

**LA TEORÍA DE COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES
CONTEMPORÁNEAS DESDE EL 2000 AL 2008
(REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA)**

Presentado por:
ALEJANDRA MARÍA BUITRAGO PALACIOS
MARÍA CATALINA CARMONA LÓPEZ

Asesor de práctica:
ORLANDO VÉLEZ RAMÍREZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
ENVIGADO
2008

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Envigado, julio de 2008.

DEDICATORIA

Queremos dedicar nuestro trabajo de grado a nuestras familias que estuvieron siempre presentes en todas y cada una de las etapas de esta monografía, y en general a las personas que hicieron posible la realización de ésta, con miras hacia el buen desarrollo profesional y personal de las estudiantes como futuras psicólogas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias porque siempre estuvieron ahí y creyeron en nosotros y en nuestras aptitudes para desempeñarnos como psicólogas, incentivando nuestro proceso dentro de la carrera profesional desde la confianza y el amor.

A los Docentes porque fueron parte integral de nuestro desarrollo profesional y dedicaron parte de su tiempo a dejar huella de conocimiento en nuestras vidas, por haber apoyado nuestro proceso y haber confiado en nosotras como estudiantes, amigas y futuras egresadas.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN _____	12
1. TÍTULO _____	13
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA _____	13
1.3. PREGUNTAS PROBLEMATIZADORAS _____	13
1.4. OBJETIVOS _____	14
1.4.1. OBJETIVO GENERAL _____	14
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	14
1.5. JUSTIFICACIÓN _____	15
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO _____	15
1.6.1. TIPO DE METODO _____	15
1.6.2.PASOS _____	16
1.6.3 PROCESO _____	17
1.7 PRESUPUESTO (FICHA DE PRESUPUESTO) _____	18
1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES _____	19
2. MARCO REFERENCIAL _____	20
2.1 ANTECEDENTES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA _____	20
2.2 REFERENTES MARCO TEÓRICO _____	20
2.3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL _____	20
2.3.1 Periodo estructuralista _____	23
2.3.2 Principios de la administración científica _____	27
2.3.3 Periodo conductista _____	31
2.3.4 Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow _____	32
2.3.5 Teoría de los dos factores de FREDERICK HERZBERG (dual) _____	35
2.3.6 Modelos de la perspectiva humana del comportamiento organizacional _____	37
2.3.7 Periodo integral o actual _____	39
2.4 Organización _____	42
2.4.1 Diseño de la organización _____	43
2.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO _____	46

2.5.1	Procesos en la gestión del talento humano _____	50
2.5.2	Selección y colocación _____	50
2.5.3	Capacitación y desarrollo _____	51
2.5.4	Evaluación del desempeño _____	51
2.5.5	Desarrollo de la Organización _____	51
2.5.6	Calidad en la vida laboral _____	52
2.5.7	Ergonomía _____	52
2.6.	CONCEPTO DE COMPETENCIA _____	54
2.6.1	Etiología del concepto de competencia _____	55
2.6.2	El concepto de "competencia" _____	56
2.6.3	Corrientes teóricas a nivel de competencias _____	61
2.6.4	Algunos escenarios donde se implementa el concepto _____	63
2.6.5	Tipos de competencias _____	66
2.7.	LA INFLUENCIA DE LA TEORÍA DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS	75
3.	CONCLUSIONES _____	96
	BIBLIOGRAFÍA _____	98
	CIBERGRAFÍA _____	100

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<u>Tabla 1. Principios de la administración científica.....</u>	30
<u>Tabla 2. Clasificación de competencias:.....</u>	74
<u>Tabla 3. Clasificación de Martha Alles</u>	76
<u>Tabla 4. Clasificación de las competencias según Spencer y Spencer retomado desde Martha Alles</u>	77

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: “Son aquellas tareas y actividades asociadas con (planeación, organización, dirección y control con la dirección de una organización o de una de sus unidades”.

COMPETENCIA: “Es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad o a una performance superior a un trabajo o situación”¹.

GESTION DEL CONOCIMIENTO: La gestión del conocimiento es una disciplina que promueve una solución integrada y colaboradora para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información de una corporación. Estos activos incluyen las bases de datos, los documentos y, mucho más importante, las capacidades y experiencias de los empleados.

ORGANIZACIÓN: “Se define como dos o mas personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o meta en común”².

MOTIVACIÓN: “Intereses que una persona considera o desea consistentemente, dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros”.

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: La psicología es aquella aplicada en el ámbito de las instituciones, organizaciones o empresas, estudia al hombre en su medio laboral e intenta explicar los procesos psicológicos que se desencadenan en su interdependencia social.

RECURSOS HUMANOS: “Es una actividad encaminada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados”.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los

¹ ALLES, Martha. Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Argentina, Granica, 2004.

² DA silva Reinaldo. Teorías de la Administración. Thomson. Primera edición, 2001.

resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”³.

³ CHAVENATO, I. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Primera edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill. 2002.

RESUMEN

La psicología ha estado encaminada desde sus comienzos a conocer tanto el pensamiento como la emoción y el comportamiento del individuo. Un individuo influenciado por el mundo laboral que lo circunda, es a partir de dicha concepción como las organizaciones han adoptado modelos administrativos que les permiten el crecimiento en el mercado global.

Se hace pertinente entonces rastrear el concepto de competencias, estableciendo su relación con la gestión del talento humano hasta llegar a un discurso administrativo que permita comprender aquellos comportamientos que el sujeto exterioriza en la dinámica con la organización y en la cual se ve reflejado el cumplimiento de los objetivos establecidos por la plataforma estratégica y por ende la necesidad de valorar el capital humano al interior de las diferentes organizaciones, llegando hoy en día a convertirse en el activo más valioso.

A partir de lo anterior es necesario comprender las competencias las cuales son descritas en el ser humano como aquellas habilidades, conocimientos y destrezas que toman relevancia en el desempeño superior del sujeto, así en la contemporaneidad la administración del talento humano, se sirve de esta herramienta con el fin de proporcionar a las diferentes organizaciones personal idóneo y capacitado para desarrollarse en las diferentes áreas que la componen, permitiendo que tanto profesionales como empresarios y personal operativo contribuyan al desarrollo rentable y eficaz de los objetivos misionales de la organización, e igualmente del desarrollo profesional y personal de los mismos.

ABSTRACT

Psychology has been directed from its beginnings to know so much the thought as the emotion and the behavior of the person, a person influenced by the labor world that surrounds it. It is from this conception as the organizations have adopted administrative models that allow their growth in the global market.

It is pertinent then to track the concept of competitions, establishing its relation with the management of the human talent until arriving at an administrative speech that allows to understand those behaviors that the subject expresses in dynamics with the organization and it reflects the fulfillment of the objectives established by the strategic platform and therefore the necessity to value the human capital to the interior of the different organizations, getting to become at present in the most valuable assets.

From the previous thing it is necessary to understand like the competitions which are described in the human being like those abilities, knowledge and skills, they take relevance in the performance superior from the subject, thus in the administration of the human talent, it uses as tool with the purpose to provide to the different organizations personal suitable and enabled to be developed in the different areas, allowing that as much professional as businessman and operative personnel contribute to the profitable and effective development of the missionary objectives of the organization, and also of the professional and personal development of themselves.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se abordará una perspectiva psicológica que permita ver la amplitud de la historia de la psicología, con el fin de analizar la realidad organizacional que se ha visto afectada por las implicaciones que tienen los fenómenos de globalización y desarrollos tecnológicos; estas realidades han obligado a la psicología como ciencia a investigar e intervenir en todos aquellos fenómenos psicosociales buscando obtener respuestas que permitan entender desde la concepción de un hombre económico, hasta llegar al hombre complejo de ahora y así comprender el concepto de competencias relativamente nuevo en el ámbito laboral.

Es importante historizar la psicología organizacional, ya que esto permitirá tener una idea de los diferentes periodos por los cuales atravesó la psicología y la influencia que tuvo en el hombre, como un sujeto racional económico, hasta la posición en la que se ubica hoy en día en su concepción de sujeto complejo, de ahí que su relación con el discurso administrativo, se dirija en pro de cubrir todas aquellas necesidades del capital activo de la organización y que por ende tengan una gran influencia en su desempeño y en la búsqueda del éxito organizacional, dado que nos encontramos en una relación diádica en la que ambas partes esperan retribución alguna y por consiguiente alcanzar sus objetivos.

Desde las organizaciones actuales se ha visto la necesidad de adoptar el modelo de gestión por competencias como un soporte sobre el cual han hecho frente a las exigencias de la globalización y con ello también a los diferentes impactos que han tenido sobre los empleados, dado que las competencias se refieren a las diferentes habilidades, capacidades y destrezas que puede llegar adquirir un individuo al interior de su puesto de trabajo.

De esta manera gestionar las competencias es potencializar dichas capacidades con el fin de buscar el personal idóneo para desempeñarse en una vacante de acuerdo a sus características, es a partir de lo anterior como se evidencia entonces que las competencias han entrado a jugar un papel importante en las organizaciones contemporáneas.

1. TÍTULO

LA TEORÍA DE COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS DESDE EL 2000 AL 2008 (REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA)

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de formación como psicólogo a nivel de pregrado, genera un conocimiento amplio de los diferentes campos de aplicación de la psicología, entre ellos la psicología organizacional como área aplicada de esta ciencia, enfocada al estudio del comportamiento, la emoción y el pensamiento del individuo al interior de las organizaciones; un individuo particular, que se proyecta a lo social; además del estudio y análisis de lo anterior, esta área de la psicología interviene en la organización tomando como herramientas, diferentes procesos que procuran la armonía entre las personas, buscando la productividad, el desarrollo individual y social.

En esta línea surge la inquietud por entender cómo gestionar el talento humano al interior de las organizaciones y como la teoría de competencias puede ofrecer elementos que permitan direccionar y proyectar mejor tal gestión.

El contexto actual en el que se desenvuelven las organizaciones, es dinámico y cambiante, fenómenos como la globalización, mercados variables, economías fluctuantes y un alto nivel de competitividad entre empresas, genera nuevas complejidades y retos en el abordaje del talento humano participe en las organizaciones. Tal problemática genera la búsqueda de estrategias de solución, en la cual la teoría de competencias puede dar luces en la efectiva gestión del talento humano.

1.3. PREGUNTAS PROBLEMATIZADORAS

- 1 ¿Qué se entiende por talento humano?
- 2 ¿Qué áreas de aplicación tiene el talento humano?
- 3 ¿Cómo se administra los talentos y el capital intelectual en las organizaciones contemporáneas?
- 4 ¿Cómo se define y que contiene la gestión del talento humano en las

organizaciones?

- 5 ¿Cómo influye la teoría de competencias en la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas?
- 6 ¿Qué se define por psicología organizacional?
- 7 ¿Cuál es su objeto de estudio, análisis y áreas de intervención?
- 8 ¿Qué contiene la teoría de Competencias?
- 9 ¿De dónde y porque surge el concepto de competencias?
- 10 ¿En qué contextos interviene la teoría de competencias?
- 11 ¿Para qué sirve la teoría de competencias?
- 12 ¿Cómo identificar un perfil ocupacional idóneo para desempeñar un cargo?
- 13 ¿Cómo se define el contexto socio-económico y cultural en el que se desenvuelven las organizaciones contemporáneas?
- 14 ¿Cómo puede intervenir la teoría de competencias en la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la teoría de competencias y su influencia en la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas.

1.4. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 Contextualizar los conceptos de organización y psicología organizacional, como marco de referencia del cual partirá la presente monografía.
- 2 Determinar que es, que contiene y como se implementa la gestión del talento humano en las organizaciones.
3. Realizar un rastreo bibliográfico y documental del concepto de competencia.
4. Establecer la influencia de la teoría de competencias en la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la realización de esta monografía radica en los beneficios que obtendrán los diferentes frentes involucrados en éste trabajo:

Los estudiantes que realizarán la monografía tendrán la posibilidad de profundizar sus conocimientos en psicología organizacional, gestión humana y teoría de competencias, al tiempo que se desarrollan habilidades en rastreo documental e investigación bibliográfica, asumiendo una posición crítica y de análisis, que desde la teoría se puede tener de las realidades que circundan a la organización.

