

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR COMPETENCIAS Y SU EFECTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Kassim Illera Aduen
Holguer Emilio Ortiz Barrios
Maurin Esteban González Montes

RESUMEN

El presente artículo pretende identificar, tomando como base los expuestos, libros y publicaciones de quienes se han dedicado al estudio de la gestión y administración por competencias, los aspectos que pueden afectar la cultura organizacional de una empresa, cuando está implanta un modelo de gestión por competencias, y cuando se ha acostumbrado por décadas a los principios y paradigmas expuestos por las teorías clásicas de la administración.

PALABRAS CLAVE

Gestión Administrativa, Gestión por Competencias, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The present article aims to identify, based on the exposed, books and publications who have dedicated themselves to the study of management and administration skills, aspects that may affect the organizational culture of a company, when implements a management model skills, and when you have used for decades to the principles and paradigms explained by classical theories of management.

KEYWORDS

Administrative Management, Management Skills, Organizational Culture.

El entorno económico, se ha transformado en el tiempo y pueden ser necesarias nuevas estrategias organizativas para afrontar los retos venideros. Dicho entorno cambiante obliga a los directivos a tomar decisiones a menudo con resultados positivos o negativos, concentrándose en el análisis del proceso de identificación y valoración de los recursos y capacidades para establecer y mantener ventajas competitivas (Barney, 1991).

Las organizaciones emprenden actividades y tareas en su propio espacio, pero hoy la administración de los negocios ha alcanzado un nivel de unificación global que obliga a que sean proactivas, todo esto lleva a las directivas a ser conscientes del punto en el que se encuentra la empresa y tener muy claro su futuro.

El ímpetu de una empresa se centra en las personas y los recursos con los que esta cuenta para conseguir los objetivos fijados. Las organizaciones que administren exitosamente a su personal se preparan para afrontar los cambios de la globalización empresarial. *“Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo”* (Ernst & Young, Gestión por Competencias - 2007).

Dentro de las estrategias gerenciales del mundo de hoy, conviviendo con la sistematización y los procesos estratégicos debemos observar el factor humano y la manera de alcanzar al máximo sus capacidades, con el fin de alinear su actuación a la estrategia.

Las empresas buscan y ponen en marcha procesos de cambio de cultura para lograr entidades íntegras, transparentes y eficientes, lo cual induce a cambios de comportamientos de sus colaboradores, en los procesos, la estructura y el estilo gerencial, como condición para alcanzar una nueva cultura que les asegure un desempeño competitivo en el mercado (Humberto Serna Gómez - 2007)

La cultura de una organización la conforman sus valores, creencias y comportamientos que se viven y se disfrutan en toda la vida empresarial. Así mismo es el resultado de un proceso en el cual los miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de los problemas, soportados en sus principios, valores, creencias, reglas, y procedimientos.

Para que cada miembro de una empresa comprenda y viva a diario la cultura de la organización, esta debe ser conocida por todos, impartida desde la alta dirección y de carácter vinculante, ya que esta por si sola no hace nada, solo se expresa a través de los comportamientos y actuaciones de todos sus integrantes.

El cambio cultural se ha de tomar como un aliado de la evolución de la organización empresarial sin tenerle miedo, el cambio se debe trabajar a partir del conocimiento de la naturaleza de los factores de la organización, aprovechar el cambio de manera positiva sólo será posible si se permite la incorporación de pautas innovadoras, nuevas formas de relación dentro y fuera de la organización (María del Carmen Martínez Gullen - 2003)

COMPETENCIAS

De acuerdo a (Ernst & Young, Gestión por Competencias - 2007), Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos de capacidades cognoscitivas o de conductas. Además de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

(David MC Clelland, Estudio de la Motivación Humana - 1989) analiza la motivación humana como la base sobre la que se desarrolla la gestión por

competencias, comprender la motivación humana a partir del método de gestión por competencias lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

También establecen que las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que pueden resultar eficaces para las tareas de la empresa. ***“El hombre razonable se adapta al mundo: el insensato intenta hacer que el mundo se adapte a él. Por lo tanto, todo progreso depende del hombre insensato” (George Bernard Shaw 1961.)***

Martha Alles (Dirección Estratégica de Recursos Humanos - 2006) contempla la administración de los recursos humanos, como una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la administración y que por ello todo profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas, como responsable de un área en cualquier momento determinado. Para Martha Alles la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que bien aplicado a las compañías es bueno para las personas que las integran, pero que las compañías que lo implementan no lo hacen pensando en las personas, sino en que ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado, ganar y mejorar su rentabilidad, aspectos de tipo económico por los que se mueven las organizaciones.

