

COMUNICÁNDONOS

VOL # 17



ESCUELA DE POSGRADOS

**GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**



#SOYGRADUADOKONRADISTA

UN REPASO A LOS ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS COMPETENCIAS LABORALES



Autor: Ivan Ricardo Ruiz Castro
Docente Escuela de Posgrados

La aproximación de Recursos Humanos basados en competencias ha pasado de ser una nueva técnica de gestión a una práctica común en las últimas décadas, desde que McClelland (1973) propuso el abordaje de competencias como un aspecto crítico para la diferenciación del desempeño. Actualmente casi todas las organizaciones, pequeñas o grandes, usan alguna forma de gestión basada en competencias. Así mismo, las empresas de consultoría, tanto en los contextos privados y públicos, se han volcado a la gestión, el desarrollo y la medición de las competencias y su gestión en diferentes procesos de Recursos Humanos (**Chouhan & Srivastava, 2014; Megahed, 2018; Wong, 2020**).

Hoy en día, las empresas reconocen que su principal fuente de diferenciación y competitividad son sus colaboradores y cada día se evidencia que las organizaciones orientan más sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Es así como la gestión de los Recursos Humanos de las entidades se orienta al desarrollo y fortalecimiento de las competencias, enfocándose no solo en la selección de los potenciales trabajadores que cumplan con estas características, sino también implementando acciones que permitan fortalecer tales competencias, hacer seguimiento de las mismas y emplearlas en beneficio de las metas organizacionales (**Megahed, 2018**). Tendencias actuales, como la generación de ambientes favorables a la innovación y al aprendizaje continuo, son objetivos que se sustentan en los procesos para el desarrollo de competencias laborales. Así mismo, la incorporación de aspectos coherentes con la manera como se entienden las organizaciones actuales, como la responsabilidad social empresarial, la sostenibilidad y la calidad de vida laboral, se apoyan en buena medida en la base de una planta de personal competente y adaptable (**Auld, Bernstein, & Cashore, 2008; Sirgy & Lee, 2018**).

UN REPASO A LOS ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Inicialmente vale la pena explorar la manera como se define este término en la literatura y la práctica. Aunque en sus primeros años de estudio, las competencias se abordaron como una característica subyacente (equivalente a otros rasgos como la personalidad o la inteligencia) (**Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 2011**), en la actualidad es generalizado que este tema se identifique principalmente a partir de los comportamientos observables que combinan conocimientos, habilidades, destrezas y otras características personales del trabajador (**Bartram & Roe, 2005; Levy-Leboyer & Prieto, 1997; Spencer & Spencer, 1993; Wong, 2020**). En general, en la literatura se destacan las siguientes características como componentes básicos de las competencias:

- Aptitudes o capacidades. Normalmente, en el contexto organizacional y particularmente en el de la selección de personal se ha identificado este término como un aspecto muy relacionado con la inteligencia, haciendo énfasis principalmente en las capacidades intelectuales o cognitivas de las personas. En este sentido, este componente hace referencia a los distintos contenidos básicos de la inteligencia e indica la posibilidad de operar/adquirir o procesar información de forma eficaz en algún aspecto o esfera intelectual, tales como la lógica, o las tareas numéricas, verbales, espaciales, etc. Tal como indica Alcover de la Hera (2004), se entiende por capacidad cognitiva aquella característica que da cuenta del potencial para aprender y manejar ciertos conceptos, habilidades o destrezas por parte de una persona, así como para desempeñar actividades o tareas concretas.

De forma similar, y en un sentido más amplio que solo el intelectual, este término también se emplea para referirse al potencial físico, perceptual o sensorial de una persona para llevar a cabo actividades o tareas que impliquen estas mismas características, tales como actividades motoras, que implican coordinación o movimientos del cuerpo o el uso de los sentidos para detectar o interpretar información.

- Habilidades o destrezas. Hacen referencia al rendimiento de una persona en diferentes tareas o actividades. A diferencia de las capacidades, las habilidades no se refieren al potencial de aprendizaje, sino a los talentos o pericias concretas que han desarrollado las personas a lo largo de su formación y experiencia, e incluyen tareas tanto de tipo cognitivo, como sociales o físicas (Gil Flores, 2007).
- Conocimientos. Comprende aquellos saberes necesarios para el desarrollo de una tarea determinada y se enmarcan dentro de las diferentes áreas de conocimiento de las ciencias básicas o aplicadas. Pueden hacer referencia tanto a los saberes técnicos, como interpersonales que posee la persona; por ejemplo, conocimientos informáticos o de mercadeo, así como conocimientos sobre negociación o sobre manejo de grupos.