Para la Facultad de Psicología de la Institución Universitaria de Envigado, el desarrollo de ésta monografía permitirá el afianzamiento y conocimiento del área organizacional, como frente de trabajo del psicólogo; además se convertirá en un documento de consulta pertinente a las nuevas realidades sociales y laborales que afronta el psicólogo contemporáneo.

Para la sociedad y las organizaciones, ésta investigación adquiere importancia ya que como recopilación teórica permite generar reflexión y establecer bases para la definición de lineamientos para la gestión del talento humano.

Se identifica dentro del tema de competencias una amplia aplicación al interior de las diferentes organizaciones, dado que es un tema que se ubica a la vanguardia de la globalización a la que se enfrentan las empresas actuales. De ahí que surja un gran interés en profundizar en dicho tema con el fin de ampliar los conocimientos en el área organizacional y poder implementarlos a nivel laboral, partiendo de la necesidad de construir un carácter que permita el desarrollo eficaz, eficiente y proactivo dentro de las organizaciones contemporáneas.

1.6. DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1. TIPO DE METODOLOGÍA

El diseño metodológico que se propone para la investigación, se enmarca en el modelo de monografía, en el cual se analizan textos argumentativos que aborden desde diferentes fuentes las temáticas de psicología organizacional, gestión del talento humano y competencias. Se realizara un trabajo de comprensión e interpretación de un problema mostrando la capacidad de escribir claramente las ideas y usar adecuadamente las fuentes a las que se recurre en la investigación.

1.6.2. PASOS

Para el logro de lo anterior se seguirá la siguiente ruta que permitirá el alcance de los objetivos propuestos en el anteproyecto.

1. **Recolección de Información Bibliográfica;** a este nivel se visitaran las bibliotecas de la ciudad que ofrezcan bibliografía relacionada con la temática investigada, se revisaran libros, documentos, revistas, audiovisuales, paginas de Internet y por lo tanto tesis de grado relacionados con la temática.
2. **Consulta con Expertos;** A este nivel se recurrirá a personas expertas en el tema con las cuales se realizaran entrevistas semiestructuradas que permitan extraer información importante y orientación en el logro de los objetivos propuestos en este anteproyecto.
3. **Visita a Organizaciones;** Se pretende visitar organizaciones que implementen la gestión del talento humano por competencias de este modo se entrevistarán las personas encargadas de esta gestión y en la medida que lo posibiliten estas organizaciones se realizara análisis documental de dicho proceso al interior de las mismas.
4. **Clasificar Material;** De acuerdo a lo encontrado en los anteriores puntos se ordenara la información de modo que facilite su posterior análisis.
5. **Análisis de la Información;** Con la información recolectada y organizada por categorías se analizara la teoría de competencias y su influencia en la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas.

6. Borrador de la Monografía; Será un primer acercamiento al ejercicio de escritura buscando detectar debilidades, carencias y fortalezas para realizar las correcciones correspondientes y presentar el trabajo de grado culminado a los jurados.

7. Redacción definitiva del trabajo de grado y presentación a los jurados.

1.6.3 PROCESO

Para poder llevar a cabo la monografía se tratara de seguir exactamente los pasos enunciados anteriormente procurando que el proceso de elaboración sea lo mas ordenado posible, procurando siempre tener a tiempo las debidas entregas asi como el trabajo final.

INSTRUMENTOS

Los principales instrumentos para elaborar la monografía serán las consultas en fuentes bibliográficas asi como en la red, procurando eso si hacer referencia adecuada a los textos utilizados. También se buscara ayuda de asesores como son los profesores para resolver inquietudes presentes.

1.7 PRESUPUESTO (FICHA DE PRESUPUESTO)

PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO				
RUBROS	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Personal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Material y Suministros	\$ 300.000	\$	\$	\$ 300.000
Salidas de campo	\$ 360.000	\$	\$	\$ 360.000
Bibliografía	\$ 700.000	\$	\$	\$ 700.000
Equipos	\$ 2.200.000	\$	\$	\$ 2.200.000
Otros	\$ 500.000	\$	\$	\$ 500.000
TOTAL				TOTAL \$ 4.060.000

DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
Nombre de estudiantes	FUNCIÓN EN EL Trabajo	DEDICACIÓN horas/semanales	FUENTES			TOTAL
			Estudiantes	IUE	Externa	
Alejandra Ma Buitrago P.	Investigadora. P.pal	15	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 0
Ma Catalina Carmona L.	Investigadora. P.pal	15	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 0
TOTAL		30	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 0

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL Y SUMINISTROS				
Material	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
6 CDS	\$	\$	\$	\$ 12.000
RESMA / PAPEL	\$	\$	\$	\$ 24.000
TINTA PC	\$	\$	\$	\$ 90.000
INTERNET	\$	\$	\$	\$ 880.000
TOTAL	\$	\$	\$	\$ 1.006.000

1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MESES												
	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
Elaboración del anteproyecto	X	X	X										
Recolección de información bibliográfica				X	X	X							
Consultas con expertos							X	X					
Visitas a organizaciones									X				
Clasificar Material									X	X			
Análisis de información										X	X		
Borrador de información											X	X	
Redacción definitiva												X	
Relectura del original													X
Preparación de la presentación final													X

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

No se registran experiencias previas de investigación a esta temática al interior de la facultad. La realización de la monografía, permite hacer un rastreo bibliográfico, con el fin de dar respuesta a los interrogantes planteados por las estudiantes con respecto a su tema de estudio (gestión por competencias del área de la psicología organizacional), de igual forma, los acercamientos a las diferentes organizaciones, con el fin de ampliar la visión de la teoría y la práctica en el ámbito laboral. Como referentes teóricos desde la psicología organizacional: Gestión por competencias, Gestión del talento humano, Gestión de recursos humanos, psicología organizacional; definición y objeto de estudio.

2.2 REFERENTES MARCO TEÓRICO

El capital humano en la gestión por competencias, desempeña un papel importante en las empresas ya que participan diariamente de cambios e innovaciones para poder alcanzar las metas propuestas a corto y largo plazo; para lograr esto se debe hacer un trabajo conjunto entre la empresa y sus trabajadores; es acá donde el recurso humano toma gran importancia dentro de la organización, ya que permite aumentar las capacidades de los trabajadores, donde gana tanto la empresa como el empleado, pues se le atribuye un reconocimiento a la labor que desempeña, sintiéndose parte activa de la empresa; estableciendo así una comunicación constante y respaldando un proceso donde se muestren tanto las fortalezas y debilidades.

2.3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Dado que el hombre es una parte fundamental de la cadena en las organizaciones y es a partir del talento humano que se dieron las grandes industrias, se evidencia el surgimiento de diferentes enfoques, como respuesta en la práctica al interior de las organizaciones (condiciones sociales, económicas y políticas), demostrando como el comportamiento Organizacional, está influenciado por el tiempo, los avances económicos y sociales, para efectos de entender los diferentes cambios históricos y comportamentales en las diferentes actitudes que puede llegar a experimentar el hombre como maquina al interior de un sistema de socialización, en el cual pasa la mayor parte de su vida.

Partiendo de **la revolución industrial** como un periodo de transformaciones sociales y económicas comprendidas entre el periodo de 1750 y 1820 finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, en donde la actividad económica se basaba en el trabajo manual, el cual fue reemplazado por la industria y la maquinaria.

A finales de la segunda guerra mundial en 1960, surge la idea de desarrollo de mercados, lo que se vio representado con las negociaciones entre países que dieron vida a las multinacionales, es decir negociaciones dirigidas hacia unos objetivos con fines globales; de esta manera surge la administración científica que tenía un interés por la mano de obra, la medición del trabajo, el hombre como una “maquina”, la experiencia como única fuente de autoridad, sistema de medición para aumentar la eficiencia y el fin último de la revolución industrial era la producción en grandes volúmenes.

Para hablar de la historia de la psicología y su relación con el discurso administrativo, se tomará como eje orientador el autor Adrian Furham, quien define tres periodos de evolución, para efectos de todo lo anterior se hace necesario realizar un recorrido teórico, por la historia de la psicología con el fin de conocer su evolución.

Reconociendo la necesidad de ampliar y retomar desde otros autores el concepto de gestión del Talento Humanos se hace necesario abarcar entonces dicho concepto desde **Adrián FURNHAM** como eje orientador, quien plantea la psicología organizacional como “el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones, de la manera en que son recompensadas y motivadas”⁴.

⁴ **FURNHAM**, Adrián. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL: El comportamiento del individuo en las organizaciones. México, Oxford University press, 2004.

De ahí que sea necesaria una relación interdisciplinaria entre los diferentes enfoques que permita entender la actuación del individuo al interior de la organización. Desde FURNHAM se retoman algunos postulados de MUCHINSKY:

1. La psicología Organización se encarga de la elaboración del proceso de selección y colocación, con el fin de identificar aspectos a mejorar en el desempeño de su labor.
2. De analizar el contexto en el que se encuentran inmersos los empleados y a su vez las relaciones grupales que surgen como resultado de aquella interacción.
3. Se encarga de la estructura y diseño de puestos organizacionales con el fin de establecer las relaciones de subordinación entre los diferentes niveles jerárquicos.
4. La psicología organizacional influye en la forma de incentivar la vocación profesional.
5. Se encargan de implementar gestiones que le permiten incentivar la eficiencia.

En conclusión, después de retomar los diferentes autores y sus conceptos sobre gestión del talento humano, cabe resaltar como para gestionar el talento humano al interior de las organizaciones, es necesario entender los diferentes aspectos del ser humano, que se ven reflejados en las actuaciones al interior de su espacio laboral (la organización), partiendo entonces de sus necesidades aspectos intrínsecos en él y que por ende afectarán su desempeño laboral, viéndose de igual manera afectada la eficiencia del empleado y la rentabilidad de la organización. De ahí que las teorías expuestas por los diferentes autores recurran pues a la utilización de los distintos procesos que permitan incorporar a la organización personal idóneo, competentes y con habilidades que le permitan desarrollarse al interior de la organización dándole a esta una mayor rentabilidad y a su vez respondiendo la organización a dicho esfuerzo reflejado en los incentivos al personal, lo que permite generar una dinámica de ganar-ganar.

Para adentrarnos en una perspectiva que nos permita entender las teorías tanto psicológicas como de la administración, es necesario abarcar aquellos periodos que hicieron aportes importantes al mundo organizacional, dejando

legados que hoy en día siguen siendo parte de las diferentes dinámicas de una empresa; Así, estos periodos se enmarcan dentro de un contexto laboral en el cual los empleados juegan un papel fundamental en dicha interacción (organización–Sujeto).

La concepción de ser humano en las organizaciones atraviesa por tres periodos históricos posteriores a la revolución industrial, los cuales Furnham define como periodo estructuralista, periodo conductista y periodo integral.

2.3.1 Periodo estructuralista

Este periodo fue caracterizado por ser un periodo marcado fuertemente por los cambios, nace en contraposición a las corrientes clásica, científica, burocrática y de las relaciones humanas.

Su estudio abarco las organizaciones en su totalidad, teniendo en cuenta tanto los factores internos como externos que afectaban a las mismas, identificando como los cambios que se daban en alguna dependencia de la empresa, afectaban a la totalidad de la organización.

Es importante comprender como dicho periodo es planteado desde Furnham⁵ como una dinámica dirigida hacia los diferentes fundamentos técnicos de las organizaciones, mostrando un especial interés por la estructura organizacional, la cual abarca consigo la productividad de la misma, ya que utilizaban un modelo administrativo rígido, en donde se tenía una concepción de sujeto racional, de ahí que los empleados estuvieran fuertemente influenciados por el factor económico.

El periodo permitió reconocer el concepto de sistema abierto, el cual planteaba la importancia de la interacción del ser humano al interior de las organizaciones caracterizado por:

- 1 Siempre en la interacción de la organización y el empleado, existirán inconvenientes.
- 2 El factor determinante dentro de la motivación del empleado no es solo el factor monetario, es necesario recurrir a los incentivos mixtos.