La evolución del concepto de competencias ha permitido que el departamento de recursos humanos de las organizaciones reestructure sus manuales y procedimientos, estableciendo nuevos enfoques y prácticas de manejo de personal, partiendo desde la creación de un nuevo puesto de trabajo hasta el proceso de selección y contratación.

TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de Recursos y Capacidades es un instrumento de la teoría estratégica que permite explicar la capacidad competitiva sostenida, y el crecimiento, asumiendo que las empresas son heterogéneas dado a que poseen recursos y capacidades únicos, además de que estos no son perfectamente móviles entre las empresas (Barney, 1991, Grant 1991, 1996, Penrose 1959)

Grant (1991,1996) señala que los recursos y capacidades pueden ser el eje de dirección para el desarrollo de estrategias a largo plazo porque le dan a la organización un sentido de identidad; es decir, le ayudan a distinguir lo que es y lo que no es, la empresa con esos recursos y capacidades debe ser capaz de generar y apropiarse de rentas.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las competencias son propiedades esenciales del hombre que demuestran su forma de actuar. Las tendencias para organizar las empresas bajo estos parámetros han sido diversas. Por supuesto, todas no son ni generalizables ni aplicables, aislada o simultáneamente, para todo tipo de negocios.

Tratar de comprender el efecto que produce la gestión administrativa por competencias en la cultura organizacional no es tan fácil, es necesario que las organizaciones en una manera visionaria abandonen los viejos principios y paradigmas de funcionalidad y supervivencia que por décadas las han soportado, las nuevas tendencias de gobierno corporativo son dinámicas, es por esto que se dice que lo único constante es el cambio, para las personas les aplica el mismo caso, necesitan reinventarse, y tal cual como nos plantea Charles Darwin (1859) en su libro de la teoría de la evolución, en el momento en que los elementos del

entorno cambian “**el mundo no es para el más apto sino para el que mejor se adapte.**”

Inés Temple (Usted S.A. 2011) nos plantea el siguiente interrogante ¿Cuál es la actitud que se espera que tengamos hoy en el mundo del trabajo? Y ella misma nos comparte la frase “**uno no puede cambiar la cara que tiene, pero si la cara que pone**”; entender que el esquema de trabajo para toda la vida hoy en día no funciona, es obsoleto. El éxito empresarial depende mucho de la capacidad que tiene una empresa para reinventarse. Por ende, el éxito personal depende también de la capacidad que tiene una persona para reinventarse.

Más allá del saber hacer y del conocimiento adquirido a cualquier nivel y en cualquier disciplina, el mercado hoy en día valora un poco más la capacidad de integración, de trabajo en equipo, de compromiso con la empresa, que tengan las personas para ir más allá de lo que les piden, para ser asertivos y sobre todo flexibles.

Las empresas que son más exitosas y las que se mantienen en el tiempo, tienen un común denominador, prestar mucha más atención en las personas y sus resultados, más que al mismo trabajo y a sus actividades, ya que estas están establecidas en el manual de funciones, es aquí donde el concepto de gestión por competencias supera a los modelos funcionales y por objetivos.

Ejemplo de los tres modelos

GESTIÓN POR FUNCIONES
El vendedor ha de vender tornillos en la zona sur y pasar los pedidos a la fábrica
GESTIÓN POR OBJETIVOS

El vendedor ha de vender un millón de tornillos al año en la zona sur hacerlo en diez cuentas diferentes y logrando tres nuevos clientes

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El vendedor ha de lograr vender un millón de tornillos al año en la zona sur, hacerlo en diez cuenta y logrando tres nuevos clientes. Lo hará teniendo una conducta acorde a las políticas corporativas, fomentado la vinculación de clientes y la cooperación de sus compañeros.

Fuente: business pocket (Eduardo Rábago López, 2010)

Podemos observar en este ejemplo las diferencias notorias en las anteriores formas en el cual veíamos al trabajador y su evolución en el tiempo, la gestión por competencia nos enmarca más en la persona y nos muestra en COMO SE HACE y no en el QUE o EN CUANTO SE HACE.

(Eduardo Rábago - GESTIÓN POR COMPETENCIAS 2010) nos indica que la gestión por competencias al interior de las empresa nos permite centrarnos en actitudes observables de la persona, ayuda a identificar los perfiles y exigencias para cada puesto de trabajo, facilita la cohesión persona/puesto de trabajo.

Por otro lado, Leonardo marin (COACH Y CONSULTOR) nos indica que es importante diferenciar las competencias de acciones propias de la dirección y a su vez identificar los que son los talentos y la habilidades, todo con el fin de poder medir bien los resultados al interior de la organización. Él nos cuenta que una forma de medir bien las competencias es basándonos en la creatividad, el trabajo en equipo, y la orientación al resultado; además nos enseña que las competencias nos sirve como un instrumento de medición y que estas varían de acuerdo al cargo.