UN REPASO A LOS ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Motivos. Hacen referencia a las necesidades que impulsan, dirigen y permiten persistir en el desarrollo de la conducta de una persona; por ejemplo, las necesidades de logro o de reconocimiento del trabajador.

- Rasgos de personalidad. Considerados como la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado en las personas; por ejemplo, la atención a detalles, el autocontrol, o la estabilidad emocional. Las teorías recientes sobre este componente coinciden en su mayoría en la existencia de cinco factores principales, los cuales explican la mayor parte de la personalidad humana: Extraversión, Apertura a la experiencia, estabilidad emocional, responsabilidad y afabilidad (Alles, 2008).
- Actitudes y valores. Entendidos como los juicios sobre personas o cosas, así como las prioridades o intereses en el accionar de las personas; por ejemplo, la honestidad, la obtención de poder o la solidaridad.

Para hablar de competencias, se debe tener en cuenta que no solo se trata de la simple suma de dichas características, sino que la combinación de estos elementos implica aspectos adicionales que se reflejan en las conductas que la persona desarrolla en su trabajo. Otro aspecto que es necesario tener en cuenta para la definición de competencias es el del contexto, el cual es abordado desde dos perspectivas: la primera, indicando que las características previamente mencionadas se reflejan en comportamientos para el desarrollo de trabajos concretos, en organizaciones concretas; y la segunda, que dichas conductas están asociadas con criterios de desempeño bueno o excelente en el desarrollo de esas mismas actividades (Campion et al., 2011; Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, & Gowing, 2002). Un último aspecto de importancia a tener en cuenta al definir las competencias de un trabajador, es que estas son principalmente adquiridas a través de la experiencia (Roe, 1999). Según esto y agrupando los elementos mencionados previamente, la figura 1 muestra una representación gráfica de la manera como se ordenan los diferentes elementos de las competencias.

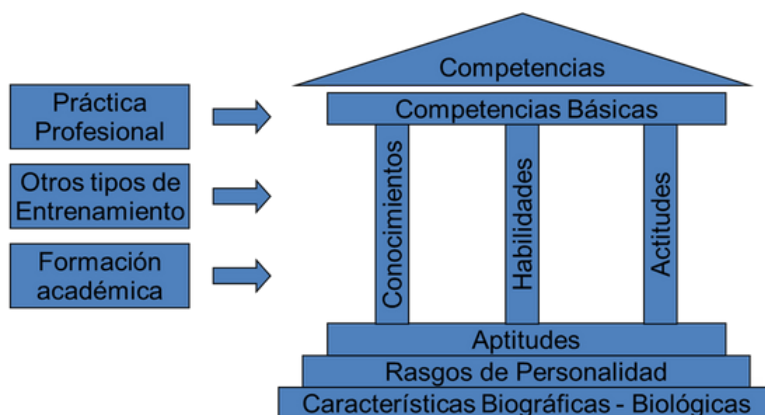


Figura 1. Representación del modelo arquitectónico de competencias (Roe, 1999)

UN REPASO A LOS ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS COMPETENCIAS LABORALES



Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral; sin embargo, de forma general se define como el accionar efectivo para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral identificada y definida. La competencia laboral no se enfoca en la probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino en el accionar concreto que se puede observar y demostrar. Así mismo, dicho accionar es producto de la utilización de una serie de características individuales del trabajador, que, en conjunto con los elementos del contexto, permiten ejecutar de forma exitosa la actividad que se espera realizar (**Boyatzis, 2008; OIT & CINTEFOR, 2004; Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 2011**).

Como se mencionaba previamente, McClelland (1973) es quien primero introduce el término en el contexto organizacional, indicando que el éxito en la contratación del personal, no está en los títulos que aporta el candidato o en los resultados de tests psicológicos independientes o inconexos a los que se somete. Este autor afirmaba que desempeñar bien el trabajo depende más de indicadores de conducta o conductas observables y concretas que son necesarias para el desarrollo de las actividades del empleo. Dichas conductas son el reflejo real de las características propias de la persona (p.e. conocimientos, experiencias o habilidades) y son las que, en conjunto, permiten el éxito en el desarrollo de una determinada tarea.