⁵ FURNHAM, A. Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford, 2001

- 3 La organización es igual a un sistema abierto.
- 4 Hace énfasis en los resultados máximos, igual que la escuela clásica y diferente al conductismo.
- 5 Acoge el concepto de hombre organizacional.

El Periodo Estructuralista abarca todo lo que representa al hombre como un apéndice de la maquina, utilizándolo como un elemento en la parte de producción y por lo tanto no se tenían en cuenta la mano de obra especializada, teniendo como base la fatiga en los trabajadores que pertenecían a una determinada organización. Es así como el conflicto es tomado como un fenómeno que se debe dar al interior de las organizaciones, permitiendo afrontar situaciones problemáticas, con el fin de llegar a encontrar soluciones a estas, este enfoque tiene una visión más holística entre la interacción del individuo con su medio laboral.

Desde el enfoque estructuralista el concepto de organización se define como “una colectividad que tiene una frontera relativamente identificable, un orden normativo, escalas de autoridad y sistemas de coordinación a demás existe de forma relativamente continua en un entorno y por lo general se dedica a actividades que se relacionan con un conjunto de objetivos”⁶.

De acuerdo con lo leído en el texto de Reinaldo Da Silva “TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN”, el concepto de hombre que acogió el estructuralismo fue el de una concepción de sujeto racional económico refiriéndose con esto a como es un sujeto activo que participa de los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de una organización.

Otro de los exponentes relevante de la escuela estructuralista fue **HENRY FAYOL (1841 – 1925)** con su teoría pretendía garantizar la eficiencia, desde la administración en las diferentes organizaciones. Uno de sus principales aportes dentro de la teoría de la administración, consistió en como los empleados de una organización, participan activamente en la función administrativa; es decir que aquellos empleados que son talentosos pueden llegar a ocupar cargos mas altos, en el nivel de jerarquía de la estructura organizacional, llegando así a reconocer como era preciso separar **la habilidad administrativa**, del **conocimiento tecnológico**. Dado que el éxito de una organización, no solo depende de las habilidades técnicas

⁶ Da SILVA Reinaldo. TEORIAS DE LA ADMINISTRACION, Ed. THOMSOM, México, 2001, Cap 10 teoría estructuralista, Pág. 291. ISBN:970-686-224-2

(conocimientos) que tengan los empleados, sino de las habilidades administrativas.

Su mayor aporte tanto para la administración como para la psicología aplicada al trabajo, radicó en los 14 principios generales:

- 1 **División del trabajo:** Una tarea específica debe ser distribuida tanto a individuos como a grupos, con el fin alcanzar los objetivos propuestos.
- 2 **Autoridad y responsabilidad:** ambas funcionan como una dualidad, donde la autoridad se remite a dar órdenes y la responsabilidad por su parte denota confianza.
- 3 **Disciplina:** se obtiene mediante la aplicación de normas con el propósito de aumentar el esfuerzo de los trabajadores.
- 4 **Unidad de mando:** acatar las normas del jefe directo, para evitar malos entendidos.
- 5 **Unidad de dirección:** encaminar toda acción organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos que se llevan a cabo en la empresa.
- 6 **Subordinación del interés individual al general:** el interés grupal predomina, sobre el interés individual.
- 7 **Remuneración personal:** Remuneración de acuerdo al desempeño laboral del empleado.
- 8 **Centralización:** Tanto la centralización (disminuir la importancia que se le da al subordinado), como la descentralización (aumento de la importancia del subordinado), depende de la organización en la cual se desempeñe el empleado.
- 9 **Cadena escalar:** la comunicación entre los empleados de altos y los subordinados, permite tener un conocimiento más amplio de las diferentes funciones que se llevan a cabo en la empresa.
- 10 **Orden:** caracterizado por la asignación de funciones que debe cumplir el empleado en el cargo que le corresponde.
- 11 **Equidad:** igualdad para todos los empleados.
- 12 **Estabilidad del personal en sus cargos:** Brindar estabilidad a los empleados más productivos.
- 13 **Iniciativa:** Reconocer por medio de incentivos las actividades innovadoras del empleado.
- 14 **Espíritu de equipo:** el buen clima laboral, conlleva al adecuado desarrollo organizacional.

Así también, la escuela de la administración científica de **FREDERICK**

TAYLOR (1856 – 1915)⁷, consolidó su pensamiento en la eliminación de pérdidas de tiempo -movimiento. Desde un enfoque administrativo el hombre era concebido como un ser económicamente racional, es decir que su productividad y eficiencia iban paralelamente con el salario que obtenían, este exponente planteó los cuatro principios de la administración científica que son:

- 1 **Análisis del trabajo:** consiste en el estudio que hacen los especialistas con la creación de métodos de trabajo, buscando los procesos más económicos estableciendo la cantidad de trabajo que debe realizar el empleado.
- 2 **Estandarización de herramientas:** armonizar los métodos para llevar a cabo una acción.
- 3 **Selección y entrenamiento de los trabajadores:** la selección según las aptitudes resulta primordial en un determinado puesto de trabajo.
- 4 **Supervisión y plantación:** los obreros no cambian sus métodos desde la ciencia, esto conlleva al fracaso de los dirigentes.
- 5 **Pago por producción:** El aumento productivo será recompensado por una bonificación adicional, proporcional al aumento productivo.

Antes de llegar a considerar la administración científica como un elemento fundamental a implementar en las organizaciones, es necesario partir de sus estudios para comprender mejor dicho enfoque, teniendo como base el estudio de los tiempos y movimientos el cual está dividido en dos fases; una analítica y la otra constructiva, así **la analítica** como su nombre se refiere se encargaba de examinar la conducta de los empleados que permitiese aminorar tiempos y acelerar movimientos en busca de un aumento productivo, por lo tanto **la constructiva** se basaba en datos obtenidos de observaciones anteriores que permitieran medir el rendimiento del empleado en tiempos y movimientos, dado que esos mismos tiempos podrían ser implementados en otro tipo de actividades.

Ante los movimientos que enfrentaban las industrias de la época, la administración científica nombra algunos inconvenientes que no permitían el adecuado desarrollo de las organizaciones, entre ellos Taylor destaca:

⁷ TAYLOR Frederick. Principios de la Administración Científica. México: Herrero, 1975.

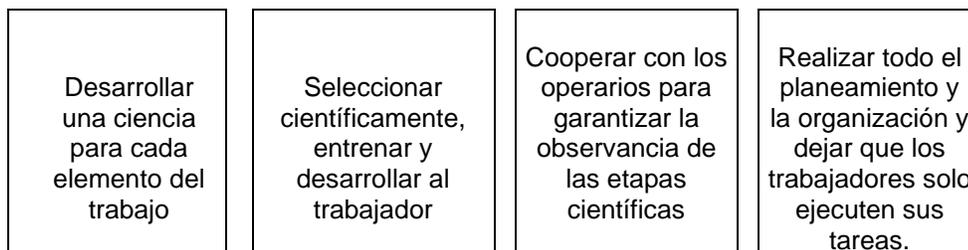
- 1 **Ociosidad sistémica de los obreros:** Tenía como propósito evitar la pereza en los obreros, que conllevara a la disminución del nivel salarial.
- 2 **Desconocimiento:** No estar enterado de las rutinas de trabajo que se llevan a cabo dentro de la organización.
- 3 **Falta de uniformidad de las técnicas y de los métodos de trabajo de los tiempos empleados:** no había igualdad en la realización de las tareas.

Siendo Taylor uno de los mayores exponentes de la administración se preocupaba tanto por la eficiencia que tenían los obreros dentro de la organización para poder llegar a esto se propone el sistema de pago por unidad producida; es decir, según lo que producían los obreros era su monto de pago.

2.3.2 Principios de la administración científica

Los estudios de Taylor, se basaron básicamente en la implementación de la disciplina, la objetividad y el razonamiento, logrando con esto dar origen a los estudios relacionados con la eficiencia, entre el tiempo y el movimiento en la ejecución de una tarea. Por tal motivo la administración científica se representa en el siguiente esquema⁸.

Tabla 1. Principios de la administración científica.



La administración científica, al igual que tuvo aciertos, se encontró con algunas críticas, las cuales permitieron tener una visión más amplia del sistema del Taylorismo, debido a esto el hombre concebía que a mayor

⁸ Da SILVA Reinaldo. TEORIAS DE LA ADMINISTRACION, Ed. THOMSOM, México, 2001, Cap 14 teoría estructuralista, Pág. 123. ISBN:970-686-224-2

desgaste físico (eficiencia), habría una mayor productividad y por ende una mayor remuneración salarial, desarrollando una mecanización del individuo, dejando de lado, tanto los aspectos psicológicos como los fenómenos sociales, es decir que el sujeto estaba condicionado, concepto que se desarrollará mas adelante con la escuela conductista.

Frederick Taylor manifestó como la administración científica, partía de algunas hipótesis las cuales daban a entender el comportamiento del individuo con relación a la organización.

Así fue como el autor Lyndall F. Urwick plantea como todos los fenómenos que se dan al interior de la organización, debían tener validez científica, es decir ser verificables, en segundo lugar expone como el individuo competente es aquel que acata las normas y políticas que se dan a nivel empresarial y por lo tanto no se tiene en cuenta la iniciativa del empleado como aptitud determinante en el momento de realizar su labor.

En esta misma línea surge la **escuela clásica** que planteaba el concepto de organización como una estructura en la cual se combinaban relaciones entre los diferentes departamentos involucrados en dicha dinámica, permitiendo la asignación racional del trabajo, manteniendo el control en las diferentes organizaciones y a su vez planteando el enfoque de la administración burocrática estructuralista con **MAX WEBER (1864-1920)** la cual se caracterizaba por la estructura jerárquica, la estructura de autoridad, la impersonalidad, el compromiso profesional y la racionalidad.

La teoría burocrática surge en Europa a principios del siglo XX; donde se pretendía estudiar detalladamente las relaciones humanas, con el fin de identificar la capacidad productiva del individuo.

Max Weber se refirió a la burocracia como un sistema de poder, (poder, estructura y autoridad) que se presenta en las organizaciones y la cual expone diferentes características tales como la división o especialización del trabajo, una jerarquía bien desarrollada, procedimientos y reglas mediante las cuales se definen los derechos y las obligaciones de los empleados entre otras.

En las organizaciones contemporáneas la burocracia se plantea para que las organizaciones funcionen con exactitud y lograr los fines para las que fueron

creadas.

Dicha teoría en ocasiones no permite que se desarrolle la iniciativa y la creatividad, sino que por el contrario hace que los empleados actúen mecánicamente como máquinas.

A la burocracia se le critica por ser rígida e inflexible y dar respuesta tardía a los constantes cambios.

Algunas de sus características son:

- 1 Impersonalidad
- 2 Estructura jerárquica.
- 3 Estructura de autoridad.
- 4 Compromiso profesional.
- 5 Racionalidad.

Retoma el concepto de organización, ubicándolo en un campo más amplio partiendo de la base de que el concepto de organización, puede ser aplicable a diferentes contextos tales como el estado, a un partido político a la iglesia o a una organización, mostrando como el hombre al interior de una organización, se vuelve parte de ella, estableciendo relaciones sociales, de acuerdo a la acción a la que está encaminada la empresa.

De esta manera, los miembros de una organización, tienden a obedecer dichas reglas, ya que creen estar sujetos a ellas, sin embargo existe una relación entre los miembros de una organización y la aceptación de dichas reglas a las cuales Weber llamo **legitimidad**, esta legitimidad es la que garantiza el cumplimiento de sus reglas por parte de todos los empleados de la organización.

Así, la teoría burocrática planteada por Weber, se basa en el análisis de la dominación, es decir, la relación de poder que se establece entre directores o administradores y subordinados (empleados), pero como dicha legitimidad o dominación pertenece a varias personas, exige una estructura organizacional administrativa.

En conclusión, la organización burocrática se basa en reglas y leyes

racionales que tratan de regular las estructura y los procesos organizacionales con el fin de lograr la máxima eficacia.

