personal con éxito**. Disponible en: [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/bib.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/bib.htm).

Archier G y Seriéis H. (25-02-2009). **Cambios globales en las organizaciones**. Disponibles en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/4435/losis7.html>

Ballivián R. y González C. (16-01-2009). **Modelos de gestión de recursos humanos**. Disponible en: [http://www.wikilearning.com/monografia/los\\_nuevos\\_modelos\\_de\\_gestion\\_del\\_principal\\_activo\\_de\\_una\\_empresa-modelos\\_de\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humanos/](http://www.wikilearning.com/monografia/los_nuevos_modelos_de_gestion_del_principal_activo_de_una_empresa-modelos_de_gestion_de_recursos_humanos/).

Cruz P. y Vega G. (05-01-2009). **La gestión por competencia: una nueva herramienta en la planificación estratégica de recursos humanos** Disponible en: [http:// www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)

Escobar, C. (15-01-2008). **Gerencia por competencias.** Disponible en: <http://www.gestiona.es/intraemprendedores/capitulo3.pdf>

Graminga, M. (16-01-2009). **Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas.** Disponible en: [http:// www.pa-partners.com](http://www.pa-partners.com)

Hernández, H. (15-01-2009). **Relevancia en la gerencia por competencias.** Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Hung, R. (15-01-2009). **Gestión por competencias.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/impger.comv.htm>.

Llorente, B. (06-01-2009). **Consideraciones sobre los enfoques actuales de competencias.** Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/capitulo4.htm>.

Mora, C. (06-01-2009). **Importancia del capital humano en las organizaciones.** Disponible en: [emora@postgrado.uc.edu.ve](mailto:emora@postgrado.uc.edu.ve).

Ortiz, N. (11-12-09). **La elaboración de los proyectos de investigación.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/elabproyec/elabproyec.shtml>.

Quezada, H. (06-01-2009). **Capital humano.** Disponible en: <http://qmasociados.netfirms.com>.

Ramones, M. (06-01-2009). **Relevancia de la gerencia por competencias.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/relecompe.htm>

Rodríguez, T y Feliú N. (12-12-2008). **Curso básico de psicometría.** Disponible en: [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/bib.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/bib.htm).

Rondón, M. (29-12-2008). **Gerencia por competencia.** Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gerencia\\_por\\_competencias.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gerencia_por_competencias.pdf)

Santos, T. (29-12-2008). **La gestión por competencias con enfoque de procesos.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>.

Sverdlik y Sisk. (29-12-2008) **Administración y gerencia de empresas.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (12-12-2008). **Competence at Work, New York, John Wiley and Sons.** Disponible en: [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/bib.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/bib.htm)

Valdés, E. (29-12-2008). **Desarrollar el capital humano.** Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano2/capitulo10.htm>

Villasmil, Jonathan. (29-12-2008). **Definición de gerencia.** Disponible en: <http://definicion.de/gerencia/>

Woodcock, M y Francis, D. (28-02-2009). **Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos o competencias de liderazgo.** disponible en:  
<http://www.uv.es/selva/gestion/articles/rasgos.htm>

### **Otras Páginas Web Consultadas:**

<http://definicion.de/gerencia/>

<http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/03/concepto-de-gerente.html>

<http://es.thefreedictionary.com/reto>

<http://herrayamabilgkathpao.blogspot.es/img/presen.herramyama.kati1.pdf>

<http://www.ehtpe.co.cu/sitiocid/bvindex/docs/direccion/relevancia/.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/>

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

[http://www.resumido.com/es/libro.php/513/Los\\_líderes\\_que\\_necesitamos](http://www.resumido.com/es/libro.php/513/Los_líderes_que_necesitamos)

[http:// wikipedia.com](http://wikipedia.com)

<http://www.wikilearning.com>

[http://www.wikilearning.com/monografia/gerencia\\_y\\_liderazgo-gerencia/399-2](http://www.wikilearning.com/monografia/gerencia_y_liderazgo-gerencia/399-2)

# **Hoja de Metadatos**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	<b>LA GERENCIA POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES</b>
<b>Subtítulo</b>	

### **Autor(es)**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Gil, Wuarke J.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>16.087.385</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Wuarker_gil@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Núñez H, Reinaldo J.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>17.214.294</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Rey_n20@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### **Palabras o frases claves:**

<b>Gerencia por Competencias</b>
<b>Desarrollo de las Personas</b>
<b>Organizaciones</b>

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

## Resumen (abstract):

Las organizaciones hoy en día, se encuentran sumidas en una época de cambios constantes, inevitables e impredecibles, los cuales han hecho que en los últimos años dediquen tiempo y esfuerzo en la indagación de nuevas formas de supervivencia, estrategias novedosas para alcanzar el éxito mediante competencias que hagan que dichas organizaciones sean más productivas y competitivas en el mundo globalizado, ya que, las competencias están relacionadas con las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos por los trabajadores para cumplir bien la misión, visión y objetivos de manera eficaz y eficiente de una organización. De ahí, la importancia de realizar este trabajo cuyo objetivo es analizar la contribución del enfoque de gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones. Para llevar a cabo éste estudio se utilizó un tipo de investigación documental a nivel descriptivo, concentrándose que la gerencia por competencias implica una metodología sistemática de capacitación, entrenamiento y experiencias continuas que conllevan al desarrollo tanto personal como de desempeño del trabajador en las organizaciones.



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

## Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
MSc. Elka Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

## Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	04	02

Lenguaje: spa

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

## Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-reinaldo-wuarke.doc	Application/Word

## Alcance:

Espacial : Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

## Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración

## Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

## Área de Estudio:

Administración

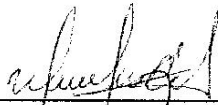
## Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

### **Derechos:**

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.




---

Gil, Wuarke



---

Núñez, Reinaldo



---

Tutora  
Dra. Damaris Zerpa de Márquez



---

Tutora  
MSc. Elka Malavé Ramos



---

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