Autores como Boyatzis y Boyatzis (2008) o Chouhan y Srivastava (2014) indican que las competencias hacen referencia a conjuntos de diferentes comportamientos que están relacionados y que son manifestaciones alternativas de una intención en diversas situaciones o momentos. Para que dichos comportamientos e intenciones den cuenta de una competencia, se debe identificar y comprender qué comportamientos y qué intenciones son relevantes en una situación y como estas predicen algún criterio de efectividad previamente definido e identificado. La construcción de una competencia específica entonces, es una cuestión de relacionar, por similitud de su consecuencia en entornos sociales o laborales, diferentes comportamientos que se consideran importantes. Los comportamientos que tienen las personas netamente efectivas en estos entornos serán las competencias con las que cuentan las mismas.

UN REPASO A LOS ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS COMPETENCIAS LABORALES



Boyatzis (2008), también hace énfasis en aspectos importantes sobre la teoría del desempeño ya que esta es la base del concepto de competencia. Según estos autores, el rendimiento máximo en una persona se produce cuando su capacidad o talento son consistentes con las necesidades de las demandas del trabajo y el entorno de la organización. El talento de la persona, involucra su personalidad, sus valores, su filosofía personal, su conocimiento y habilidades, sus intereses, capacidades y estilos conductuales. Así mismo, las demandas del trabajo pueden definirse como las responsabilidades que tienen las personas en la organización y las tareas que se necesitan realizar. La demostración de estas competencias tendrá un impacto importante en el entorno organizacional que se verá reflejado en la cultura y clima, estructura y sistemas, madurez de la industria, posicionamiento estratégico dentro de ella, y aspectos del entorno económico, político, social y ambiental que rodea a la organización.

Otros autores como Spencer y Spencer (1993) indican que las Competencias son características subyacentes en el individuo, las cuales están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en un trabajo o situación. En este mismo sentido, Lévy Leboyer y Prieto (1997) definen las competencias como una serie de comportamientos que algunas personas poseen en mayor medida que otras, los cuales las hacen más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la vida cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación, e igualmente son evidencia de las aptitudes, rasgos de personalidad, y conocimientos adquiridos que posee cada persona.

UN REPASO A LOS ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Referencias

- Alcover de La Hera, C. M. (2004). Introducción a la psicología del trabajo.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Ediciones Granica. Argentina.
- Auld, G., Bernstein, S., & Cashore, B. (2008). The New Corporate Social Responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*, 33, 413-435. doi: 10.1146/annurev.enviro.32.053006.141106
- Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and assessment of competences in the context of the European diploma in psychology. *European Psychologist*, 10(2), 93-102. doi: 10.1027/1016-9040.10.2.93
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*.
- Champion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10, 83-106.
- Levy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). Gestión de las competencias: Gestión Barcelona.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competencies rather than intelligence *American Psychologist*. Internet][Consultado el 03 de diciembre del 2018. Disponible en: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/Maura.PDF>].
- Megahed, N. (2018). A critical review of the literature and practice of competency modelling. *KnE Social Sciences*, 104-126-104-126.
- OIT, O. I. d. T., & CINTEFOR, C. I. d. C. e. I. F. P. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral (Vol. 1). Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2011). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(3), 309-324.
- Roe, R. A. (1999). Competences, assessment and development.
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*: John Wiley & Sons.
- Wong, S.-C. (2020). Competency definitions, development and assessment: a brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95-114.

GRABACIÓN WEBINAR OUTPLACEMENT



Como parte de la adaptación a las condiciones actuales del mercado es probable que las empresas necesiten un proceso de reingeniería que, por lo general, va acompañado de una reducción de personal.

Hacer que ese proceso sea lo menos traumático posible, para la persona que quedará cesante, es parte de la función del outplacement, con el cual además se demuestra respeto por las personas que ha prestado servicio a la organización

Invitada: Adriana Garcés

Directora de Talent Solutions Right Management, la marca de ManpowerGroup, líder en gestión y desarrollo del talento humano.

Enlace a la Grabación: <https://bit.ly/3jqWKgt>

CERTIFICADOS ACÁDEMICOS



Apreciados Graduados los invitamos a consultar el paso a paso para solicitar sus certificados académicos mediante el código QR ó pueden dirigirse al siguiente enlace: <https://bit.ly/36MUM7r>