Según Weber, lo que pretendía con la burocracia, era que las empresas, constaran de un sistema organizado de estructura, estabilidad y orden.

Para definir las el autor planteó algunas características:

- 1 **División del trabajo:** descomponer una tarea en sus partes más simples, con el fin de llegar a la eficiencia de la actividad, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.
- 2 **Jerarquía de la Autoridad:** Asignación de responsabilidades según sea el nivel jerárquico que ocupe en el mapa organizacional de la empresa.
- 3 **Racionalidad:** el empleado es promovido de acuerdo a las habilidades que este posea al realizar las funciones que se le asignan.
- 4 **Reglas y Normas:** al interior de una organización existen normas y lineamientos que permiten el adecuado funcionamiento de la misma.
- 5 **Compromiso profesional:** existe el compromiso de alcanzar la eficiencia organizacional.
- 6 **Registros escritos:** Toda organización cuenta con un soporte documental que dé cuenta de las acciones que se lleva a cabo al interior de la misma.
- 7 **Impersonalidad:** "Se tiene un equilibrio a la hora de evaluar el desempeño de los empleados sin permitir la influencia subjetiva o emocional"⁹.

Dado que toda actividad administrativa trae consigo efectos sobre la organización y, a su vez, sobre el empleado, surge la necesidad de crear una teoría basada en aspectos relevantes e influyentes como la motivación,

⁹ DA Silva Reinaldo. Teorías de la Administración. Thomson. Primera edición. 2001

surge entonces la teoría X de **Mc GREGOR (1906–1964)**¹⁰ la cual propone una visión distinta del sujeto en el medio laboral, enmarcado en un sujeto que trabaja solo bajo la supervisión y control de sus superior, así supone al hombre como un ser negligente, perezoso y con poca disponibilidad para trabajar.

Este autor logra abarcar el concepto de empleado desde un pensamiento más racional, donde la motivación no está intrínseca en el sujeto, convirtiéndose entonces el trabajo en una obligación que conlleva responsabilidades dirigidas hacia los objetivos empresariales.

Para continuar fundamentando la historia de la psicología y la teoría administrativa entre las cuales existe una estrecha relación, se hace necesario seguir con el periodo conductista, desde el cual se toman aspectos que fueron introducidos al ambiente laboral desde el periodo estructural, dejando abiertos algunos conceptos y situaciones que interferían en el desempeño del sujeto al interior de la organización.

2.3.3 Periodo conductista

Este enfoque nace en contraposición a la teoría clásica y a sus principios a los cuales hace tantas críticas, pues considera a dicha teoría rígida y mecanicista. Este periodo se desarrolla en los ESTADOS UNIDOS como una respuesta ante la frialdad del enfoque administrativo en aquella época, permitiendo darle un nuevo rumbo a las teorías de la administración, ya que le dio mayor valor al comportamiento del individuo y redujo las posturas normativas. No sólo critica concepciones de la teoría clásica, sino también de la teoría de la burocracia y de las relaciones humanas.

Mas adelante con los aportes del experimento de Hawthorne se adoptaron corrientes más psicológicas que permitieron dar una mayor importancia a la adaptación personal del empleado a la organización y a su comportamiento organizacional.

Es un enfoque influenciado fuertemente por **Kurt Lewin**, ya que apresuro el paso de las relaciones humanas, hacia un movimiento dirigido a la

¹⁰ **Mc GREGOR**, Douglas. El lado humano de las organizaciones, Bogota: Mc Graw Hill. 1994

administración y a la psicología industrial, que planteaba la importancia de la influencia del grupo en la personalidad del individuo y de igual forma en su actuar. Así, Lewin trata de explicar la relación entre la teoría social y la acción social, ya que son espacios en los que se manifiestan las percepciones, las acciones y los sentimientos humanos. Kurt Lewin realizó, de igual forma, estudios de grupos para medir el entrono del liderazgo, basándose en tres estilos; el autocrático, liberal y democrático.

El recorrido histórico permitió entonces reconocer los diferentes aspectos que exigían modificaciones a nivel psicológico (el comportamiento del individuo al interior de las organizaciones); Lo que da inicio a la escuela de relaciones humanas con **ELTON MAYO**, en los estados unidos, la cual es un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Dicha teoría surge básicamente de cuatro causas:

- 1 **Necesidad de humanizar y democratizar la administración** la generalización de los conceptos de la administración.
- 2 **El desarrollo de las llamadas ciencias humanas**, los aportes desde las principales ciencias humanas (psicología y sociología) permitieron debatir la teoría del Tylorismo.
- 3 **Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin** sus teorías influenciaron tanto directa como indirectamente la teoría de Elton mayo.
- 4 **Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, su importancia radicó en tener en cuenta las diferencias individuales, es decir, que las personas son diferentes en el comportamiento administrativo; la creación de grupos informales permite influenciar a las personas, los individuos en grupo se caracterizan por todas aquellas aptitudes que influyen en el comportamiento organizacional; por último, el diseño organizacional se caracterizó por el sistema social el cual constituye las alianzas de poder.

2.3.4 Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow

La teoría de Maslow es una de las que más aportes hace con referencia a la motivación, la cual ha atendido una acogida positiva al interior de las diferentes organizaciones contemporáneas con respecto a la administración y comportamiento organizacional.

De esta manera, Maslow logra exponer algunos aspectos relevantes de su teoría, los cuales son útiles a la administración:

- 1 **Los motivos de los adultos son complejos:** son diversos motivos los que influyen en el empleado para adoptar ciertos comportamientos al interior de la empresa.
- 2 **Las necesidades componen una jerarquía:** Se refiere a que existen necesidades de más relevancia en la vida del sujeto, las cuales deben ser satisfechas, antes de que surjan otras de mayor importancia.
(Influyen en la motivación y dicha desmotivación se ve reflejada en el desempeño laboral).
- 1 **La necesidad Satisfecha no es un motivador:** Si la necesidades no son satisfechas, generaran una actitud de inconformidad y desmotivación, por el contrario cuando estas son suplidas, automáticamente se activan otras de un nivel más alto.
- 2 **Los niveles superiores de necesidades pueden ser satisfechas de muchas más formas que las inferiores:** Existen diversas formas de suplir las necesidades.
- 3 **Las personas tratan de crecer:** siempre el sujeto se encuentra inmerso en una continua dinámica de avanzar hacia suplir las necesidades de mayor nivel.

Es así como por medio de la teoría de Maslow,¹¹ se logra entender cómo el sujeto busca satisfacer las necesidades más inmediatas y así continuar avanzando a la siguiente fase o nivel.

Las necesidades son:

- 1 **Necesidades Fisiológicas:** son las que se ubican en el primer

¹¹ MASLOW, Abraham. El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser. España: Cairos. 1979.

nivel de importancia y se refieren a la supervivencia. Son necesidades dirigidas hacia los aspectos más físicos y corporales del hombre como: el hambre, el reposo, el sueño, el abrigo, el sexo.

- 2 **Necesidades de seguridad:** Estas se encuentran continuadamente a las necesidades fisiológicas, y se refieren a la protección que demanda el sujeto para lograr un buen desempeño laboral, estas son la protección contra la enfermedad, la incertidumbre, el desempleo, el robo entre otras.
- 3 **Necesidades sociales:** se encuentran en el orden de las relaciones sociales, de cómo el sujeto plantea la necesidad de ser aceptado al interior de un grupo, de recibir afecto, amistad y amor por parte de sus compañeros.
- 4 **Necesidades de estima:** este nivel de necesidades se refiere a la percepción y a la confianza que cada uno tiene de sí mismo, al satisfacer dicho nivel, se verá reflejado en la confianza y motivación para realizar las actividades.
- 5 **Necesidades de auto realización:** Este último nivel de necesidades, se logra cuando el sujeto da lo mejor de sí y logra alcanzar su máximo desempeño, claro está, cuando los niveles anteriores de necesidades están satisfechos.

A esta teoría de las necesidades de Maslow se le considera como una teoría general, pues abarca conceptos relativos al comportamiento humano, sin ser absolutista, sin embargo y aunque sea tan acertada en los diferentes aspectos que intervienen en el comportamiento humano al interior de las organizaciones, tuvo problemas teóricos, ya que en ocasiones dicha teoría es mal interpretada y por ende, mal utilizada. Muchas son las críticas que se le han hecho a dicha teoría algunas de ellas son:

- 1 **El esquema superfluo de clasificación:** Su distribución por niveles se considera inadecuado ya que se basa en lo que se desea que fuese el hombre y no en lo que realmente es.
- 2 **Cadena de causas de la pirámide:** Se refiere a que no es realmente cierto que al satisfacer un nivel de necesidades, automáticamente se disminuya la tensión que ésta producía y tampoco que se active el nivel superior.

- 3 **Necesidades como determinantes del comportamiento:** en ocasiones las necesidades no son los únicos factores que inciden en el comportamiento del sujeto al interior de la empresa, pues existen otros factores aislados que hacen que el sujeto adopte posturas y actitudes no aptas para el buen desempeño y las cuales no van encaminadas hacia el logro de las necesidades.
- 4 **Diferencias Individuales:** En los sujetos cada una de las necesidades tiene una relevancia o importancia diferente y en ocasiones aunque tengan suplidos ciertos niveles, siempre se encuentran en falta¹².

2.3.5 Teoría de los dos factores de FREDERICK HERZBERG (dual)

Plantea una teoría que es tomada como un complemento a la teoría de Maslow y la cual se basa en los **incidentes críticos** que son redactados o evidenciados en las entrevistas realizadas al personal de diferentes empresa y países, lo cual permitía tener una visión más amplia de los factores que predominan en el comportamiento del empleado generando satisfacción o insatisfacción.

Herzberg, aludió a que cuando las personas nombraban de lo que no les gustaba del trabajo se referían a los factores **extrínsecos** y que por el contrario cuando nombraban lo que les gustaba se referían a factores **intrínsecos**. A estos factores Herzberg los llamo factores higiénicos y factores motivacionales.

- 1 **Factores higiénicos:** Estos factores hacen referencia al espacio en el cual se dan y se encuentran ligados a sentimientos negativos (sustento), provocando que no se dé el aumento de la eficiencia y que por el contrario si se previene el deterioro, es decir que se disminuya el desempeño.
- 2 **Factores motivacionales:** Son los factores que se refieren aspectos positivos del puesto de trabajo ya que cuentan con

¹² Da SILVA Reinaldo. TEORIAS DE LA ADMINISTRACION, Ed. THOMSOM, México, 2001, Cap 9 teoría conductista, Pág. 231. ISBN:970-686-224-2

motivadores que hacen que el empleado permanezca a gusto con su actividad laboral. De esta manera Herzberg plantea como si no hay motivadores, no habrá satisfacción.

Implicaciones para los administradores

Algunas concepciones que plantea la teoría de Herzberg, es la importancia que se le debe dar a la motivación en el trabajo, Sin embargo a través de varios años la motivación no ha sido bien enfocada ni dirigida de una manera directa y amistosa al empleado sino que por el contrario los administradores se han dedicado a enfocar su interés en los **factores higiénicos o extrínsecos**, es decir aquellos factores que se refieren a la necesidad de evitar el sufrimiento al interior de la organización preocupándose mas por el entorno laboral que por el trabajo directamente, esto exige que los administradores logren entender la diferencia entre los factores motivacionales e higiénicos, para así poder llegar a que los empleados encuentren la mayor eficiencia.

De ésta manera la importancia de la teoría de Herzberg, radica en que se debe satisfacer las necesidades básicas del empleado y por ende darles la oportunidad de gratificar las necesidades motivacionales, lo cual se logra mediante la reestructuración de los puestos de trabajo, con el fin de que dicha reestructuración le ofrezca al empleado desafíos y recompensas lo que llevara a que el empleado tenga más posibilidades de la realización, la responsabilidad, el crecimiento y el reconocimiento, lo que le exigirá al administrador asignar tareas que generen desafíos, compromiso y responsabilidades y de igual forma sean gratificantes, en vez de proponer labores monótonas, idiotas y desmotivantes.