Adriana Ruiz Herrera en su publicación del diario de la república el 10 de julio de 2012 nos comenta que toda empresa tiene tres términos esenciales para mejorar la productividad desde el desempeño de los empleados, el logro de los objetivos y el impacto de estos, y ellos son la EFICACIA, LA EFICIENCIA Y LA EFECTIVIDAD. Los cuales nos ayudan a identificar qué tanto son las competencias de los trabajadores que conforman la organización, a su vez nos permite establecer acciones concernientes a fortalecer dichas capacidades con el fin de alcanzar las metas propuestas.

RESULTADOS

Nombre	Año	Autor	Descripción
Estudio de la Motivación Humana.	1989	David MC Clelland	Explora los motivos clave que influyen en el comportamiento humano: de logro, de poder, de afiliación y de evitación. Se trata aquí la motivación de logro en la empresa y en el terreno económico, la motivación de poder en la política y la vida de las organizaciones, los motivos afiliativos y de evitación en las relaciones interpersonales y la salud.
Manual del Director de Recursos Humanos - Gestión por Competencias.	2007	Ernst & Young	Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo.
Dirección Estratégica de Recursos Humanos	2006	Martha Alles	Dado su carácter globalizadora, parte del nacimiento de una relación laboral, abarcan las definiciones de puestos de trabajo, el proceso de selección y la incorporación; aborda luego los temas capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, y remuneraciones y beneficios, para finalizar con la

			problemática de la desvinculación laboral.
Usted S.A. Marketing Personal	2011	Inés Temple	Usted S.A., es un libro en el que a través de experiencias la autora nos invita a reflexionar en el mundo empresarial de hoy día, a cómo construir una imagen que le permita a las personas ser empleables y desarrollar una marca propia, el Marketing Personal.
El origen de las especies	1859	Charles Darwin	El libro de Darwin introdujo la teoría científica de que las poblaciones evolucionan durante el transcurso de las generaciones mediante un proceso conocido como selección natural. Presentó pruebas de que la diversidad de la vida surgió de la descendencia común a través de un patrón ramificado de evolución.
LA GESTIÓN EMPRESARIAL: Equilibrando Objetivos y Valores	2003	María del Carmen Martínez Gullen	El objetivo de la autora es asesorar a ser gestores de una organización, diciéndoles con qué, cómo y porqué es necesario ser un un buen dinamizador, un planificador y administrador de tareas y equipos, un estratega, un buen negociador... y en definitiva un líder capaz de

			gestionar eficazmente.
Alineamiento y Ritmo organizacional	2007	HUMBERTO SERNA	Para una organización la cultura organizacional es muy importante ya que esta muestra su ADN, sus costumbres, formas de actuar, su integridad y eficiencia , muestra en gran parte el trabajo gerencial a la que esta es sometida. ayuda a identificar la estructura administrativa de la empresa
Gestión Por Competencias	2010	Eduardo Rábago López	el escritor nos muestra en este libro las diferencias que han tenidos cada una de las diferentes gestiones administrativas desde la tradicional gestión por funciones, pasando por la gestión por procesos hasta llegar a la gestión por competencias, y su valor para el sostenimiento de la misma en entorno global en el que nos movemos

METODOLOGÍA

El desarrollo de este artículo es de naturaleza descriptivo, dado que su análisis esta soportado por los diferentes enunciados y postulaciones de autores tales como David MCClelland, Martha Alles, Inés Temple, Humberto Serna Gómez, Barney, entre otros, que a través de sus trabajos han dejado las bases para la comprensión y aplicación de esquemas administrativos y modelos de gestión por competencias, fundamentales para el buen ejercicio organizacional de las empresas hoy en día.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ernst & Young, Manual del Director de Recursos Humanos - Gestión por Competencias - 2007.
2. David McClelland, Estudio de la Motivación Humana - 1989.
3. Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos - 2006.
4. Inés Temple, Usted S.A. Marketing Personal - 2011.
5. Humberto Serna Gómez - 2007,
6. María del Carmen Martínez Gullen - 2003
7. Jaime Hergueta, Gerente de Consultoría Grupo SCA ESPAÑA - 2012.
8. Barney, Teoría de Recursos y Capacidades - 1991.
9. Grant, La teoría basada en los recursos de la Ventaja Competitiva: Implicaciones para la formulación de estrategias - 1991, 1996.
10. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm - 1959.
11. Charles Darwin, El origen de las especies - 1859.
12. Eduardo Rábago López, GESTIÓN POR COMPETENCIAS - 2010.