

"Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla".

Anónimo

LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO A TRAVÉS DE COMPETENCIAS

Por MARTHA ROSA PEÑA M, Psicóloga Fundación Universitaria
Konrad Lorenz, Consultora Asociada Maximizar

Hoy por hoy las organizaciones han aceptado el papel fundamental que tiene el capital humano en el logro de la misión y los objetivos organizacionales. Bajo este concepto las organizaciones comprenden que las personas, aportan activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, así como el capital social acumulado por los mismos (Barney, 1995).

El capital social es un componente importante del capital humano, dado que las personas no trabajan solas, sino que combinan su talento y experiencias con las de los otros para obtener mejores resultados. Las personas que establecen redes de relaciones tienen acceso a información y a recursos de los que otros no disponen (Sastre 2003)

Esta nueva forma de aproximarse a las personas en la organización cambia fundamentalmente el enfoque tradicional, puesto que si las personas constituyen un capital fundamental en la

organización, tienen que ser valoradas de manera diferente, ya no es suficiente vincularlas, pagarles, capacitarlas y evaluarlas para que produzcan. Ahora se constituyen en parte primordial de nuestras organizaciones, se comprometen y participan activamente en su desarrollo, crecen, se reconocen, aportan sus **competencias** y las desarrollan al interior de los equipos de trabajo, contribuyendo a la construcción de la empresa que la visión, la misión y los objetivos estratégicos describen.

Como es de suponer, con el planteamiento anterior, toda la gestión relacionada con las personas en la organización cambia. Los nuevos procesos tienen como objetivo identificar las características, dar apoyo y facilitar el desarrollo y crecimiento de ese capital humano de manera que éste, se constituya en una ventaja competitiva y por otro lado, las organizaciones deben identificar las prácticas propias relacionadas con las personas que estén en línea directa con la estrategia de la empresa, lo cual permite y contribuye con la creación de **"competencias distintivas"**

El término **competencias** está inmerso en esta nueva forma de mirar la gestión de la gente en las organizaciones y se ha venido popularizando en la última década. Es de aclarar que no existe una definición única relacionada con el término, la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico), por ejemplo, en su estudio titulado "Definition and selection of competencies" (2002) nos entrega la siguiente:

"La capacidad para responder las demandas y llevar a cabo tareas de forma adecuada. Cada competencia se construye a través de la combinación de habilidades cognitivas y prácticas, conocimiento, motivación, valores, actitudes y emociones y otros componentes sociales y conductuales."

Santiago Pereda y Francisco Berocal, aportan otra definición:

"Las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta"

Ahora bien, para que una persona pueda aportar a una organización sus competencias es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- **Saber (conocimientos):** el conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, etc. que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.

- **Saber hacer (habilidades / destrezas):** que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.
- **Saber estar (actitudes / intereses):** No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y valores institucionales, en general y de su grupo de trabajo, en particular.
- **Querer hacer (motivación):** Además de lo anterior, la persona debe querer poner al servicio los conocimientos y realizar. Nos referimos pues al aspecto motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo, y su comportamiento se adecua a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, las conductas relacionadas con el mismo, pero si comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no tienen ninguna repercusión sobre sus evaluaciones del rendimiento, o no son apoyados por sus superiores o colaboradores, puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.

- *Poder hacer (medios y recursos)*: Éste es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización. Sin embargo es de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Un **modelo de competencias** implica a la organización un cambio de filosofía, una convicción de la importancia y el valor de las personas en la organización, una nueva forma de gestionar y entender al capital humano creando valor al interior de la misma, pero también implica la creación de espacios y procesos en los que las personas se comprometen con su propio desarrollo y se convierten en actores dinámicos en la búsqueda de mayores niveles de calidad de vida

personal e institucional, lo que repercute directamente con la calidad de los procesos y servicios generados en la organización.

En el **modelo de competencias** es indispensable la identificación de las conductas o comportamientos de las personas que desempeñan con idoneidad y excelencia las funciones de su cargo. Esto contribuye a la definición de las competencias necesarias para el desempeño adecuado de los cargos y es de esta manera construir el diccionario de competencias y los perfiles de cargo. Pero el modelo no se limita a esto, ni al simple cumplimiento de las normas de calidad, el implica el ajuste de todos los procesos relacionados con gestión del capital humano (selección, inducción, capacitación, compensación, gestión del desempeño, entre otros) el no hacerlo limitaría la gestión y el desarrollo de una entidad competente, porque una entidad es tan competente, como lo sea su capital humano.

Para Reflexionar....

- ¿Qué tanto el éxito de su empresa lo construyen personas?
- ¿Qué tanto usted une las competencias de su equipo con las estrategias de la empresa?
- ¿Cómo puede su empresa mejorar las competencias de sus empleados?