Como efecto a todo lo anterior, Herzberg nos explica como éstas dos polaridad satisfacción e insatisfacción, son dimensiones independientes las cuales aparecen en escalas diferentes ya que aquellos factores que producen insatisfacción son diferentes a los que generan un estado de tranquilidad.

Ambas teorías, tanto la de **Maslow** como la de **Herzberg** fueron comparadas, ya que eran implementadas y soportadas en la motivación del empleado al interior de la organización en la cual hicieron tanto énfasis, esto dio pie a que Maslow por su parte formulara su teoría en términos de

necesidades y así Herzberg la planteo con base en metas y recompensas haciendo uso de los factores higiénicos, con el fin de suplir los niveles mas bajos de necesidades es decir los fisiológicos, los de seguridad y los motivadores para alcanzar los niveles de necesidades más altos tales como los de estima y auto realización.

Herzberg como el principal exponente de la teoría dual ha sido centro de muchas críticas, pero también de muchos aciertos, pues su planteamiento fue esclavo de la metodología de investigación de la cual se valió para demostrar su corriente ya que es limitado, pues cada vez que se pone a prueba arroja resultados diferentes, así también se le critico que se enfocara en decir que dos factores operan en una misma dirección.

Su teoría hizo aportes significativos, ayudando a que los administradores conocieran más a fondo el comportamiento humano e hizo algunas recomendaciones dirigidas a los administradores, con el fin de que pudieran identificar la importancia que tiene el contenido del puesto laboral en la motivación, lo que genero dar inicio al enriquecimiento del cargo.

El enriquecimiento del cargo se refería a que para motivar al empleado era necesario, que su puesto de trabajo le brindara oportunidades de lograr la realización personal, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el crecimiento; de igual forma sirvió para devolverle a los diferentes cargos, los elementos de interés. Así recurren a demostrar la diferencia entre la rotación de empleos y el enriquecimiento del cargo, pues la diferencia entre ambos términos se basa en una constante variedad, la responsabilidad y el crecimiento personal en el trabajo, es decir que se traslada cada determinado espacio de tiempo de un puesto tedioso a otro donde, se le permita apoyar otro tipo de actividades, sin embargo tenia inconvenientes como saber que las características del trabajo y las del empleado no cambian.

2.3.6 Modelos de la perspectiva humana del comportamiento organizacional

Con el paso del tiempo las diferentes teorías que dieron inicio al interés de los gerentes y administradores por el desempeño del hombre al interior de la industria, no solo como maquina reproductora sino también como ser

motivado, se empieza a tener en cuenta el “lado humano de las organizaciones” se comienza entonces a estudiar y a indagar por algunas teorías que eran la base de partida.

Algunos gerentes se apoyaban en la teoría de **Mc Gregor 1964** llamada (**Teoría X – Y**).

La cual planteaba como la **Teoría X** exigía un mayor control, debido a que el hombre siente una total repugnancia hacia el trabajo y tiende relativamente a no adquirir retos ni responsabilidades, por el contrario prefiere ser dirigido. La mayoría de las personas dentro de esta teoría deben ser forzadas, controladas y amenazadas.

A diferencia de la **teoría X**, La **teoría Y** planteaba como el hombre debe controlarse y dirigirse a si mismo, motivado por compensaciones asociadas al logro de sus objetivos. Así el trabajar es tan natural como el jugar y las personas pueden ejercer dirección y auto control.

La teoría de Douglas Mc Gregor¹³ ocasionó cierto descontento ya que se salía un poco de los parámetros que se pregonaban en aquella época en los estados unidos de Norteamérica, sin embargo su teoría la cual planteaba la igualación de poder, es decir que se les permitiera a los empleados ser parte activa en las decisiones que se tomaban al interior de las organizaciones continuaba aun teniendo en cuenta que para ese entonces era la primera potencia industrial del mundo. Dichas investigaciones habían tenido sus principios en el experimento realizado en la compañía de Hawthorne, con el cual se logra evidenciar las dificultades que impedían el logro del rendimiento y eficiencia en los trabajadores y llegar a entender como el hombre no solo era motivado para el trabajo a través del dinero (Frederic Taylor). Más adelante, en los años treinta, salen a relucir los trabajos de Abraham Maslow (jerarquía de necesidades) lo cual repercutió en el trabajo de Mc Gregor quien propuso las necesidades secundarias como: afecto, confianza, seguridad y aceptación social.

Así es como Mc Gregor es pionero en las tendencias particulares que se dan al interior de las áreas específicas de las empresas tales como: la conducta

¹³ UNIVERSIDAD SAN BUENA AVENTURA. Especialización en Psicología Organizacional, (Gestión por competencias laborales, Guia # 1) p. 1-5

organizacional y el desarrollo organizacional.

2.3.7 Periodo integral o actual

El periodo actual, está fuertemente influenciado por la teoría estructuralista y la conductual, ambos enfoques permiten profundizar en el pensamiento administrativo y por ende combinar estrategias que permitan abarcar en su totalidad la concepción de la empresa moderna.

La contemporaneidad ha permitido conocer aquellos cambios que se dan a nivel organizacional, donde se reconoce al sujeto como una parte integral dentro de la misma. Así este se ha convertido en un recurso indispensable donde el sujeto se encuentra influenciado por distintos frentes involucrados tales como: la tecnología, la industrialización y la globalización, las cuales exigen estar en constantes cambios que ubiquen al sujeto en la empresa de hoy.

Dentro del ejercicio del psicólogo, estos están llamados a enfrentar los cambios que trae consigo el siglo XXI, respondiendo a las demandas que las organizaciones requieren de ellos, con esto se pretende que los psicólogos se integren a los diferentes procesos que se gestionan al interior de la organización con el fin de responder a las exigencias laborales actuales.

La perspectiva moderna de la administración abarca cuatro ejes o teorías primordiales: la teoría de sistemas, la teoría de contingencias y la teoría de complejidades.

2.3.7.1 Teoría General de Sistemas

La teoría General de Sistemas (TGS) se enmarca en un campo lógico-matemático, abarcando tres aspectos en general:

- 1 La ciencia del sistema: Exploración de la totalidad
- 2 Tecnología del sistema: Conformada por todos los enfoque matemáticos de la ingeniería

3 Filosofía del sistema: nuevo paradigma científico en contraste con la visión de la ciencia clásica que es mecanicista

De esta manera sus principios se fundamentan considerando el problema como un todo, es decir tener una visión global acerca de los inconvenientes que se tengan.

Uno de los autores más representativos del enfoque de sistemas es Bertalanffy, este teórico se encargó de estudiar conceptos como el metabolismo, los sistemas abiertos, termodinámica entre otros. Este enfoque es aplicable a las diferentes organizaciones, desde este punto de vista después de la segunda guerra mundial se desarrollaban las organizaciones, estas eran mecanicistas y por lo tanto atomistas es decir que el mundo se estudiaba en partes, analizando contenidos de experiencias fragmentadas.

Como respuesta a ello nace el enfoque de sistemas estudiando los fenómenos, pero sobre todo aquellos enfocados a la industria y a las organizaciones como un todo caracterizada por pertenecer a una concepción holística¹⁴. Un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos, interactivos, cada uno de ellos relacionado con su entorno, de modo que forman un todo. Ésta da una importancia primordial a las interacciones entre los grupos, y todas aquellas relaciones que se establecen para llevar a cabo una meta.

Aspectos básicos con relación a los sistemas:

- 1 Objetivos.
- 2 El entorno.
- 3 Los recursos.
- 4 Los componentes.
- 5 La administración.

2.3.7.2 Teoría de la complejidad

El hecho de que las organizaciones con el paso del tiempo se han convertido

¹⁴ OLIVEIRA DASILVA Reinaldo. Teorías de la Administración. Thomson. México.

en el espacio en el que pasan la mayor parte del tiempo las personas, exige a los gerentes, jefes y coordinadores, realizar gestiones que permitan hacer de las empresas no solo un ámbito laboral, sino también un espacio de aprendizaje que se dirija a pensar no solo en la rentabilidad de la misma, sino también en las necesidades de los empleados, en donde puedan desarrollar sus habilidades.

De ahí que cada día, se deban adoptar medidas que permitan captar y analizar los cambios propios de la dinámica que caracteriza la época actual y que se dirija hacia la tendencia del trabajo en equipo y hacia una interdisciplinariedad que contribuya de una mejor manera a contrarrestar las exigencias organizacionales.

Desde el Autor Edgar Morín, quien hace una introducción hacia el pensamiento complejo, partiendo de la base del concepto de complejidad, como aquello que “no puede más que expresar nuestra turbación, nuestra confusión, nuestra incapacidad para definir de manera simple, para nombrar de manera clara, para poner orden en nuestras ideas”¹⁵.

De ahí que la complejidad sea pues un fenómeno en el cual intervienen más de un factor disparador que activa miles de actitudes en el ser humano.

El hombre complejo, es caracterizado por ser un sujeto individual, es decir que se establece al interior de una dinámica que lo ubica en un medio cambiante, en relación a las organizaciones las cuales están atentas a dichos cambios y necesidades que les presenta el mundo contemporáneo.

2.3.7.3 Teoría de contingencias o teoría situacional

La teoría de contingencia nace de algunas investigaciones realizadas en pro de comprender las situaciones eventuales que se daban al interior de las organizaciones, de esta manera se llegan a crear estructuras y acciones administrativas enfocadas a situaciones específicas, así el término contingencia se refiere entonces a la relación o dependencia que tiene una cosa con la otra, es decir la correspondencia que tiene el entorno laboral

¹⁵ MORÍN. Edgar. INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO COMPLEJO.

(ambiente) con la motivación del empleado, enfatizando como no hay nada absoluto en las organizaciones sino que por el contrario, todo es relativo y como señalamos anteriormente, dado que la organización está inserta en su contexto, por ende todo lo que ocurra en el ambiente externo, influirá en lo que suceda al interior de la organización.

Cabe mencionar que como un sistema abierto mantiene un intercambio constante con su ambiente, el cual se encuentra atravesado por un ambiente general que abarca Condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográfica, ecológicas y culturales.

Según los autores Freemont Kast y James Rosenzweig, plantearon que la teoría de contingencias: “procura entender la relaciones dentro de los subsistemas y entre ellos, así como entre la organización y su entorno, este enfoque hace énfasis en la naturaleza de las organizaciones y trata de entender cómo operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas”¹⁶. De igual forma, la teoría de contingencias es considerada como una derivación de la teoría de sistemas, debido a que se encarga de estudiar la etapa posterior en las relaciones con el entorno y con otras variables, debido a la interdisciplinariedad que abarca.

La teoría de contingencias, plantea como las diferentes situaciones que se viven al interior de una organización, requiere que se les dé solución con prácticas distintas, el mayor aporte que ha tenido la teoría de contingencia, es que ha identificado las diferentes variables que interfieren en el todo de las organizaciones. Su origen parte de la importancia que juega la tecnología en la estructura organizacional y los diferentes cambios que ocasiona.

2. 4 Organización

Dentro de la sociedad, las organizaciones¹⁷ no sólo se refieren al ámbito laboral dentro de la empresa, sino también a la necesidad del hombre en agruparse o unirse a otros, para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad, reconociendo con esto la viabilidad del trabajo en equipo.

¹⁶ Olivera Da silva Reinaldo. Teorías de la Administración. Thomson. Primera edición, 2001

¹⁷ EDGAR H. Schein - Psicología de la Organización. Tercera Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.1982.

El concepto básico de organización radica entonces en “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito o común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. Así, SCHEIN plantea la organización como “un sistema de medios y fines encontrados”.

La organización es pues el espacio en donde los individuos traen consigo sentimientos y actitudes que no son percibidas por la organización y por lo tanto no se tienen en cuenta en la misma. Uno de los componentes que se tiene en cuenta a la hora de gestionar el Talento Humano, es el trabajo en grupo, el cual permite establecer el contacto, entre el personal que se encuentra inmerso en la organización.

En esta misma línea, SCHEIN aborda el trabajo en grupo como una preocupación más dentro de la empresa, debido a que es en esta interrelación donde los individuos experimentan dificultades a nivel laboral. De esta manera la idea de organización soporta sus bases sobre el cumplimiento de roles o actividades diferenciadas entre cada uno de los miembros.

La organización a nivel Empresarial tiene sus comienzos en el reclutamiento, selección, entrenamiento, socialización y asignación de personas a cargos, dicho proceso le permite a la organización una mayor eficiencia, sin embargo esto no garantiza que la organización supla las necesidades primarias con las que llega el individuo y por el contrario hará sentir al empleado inseguro en su puesto de trabajo. En esta dinámica individuo-organización, se restablece la relación de un individuo que satisface sus necesidades dentro de la empresa y a su vez la organización hace uso del recurso humano para satisfacer las necesidades.

2.4.1 Diseño de la organización

Se refiere fundamentalmente a la forma de cómo se estructura la organización a partir de una organigrama, en el cual se puede identificar con claridad los niveles jerárquicos de subordinación, qué cargos reportan a

cuáles y cuál sería el conducto regular que se deberá seguir en caso tal de alguna queja o reclamo. En la estructura organizacional se identifican cuatro elementos principales:

- 1 Asignación de responsabilidades y tareas a los individuos y departamentos.
- 2 Relaciones de subordinación entre los niveles jerárquicos y la amplitud del control que ejercen los administradores y los supervisores.
- 3 El agrupamiento de los individuos en departamentos y de estos en lo que constituye la organización como un todo.
- 4 Los mecanismos de coordinación e integración de los esfuerzos para llevar a cabo las actividades de la entidad.

De igual manera, la adecuada estructura organizacional, permitirá el buen desempeño laboral de la empresa, identificándose en la eficiencia, eficacia, rentabilidad y motivación del empleado, al igual que se verá en la rentabilidad y rentabilidad de la empresa.

La estructura de la organización permite identificar también como a mayor nivel en la jerarquía, el cual se encuentra claramente establecido en el organigrama de la empresa, mayor será la autoridad que el departamento o individuo ejercerá al interior de la misma, al igual que su amplitud del control ya que esto se refiere a la cantidad de personas o departamentos a su cargo.

Con el paso del tiempo y los diferentes aspectos que comienzan a incidir de manera directa sobre las organizaciones y los empleados, se establece como las empresas no son entidades estables y permanentes, sino que por el contrario, son un todo con significado atravesado por factores políticos, sociales y culturales, que exigen cambios que se relacionan con el entorno.

Toda organización, requiere de unos lineamientos que le permiten establecerse dentro de un marco legal, que contribuya al establecimiento de diferentes tipos de organizaciones tales como:

- 1 **Organizaciones Funcionales:** Son aquellas en las que se le da una gran importancia a la estructura de la misma, ya que su funcionamiento depende de una cabeza central, es decir de un nivel superior el cual controla y dirige todo el cuerpo de la

empresa, es quien se encarga de dirigir las estrategias y coordinar las operaciones. En ésta se aprovecha la especialización de la tarea y la estandarización con el fin de encontrar la eficiencia. La estructura por funciones es adecuada para las empresas pequeñas o que manejan pocos productos ya que mantiene su estabilidad, sin embargo cuenta con algunas desventajas ya que toda la responsabilidad recae sobre el nivel más alto del organigrama.

- 2 **Organización tipo Conglomerado:** Este tipo de organización trata de encontrar la estructura adecuada para controlar o administrar la diversificación de la organización (conglomerado), basándose en las estrategias y políticas corporativas que permitían tener una dirección de las diferentes actividades de la empresa. Así, todas las actividades están encaminadas hacia los intereses de la empresa, basadas en un adecuado sistema de recompensas.

Con la culminación de la contextualización, en la historia de la psicología relacionada con el discurso administrativo, se evidencia como la psicología a sido protagonista en la creación y en el establecimiento de las organizaciones, dado que su objeto de estudio es el hombre y su comportamiento al interior de la misma.

Por tal motivo se hace pertinente la participación activa del psicólogo en el campo laboral, en donde este se inscribe como un experto en la dinámica de la estructura organizacional la cual se encuentra influenciada por una multidisciplinariedad que le exigen estar a la vanguardia de las exigencias laborales del mundo contemporáneo.

De ahí que se comience a contemplar e implementar el modelo de gestión por competencias, dado que el mundo actual exige así la contribución del psicólogo en la búsqueda de personal idóneo y capacitado para desempeñares en un rol específico, poniendo a disposición de la organización sus habilidades y destrezas que le permitan a la empresa la consecución de sus objetivos organizacionales y al empleado ampliar sus conocimientos, afianzando y potencializando dichas habilidades y destrezas, permitiéndole con esto encontrar en la organización el ente regulador de su estabilidad emocional y económica que le permita satisfacer sus necesidades primarias, ante la inestabilidad del mundo contemporáneo.

2.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A través de la revisión bibliográfica realizada sobre los diferentes autores, hemos llegado a reconocer la importancia e influencia del talento humano al interior de las organizaciones debido a que el hombre es una parte fundamental de la cadena de valor de la misma y es a partir de allí, que se gestiona el TALENTO HUMANO permitiendo dar inicio a las grandes industrias y evidenciando distintos enfoques que permiten comprender la dinámica del ser humano al interior de una institución a partir de los avances históricos, económicos y sociales, los cuales tienen una fuerte influencia sobre él, lo que ocasiona que se den distintas manifestaciones que deban afrontarse desde el departamento de Talento humano con el fin de darles solución y así poder brindar estrategias en pro de una mejor motivación en el empleado y rentabilidad para la organización.

Por tal motivo se hace necesario definir el concepto de TALENTO HUMANO desde una visión más amplia que permita entender la relevancia del término en las diferentes instituciones contemporáneas, así la gestión del talento humano también llamada por el área de administración como RECURSOS HUMANOS pretende o busca optimizar todos aquellos procesos orientados a mejorar la organización teniendo en cuenta la participación y por lo tanto la colaboración de los empleados.

Sin embargo, para dar una definición amplia de dicho concepto se hace pertinente retomar algunos autores tales como Muchinsky¹⁸, Chiavenato, Shein¹⁹, Furnham²⁰ entre otros para entenderlos desde varias miradas y con diferentes conceptos, ya que muchos de ellos intervinieron para lograr definirlo, desde puntos diferentes.

Gestionar el talento humano al interior de las organizaciones es un tema que ha preocupado tanto el área de la administración como de la psicología organizacional; así desde estas ramas del conocimiento se entiende como se

¹⁸ EDGAR H. Schein - Psicología de la Organización. Tercera Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.1982.

¹⁹ SCHEIN, Edgar H. - Psicología de la Organización: Tercera Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana

²⁰ FURNHAM, Adrián, PELCASTRE ORTEGA, Rubén. Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. Editorial Oxford 2000.

puede gestionar el factor humano y el capital intelectual al interior de las mismas, definiendo la Gestión del Talento humano como un conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa, en donde interviene el personal y donde se plantea como el talento son las habilidades que el individuo puede desarrollar y por lo tanto potencializar aquellos denominados recursos humanos. En esta misma línea se abordan diferentes autores para definir el concepto de Gestión de Talento Humano.

Desde Chiavenato²¹ la gestión del talento humano se define como: “Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos; incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. Es así como la gestión del talento humano busca optimizar la utilización adecuada de los recursos materiales, financieros y por lo tanto tecnológicos donde el capital humano hace la diferencia competitiva; garantizando de esta forma el éxito en las organizaciones, por tal razón la relación existente entre los empleados y la organización es indisoluble debido a su carácter recíproco. De ahí que la dinámica del ganar-perder evolucione, es decir la empresa ganaba debido al desempeño eficaz del empleado y a la adecuada utilización de lineamientos y políticas empresariales, mientras que por el contrario el empleado no tenía un bienestar laboral dentro de la empresa. (Motivación, incentivo salarial y seguridad) Cada organización es una cadena productiva conformada por diferentes procesos tales como: entradas, actividades y salidas que se ven representadas en los productos y servicios que ofrece la empresa, lo que la hace competitiva en un mundo global.

En la actualidad, las organizaciones tienen una concepción diferente del empleado debido a que pasan a ser parte activa de la organización, para ello hay algunos aspectos fundamentales dentro de la gestión humana.

Algunos de ellos son:

- 1 Se concibe a la persona como un sujeto motivado, teniendo en cuenta sus capacidades a desarrollar
- 2 Personal capacitado para renovar la organización debido a que son entes activos.
- 3 El desempeño se encamina hacia el éxito organizacional esperando con

²¹ CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. 2002.

esto la retribución a cambio.

Desde el área de recursos humanos se tienen en cuenta conceptos como la administración de personal, donde se manejan diferentes procesos como la seguridad laboral, la evaluación de desempeño, procesos de selección, inducción y capacitación. En este sentido el departamento de recurso humano se ha consolidado como un área de prestación de servicios, pero como toda época trae consigo cambios en el departamento de Recursos Humanos, deben de centralizarse de su función dándole paso al mundo globalizado, pretendiendo que los gerentes como parte activa de las organizaciones se involucren en procesos de consultoría, permitiendo con esto una mejor administración de personal.

Así también R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Aphr²², quienes lo definen como “La utilización de los recursos para alcanzar objetivos organizacionales.” De esta manera una organización fundamenta su desempeño en el trabajo en equipo, dado que se vale de dicha interdisciplinariedad para poder lograr la consecución de las metas de la organización, así cada uno de los jefes de los diferentes departamentos, busca optimizar el buen desempeño del mismo, para contribuir de esta manera con el buen funcionamiento y posicionamiento de la organización a nivel competitivo en el medio laboral; es ahí donde el departamento de talento humano pretende llevar a cabo el cumplimiento de diferentes procesos que son indispensables en la cadena de valor de la organización (selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño) Buscando con ello el mejoramiento de las relaciones laborales e identificando falencias e inconformidades al interior de la organización con la colaboración de los empleados.

El departamento de talento humano se fundamenta en llevar a cabo acciones que permitan gestionar el talento de las personas al interior de las organizaciones, entendiendo por gestionar llevar a cabo métodos que permitan implementar los diferentes procesos, estrategias y planes de desarrollo que mejoren el bienestar de los empleados y el buen funcionamiento de la organización; como respuesta a ello se busca la participación del psicólogo en el área laboral dentro del departamento de talento humano, contando con diversas estrategias de comunicación, liderazgo y competitividad.

²² WAYNE MONDY.SPHR, ROBERT M. NOE, SPHR, Administración de recursos humanos, Sexta edición, Prentice – Hall, 1997, México, ISBN:968-880-949-7 Pag 4.

Desde CHIAVENATO la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- 1 **Son seres Humanos:** Son seres dotados de personalidad propia profundamente diferente entre si, tienen historia distinta y posee conocimientos, habilidades y destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- 2 **Activadores inteligentes de los recursos Organizacionales:** Son todos aquellos elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- 3 **Socios de la Organización:** Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito, como socias las personas intervienen en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso con la esperanza de recibir recompensa.

De igual manera, Chiavenato²³ plantea seis objetivos a cumplir por el área de talento humano con el fin de mejorar el bienestar del empleado al interior de la organización:

- 1 Ayudar a la organización a cumplir sus objetivos y realizar su misión.
- 2 Proporcionar competitividad a la organización.
- 3 Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- 4 Permitir el aumento de la autorrealización y satisfacción empleados en el trabajo.
- 5 Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajador.
- 6 Administrar el cambio.

²³ CHIAVENATO Adalberto. Gestion del talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Pag 13-14. 2002.

2.5.1 Procesos en la gestión del talento humano

Actualmente dentro de los diferentes procesos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano, se encuentran la descripción de cargos y procesos, al igual la selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar entre otros. De esta manera se entiende cómo en la gestión de talento humano los gerentes, jefes y coordinadores fundamentan su proceso administrativo bajo algunas funciones específicas:

- 1 Análisis y descripción de cargos.
- 2 Diseño de cargos.
- 3 Reclutamiento y selección de personas.
- 4 Contratación de candidatos seleccionados.
- 5 Orientación e integración de nuevos funcionarios.
- 6 Administración de cargos y salarios.
- 7 Incentivos salariales y beneficios sociales.
- 8 Evaluación del desempeño de los empleados.
- 9 Comunicación con los empleados.
- 10 Capacitación y desarrollo de personal.
- 11 Desarrollo organizacional.
- 12 Higiene seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- 13 Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

En esta misma línea Muchinsky²⁴ aborda algunas actividades que se desarrollan al interior del proceso de gestión del TH. Todas las organizaciones necesitan de un departamento de recursos humanos, es de tal forma como la psicología organizacional ha permitido gestionarlo apoyándose en diferentes procesos:

2.5.2 Selección y colocación

Los psicólogos I/O que trabajan en este campo se ocupan del desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Están dedicados al estudio de puestos de trabajo y a determinar hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos

²⁴ MUCHINSKY Paul M. PSICOLOGIA PLICADA AL TRABAJO. Sexta edición. Editorial Thomson Learning. México 2002. Cap 1. pág. 6.

puestos. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.

2.5.3 Capacitación y desarrollo

Este campo se ocupa de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto. Las áreas de capacitación incluyen mejora de habilidades técnicas (ejemplo, manejo de computadoras), programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipos de manera eficaz. Los psicólogos I/O que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.

2.5.4 Evaluación del desempeño

Este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar que tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Los psicólogos I/O que trabajan en este campo se ocupan también de determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto para la organización. Pueden dedicarse a la medición del rendimiento de equipos de trabajo de unidades dentro de la organización misma.

2.5.5 Desarrollo de la Organización

Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Las organizaciones crecen y maduran como las personas; por tanto, el campo del desarrollo de la organización se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional. Los psicólogos que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.

2.5.6 Calidad en la vida laboral

Los psicólogos I/O que trabajan en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.

2.5.7 Ergonomía

La Ergonomía es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos I/O. Se dedican a diseñar herramientas, equipos y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos I/O que trabajan en este campo usan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

Muchinsky plantea entonces cómo al interior de la organización inciden algunos factores que pueden estropear el buen funcionamiento de la misma algunos de ellos son:

1. Diversidad cultural de la Fuerza de Trabajo: se refiere a la diversidad de etnias que se encuentran laborando al interior de la organización.
2. Alcance del ambiente laboral: Esto enfatiza en la globalización que permite la expansión a otros mercados, contribuyendo al mejoramiento de la organización debido a su participación competitiva.

El recorrido teórico desde los diferentes autores que hasta ahora se han explorado, permite entender como la gestión del talento humano, contempla diferentes factores, que cada autor retoma desde un modo diferente y es de ésta manera como llegan a implementar sus teorías bajo experiencias que son en su diferencia, valiosas para lograr dar una buena utilización a los departamentos de talento humano contemporáneos, teorías que son

utilizadas hoy en día con gran vigencia, a pesar de la antigüedad de su pronunciación.

De ahí que retomemos entonces, en esta misma lógica, a Schein, con el fin de integrar junto a las demás teorías sus conceptos, los cuales nos permitirán adoptar otra perspectiva más amplia de lo que es gestionar el talento humano al interior de las organizaciones y a su vez de como se hace.

Schein entiende el concepto de gestión del talento humano como la identificación de la motivación y por lo tanto de las necesidades por parte de los empleados; así como también la forma por la cual la organización puede llegar a suplir dichas necesidades de ahí que el empleado tenga algunas expectativas con respecto al empleador tales como: Nivel salarial, prestaciones sociales, seguridad laboral y horarios laborales entre otros. De igual forma, la organización también tiene expectativas con respecto al personal que labora al interior de la misma como por ejemplo: la lealtad, espera niveles altos de motivación y esfuerzos por parte de los empleados.

Define Schein²⁵ la organización como un sistema de medios y fines encontrados, La organización es pues el espacio en donde los individuos traen consigo sentimientos y actitudes que no son percibidas por la organización y por lo tanto no se tienen en cuenta en la misma. Uno de los componentes que se tiene en cuenta a la hora de gestionar el Talento Humano, es el trabajo en grupo, el cual permite establecer el contacto, entre el personal que se encuentra inmerso en la organización. En esta misma línea, el autor aborda el trabajo en grupo como una preocupación más dentro de la empresa, debido a que es en esta interrelación donde los individuos experimentan dificultades a nivel laboral.

Furnham²⁶ define la psicología organizacional como “el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones, de la manera en que son recompensadas y motivadas”, de ahí que sea necesaria una relación interdisciplinaria entre los diferentes enfoques que permita entender la actuación del individuo al interior de la

²⁵ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Colombia: Prentice, may, May 1982.

²⁶ FURNHAM, Adrián. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL: El comportamiento del individuo en las organizaciones. México, Oxford University press, 2004.

organización. Desde FURNHAM se retoman algunos postulados de MUCHINSKY:

- 1 La psicología Organizacional se encarga de la elaboración del proceso de selección y colocación, con el fin de identificar aspectos a mejorar en el desempeño de su labor.
- 2 De analizar el contexto en el se encuentran inmersos los empleados y a su vez las relaciones grupales que surgen como resultado de aquella interacción.
- 3 Se encarga de la estructura y diseño de puestos organizacionales con el fin de establecer las relaciones de subordinación entre los diferentes niveles jerárquicos.
- 4 La psicología organizacional influye en la forma de incentivar la vocación profesional.
- 5 Se encargan de implementar gestiones que le permiten incentivar la eficiencia.

En conclusión, después de retomar los diferentes autores y sus conceptos sobre gestión del talento humano, cabe resaltar como para gestionar el talento humano al interior de las organizaciones, es necesario entender los diferentes aspectos del ser humano, que se ven reflejados en las actuaciones al interior de su espacio laboral (la organización), partiendo entonces de sus necesidades aspectos intrínsecos en él y que por ende afectarán su desempeño laboral, viéndose de igual manera afectada la eficiencia del empleado y la rentabilidad de la organización. De ahí que las teorías expuestas por los diferentes autores recurran pues a la utilización de los distintos procesos que permitan incorporar a la organización personal idóneo, con habilidades y competencias que permitan dotar y desarrollarlas al interior de la organización dándole a esta una mayor rentabilidad y a su vez respondiendo la organización a dicho esfuerzo reflejado en los incentivos al personal, lo que permite generar una dinámica de ganar-ganar.

2.6. CONCEPTO DE COMPETENCIA

2.6.1 Etiología del concepto de competencia

Para comprender el concepto de competencias en el ámbito laboral es necesario abordar el término etimológicamente. Competencia viene del verbo latino “competere”²⁷ que significa responder o corresponder y da lugar al adjetivo competens-entris es algo competente-conveniente y competio-onis que significa rival.

Básicamente, el término de competencia ha tomado gran fuerza en las organizaciones contemporáneas; pero en realidad es un tema que tiene gran recorrido histórico. En el año de 1973 el departamento de estado de los Estados Unidos en el afán de mejorar la selección de su personal, dirigió un estudio, el cual fue adjudicado a David Mc Clelland, siendo este el primer autor que propone dicho concepto y quien era para ese entonces, profesor en Harvard especializado en motivación, dicho estudio estaba encaminado a identificar las características que hacían posible predecir el éxito laboral, para ello era necesario enfocarse en el puesto de trabajo de los individuos esto permitió evidenciar que las características propias de la persona, son aquellas que intervienen en el desempeño laboral adecuado más que los conocimientos y habilidades que se tienen del puesto.

Siendo un tema que tomaba mucha importancia en su época, el concepto de competencia y su desarrollo a nivel mundial implica que países como Inglaterra adopten dicho concepto, a través de la implementación de una técnica la cual llamaron crítica de incidente técnico, todo esto surge a partir del año 1981, esta técnica tenía como objetivo conocer las características elementales que debería poseer el personal de las diferentes empresas, con el fin de garantizar el éxito laboral; a dicho estudio se unen algunos profesionales españoles, para medir las habilidades básicas para cada puesto de trabajo, con el fin de conseguir la unificación entre el departamento de recursos humanos y los demás departamentos de la empresa, comprendiendo como dicho departamento es el responsable de garantizar la eficacia de sus empleados; mas adelante en el año de 1986 las empresas comienzan a acoger diferentes modelos donde el departamento del recurso humano se constituye como una área que permite complementar las diferentes áreas que pertenecen a la organización en lo que concierne a desarrollar estrategias de mayor eficacia.

²⁷ BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga. COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD: diseño para organizaciones Latinoamericanas. No de edición. Ciudad: Mc Graw Hill, 2002. Pag 4 – 6 ISBN.

En el año de 1988 el estudio anteriormente mencionado el cual estaba dirigido hacia las empresas españolas, presenta sus resultados a la ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE PERSONAL (AEDIPE) de donde surge el cambio del concepto de habilidades por el de competencias.

Este concepto se introduce en Colombia por medio de la publicación del libro "Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos" del economista Leonardo Mertens, quien es retomado por Gallego²⁸ el cual presenta una versión preliminar del libro competencia laboral, en el aniversario número 40 del SENA; se publica su primera versión en español con el fin de contribuir a la implementación de las competencias laborales en Colombia, por otra parte la evolución que ha tenido el concepto en nuestro país se a venido identificando de una manera marcada en el sector laboral y educativo, teniendo en cuenta que es desde los inicios de ésta, en donde se comienzan a desarrollar, fortalecer y potencializarlas, con el fin de ponerlas en contexto, ya en el ámbito laboral, de esta manera las competencias logran ser un modelo administrativo que permiten formar el capital humano de una organización, facilitando con esto el desarrollo profesional del personal; es así como nuestro país es predominante en sus esfuerzos por implementar la teoría de competencias, en diferentes contextos, llevándolo a ocupar los primeros lugares entre los países de América latina encaminados a potencializar dicho tema.

2.6.2 El concepto de "competencia"

El concepto de "Competencia" fue planteado inicialmente por David **McClelland**²⁹ en el año de 1973, como una reacción ante la inconformidad con aquellos métodos que se utilizaban para medir el desempeño laboral, entre los métodos utilizados estaban expedientes académicos y los test de inteligencia, los cuales no eran suficientes para medir el éxito laboral dentro de las organizaciones.

²⁸ GALLEGO Franco Mery, Gestión humana basada en competencias, Teoría de competencias. www.arearh.com Mayo 2005.

²⁹ Tomado de www.arearh.com Mayo 2005.

McClelland, quien con el propósito de buscar nuevas variables que describieran el éxito laboral de una manera clara y consecuente, introdujo el concepto de competencias, el cual hace referencia a estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo contrastando los altos y medianos rendimientos de los empleados. De lo anterior se reconoce como las competencias permiten evaluar el rendimiento superior en el trabajo y no las características de una persona. Es así como desde la psicología, con un enfoque más administrativo, las competencias se refieren a las habilidades para desarrollar una tarea en un cargo específico, con la finalidad de aumentar la eficiencia, la productividad y la adaptabilidad del empleado al interior de las organizaciones con el fin de hacerle frente a las exigencias del mercado global actual.

La contemporaneidad está marcada por una fuerte influencia de las competencias, con el fin de desarrollar cada vez más las habilidades individuales, este discurso surge como respuesta ante las exigencias de la globalización y el alto nivel de fluidez y cambio, de ahí que las competencias cumplen un papel importante para tener una mirada panorámica sobre el desarrollo de las personas, que permite ubicar la era de la globalización en un contexto más general.

Al interior de las organizaciones existe una dinámica recíproca entre el empleado y la organización, planteada desde la acción del ser humano en el hacer en pro de una retribución, de ahí que toda labor humana busca niveles de satisfacción, que tengan una connotación positiva, que le permita al empleado estar motivado para continuar y así suplir la necesidad de reconocimiento y aceptación, fomentando el auto desarrollo y el liderazgo en cada uno de los empleados.

Dado que en la actualidad las competencias son el elemento clave para alcanzar el éxito de muchas organizaciones la autora Martha Alles³⁰ retoma el concepto de competencias desde varios autores, así desde Spencer y Spencer las competencias se definen como “una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. Dicha definición nos lleva a comprender como lo mencionamos anteriormente, que las competencias son algo intrínseco, inherente al ser humano, que en ocasiones puede predecir el comportamiento en situaciones específicas.

³⁰ ALLES, Martha. Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Argentina, Granica, 2004 ISBN 950-641-433-5.

De este modo la autora francesa Claude Levy Leboyer³¹ las define como “comportamientos que son observables en la cotidianidad y los cuales pueden ser transformados”. Lo que las establece como un elemento indispensable de gran utilidad en el desempeño laboral para cada una de las personas, ya que las conlleva a adquirir el éxito, convirtiéndose en un complemento de los conocimientos que estas poseen, así desde el contexto laboral se puede percibir entonces como la utilidad de las competencias parte desde su identificación, pasando por el desarrollo, la innovación para finalmente llegar a impulsar el auto desarrollo y el liderazgo, con el fin de enfrentar los cambios y traer con ellos los beneficios más significativos.

Abud³², define “Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo”, entendiendo con esto como se logra identificar la capacidad productiva del sujeto.

Otro autor que plantea el tema de las competencias es Boyatzis³³ definiéndolas como: una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta; Siguiendo en esta misma línea es necesario tener en cuenta también el concepto desde Mertens³⁴ quien expone como las competencias se pueden definir de diferentes maneras, según sea el contexto en el cual se planteen, así este autor se refiere a las competencias laborales como “las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo”. De esta forma las competencias desde lo planteado en la norma ISO 9001 se definen como “capacidades demostradas por una persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones”³⁵.

³¹ LEVY LEBOYER, Claude - Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas como desarrollarlas. No de edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.

³³ PREDA Marín Santiago, BERROCAL Berrocal francisca. Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Aceres S.A. capítulo 1. 2001

³⁴ MERTENS Leonardo; ISO 9000 y Competencia Laboral, El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización, Veracruz México.2000. Pág. 2, [www. Geocities. Com/Leonard mertens](http://www.Geocities.Com/Leonard_mertens)

³⁵ QUEZADA Martínez Humberto. COMPETENCIAS LABORALES: APROXIMACION A LAS NORMAS ISO AÑO 2000. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cliso.htm>

Cabe aclarar que esta norma sólo se enfocaba a cubrir los estándares de calidad, lo que exigía que aunque el personal estuviese calificado para ejercer o llevar a cabo una actividad, este debería ser igualmente capacitado, en concordancia con la norma ISO 9001, la versión 2000 plantea como el personal deberá ser competente, de ahí que tome en cuenta aspectos más relevantes como el perfil requerido para ocupar un cargo determinado, es así como desde legalidad, las competencias laborales comprenden tanto actitudes, conocimientos y destrezas que permiten el buen desempeño en el puesto de trabajo.

Cuando se habla de competencias se habla corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos se distinguen de otros, de ahí que estudiar el papel de las aptitudes intelectuales, permite saber que el ejercicio de una actividad profesional, es una fuente directa de desarrollo personal; dicho desarrollo mediante la elaboración de competencias nuevas exige que el individuo sea capaz de aprender; Pero cuando la complejidad de las responsabilidades y de las misiones aumenta, el sistema de referencia de aptitudes y rasgos de personalidad, ya no basta y las exigencias de los puestos son descritas por los expertos como competencias.

Dichas competencias son entonces caracterizadas en relación con tareas concretas; Leboyer³⁶ ofrece una clara diferencia entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias:

- 3 Actitudes: permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas.
- 4 Los rasgos de Personalidad: afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes y rasgos de personalidad y también de conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja.
- 5 Competencias: Caracterizada como un conjunto de tareas organizadas.

En el desarrollo laboral del individuo, las competencias implican una

³⁶ LEVY LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias: Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. N, edición. Barcelona: Edición gestión 2000, 2003.

experiencia y un dominio real de la tarea, porque ponen en práctica imágenes operativas (representaciones) que se constituyen a partir de la experiencia, es así como el trabajador o empleado adquiere en el curso de su trabajo, las competencias que le permiten realizar una tarea, a partir de una forma mecanizada constituyendo saberes articulados e integrados entre ellos y de alguna manera automatizados. Teniendo la capacidad de proyectar dichos saberes preestablecidos en otras áreas del desempeño; a partir de allí el individuo competente puede demostrar su idoneidad, pero se confundirá en el momento que se le pide que la verbalice y además que la enseñe a otros.

Daniel Goleman³⁷ establece una relación entre las competencias y la inteligencia emocional. Dentro de esta perspectiva, las competencias mantienen una reciprocidad con la inteligencia emocional, dado que el coeficiente intelectual debe estar acompañado del coeficiente emocional, ya que este último pone en manifiesto las actitudes personales y sociales; Así el autor define el concepto de competencia como: “el poder hacer, se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, y el querer hacer esta representado por competencias como la motivación para el logro y el deseo de asumir responsabilidades”, el resultado de lo anterior se ve reflejado en el accionar del empleado que compone la organización y hace necesario entonces definir el concepto de inteligencia emocional refiriéndose a todas aquellas formas de manejar los sentimientos con efectividad y en pro de una meta en común.

De acuerdo con todo lo anterior, se puede definir el concepto de competencia como aquellas habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes, aptitudes y comportamientos, pertenecientes a todos y a cada una de las personas, las cuales se manifiestan en los diferentes contextos de socialización tales como el trabajo, el colegio, la universidad, la familia entre otros, permitiendo diferenciar comportamientos exitosos; Entendemos pues como las competencias se potencializan a través de las experiencias de vida en los diferentes ámbitos donde es participe el ser humano, viéndose reflejado en aspectos positivos exteriorizados tanto a nivel individual como grupal; en la toma de iniciativas, en la resolución de problemas, la proactividad, la motivación entre otros aspectos evidenciados en la vida cotidiana, por tal razón que la memoria es una característica fundamental a la hora de evaluar el conocimiento, pues algunas de las evaluaciones que se llevan a cabo para medir el conocimiento miden una variedad de respuestas que les permita identificar si el sujeto evaluado actúa con base al conocimiento que posee.

³⁷ GOLEMAN Daniel. La inteligencia Emocional. Argentina. Verlap. 1996.

2.6.3 Corrientes teóricas a nivel de competencias

Toda organización adquiere sentido en la medida que se inscribe en un contexto cultural que le permita intervenir sobre aquellas realidades que vivencia el medio laboral. Para ello requiere de algunos enfoques psicológicos que se ajusten a la cultura organizacional de la empresa; permitiendo con esto desarrollar las competencias del individuo. Estos enfoques definidos por Benavides³⁸ son:

2.6.3.1 Conductista

Fundado en los Estados Unidos, “características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”. Este mecanismo consiste en evaluar por medio de premios y castigos para de esta manera reforzar las competencias; mediante el condicionamiento se pretende entonces mejorar la cultura organizacional, es así como a través de los estímulos que se tiene con el empleado, se espera reforzar todas aquellas competencias en pro del mejoramiento hacia el logro de los objetivos organizacionales.

En esta corriente intervienen otros autores que igualmente se interesaron en ella, tal es el caso de Leonard Mertens quien se refiere a la división entre las competencias holísticas y las netamente cognitivas, de igual manera la escuela de Mc Clelland propone enfocarse en identificar el perfil o conductas manifestadas en diferentes contextos laborales, que llevan al éxito o al fracaso, con el fin de proponer grupos de competencias que apunten a mejorar las conductas en el individuo y así generar indicadores de conductas.

Otro de investigador importante para esta corriente es Richard Boyatzis, este autor plantea como las competencias están fuertemente ligadas a las características del individuo, como son habilidades, destrezas y motivaciones, por ende, los conocimientos también forman parte de estas.

³⁸ BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga. COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD: diseño para organizaciones Latinoamericanas. No de edición. Ciudad: Mc Graw Hill, 2002

2.6.3.2 Funcionalista

Nace en Inglaterra, consiste en un fenómeno causal es decir, la relación existente entre problema, resultado y solución. Básicamente radica en analizar los cargos para demostrar los resultados que obtuvo el trabajador, así Benavides³⁹ define la corriente funcionalista como el análisis y la descripción de cargos para determinar así las funciones que tiene un empleado dentro de un determinado puesto de trabajo y que por ende se verá reflejado en el desempeño laboral, es importante aclarar que las competencias se establecen por empelados expertos quienes cuentan con la experiencia necesaria, pretendiendo con ello establecer los estándares por competencias para permitir la calificación de las mismas, es así como se dan según el área ocupacional a la cual pertenecen manifestando ciertas competencias, de ahí que las tareas exijan cierto grado de complejidad, responsabilidad y autonomía entre otras. Desde otros autores como Mertens⁴⁰ quien participó igualmente en la corriente conductista señala para la corriente funcional como el análisis de un puesto de trabajo en esta corriente está íntimamente relacionado con la función y los niveles deseables para desempeñar el puesto de trabajo.

2.6.3.3 Constructivista

Fundada en Francia, como su nombre lo dice, es un enfoque que facilita la construcción para las competencias, prestando importancia no solo a la razón de ser de la organización como tal, sino también a espacios que permitan un proceso de construcción entre los trabajadores. Desde la definición anterior esta corriente se centra entonces en dar importancia tanto a los objetivos organizacionales como en las expectativas personales,

³⁹ ESPÍNDOLA BENAVIDES, Olga - Competencias y competitividad: diseño para organizaciones Latinoamericanas. Mc Graw Hill 2002. Pág. 36-37.

⁴⁰ SÁNCHEZ Rodríguez Alexander, MARTINEZ Martínez Carlos Cristóbal, MARRERO FORNARIS Clara Elena. NECESIDAD DEL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES. UNA MIRADA A SUS ORÍGENES. http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/022004/Art040204.pdf.

facilitando espacios de construcción; en esta misma dinámica Leboyer plantea a las competencias como características o comportamientos que poseen las personas unas en un mayor nivel que otras y que por lo tanto pueden ser potencializadas y transformar según lo requiera el puesto determinado.

Las corrientes anteriormente mencionadas se relacionan con las competencias en la medida en que están encaminadas hacia el fomento y reforzamiento de las mismas, con el fin identificar, potencializar y desarrollar nuevas competencias en los empleados, todo con base en el modelo de causa y resultados, debido a que toda acción dará como resultado una consecuencia que permitirá identificar competencias aptas o idóneas para cargos específicos y así dirigir los esfuerzos hacia temas específicos que permitan éxitos innovadores que le aporten a la organización valor agregado en el servicio que esta brinde a los diferentes frentes involucrados.

2.6.4 Algunos escenarios donde se implementa el concepto

De acuerdo a las diferentes opiniones y teorías expuestas por algunos autores sobre el concepto de competencias, se entiende entonces como las competencias no sólo son aplicables al mundo laboral, sino también en muchos campos de interacción social, como son el ámbito educativo, el ámbito político, el contexto social y el ámbito laboral.

En el ámbito educativo⁴¹ encontramos como hoy en día las diferentes instituciones están basando el modelo pedagógico y su PEI en la formación por competencias para los programas de pregrado, con el fin de abastecer las habilidades del estudiante, desarrollarlas y potencializarlas para un buen desempeño y desarrollo profesional, el cual se verá fortalecido en la toma adecuada de decisiones y resolución de problemas en situaciones específicas, se espera pues que el estudiante a través de un análisis de las situaciones en el contexto, sea un ser capaz de actuar en pro de dar soluciones efectivas, basadas en su idoneidad y capacidad de discernimiento.

⁴¹ MOLINA Carlos. Nuestro modelo mejora el rendimiento de los alumnos. Diario Vasco.
http://www.diariovasco.com/prensa/20070112/bajodeba/nuestro-modelo-mejora-rendimiento_20070112.html.

En el ámbito político⁴² vemos como los inconvenientes que se presentan a partir de las diferentes formas de participación ciudadana, exigen la intervención del gobierno, partidos y congreso. Es así como expresan competencias, las cuales se traducen en las habilidades de crear políticas públicas que permitan un dialogo, sistemas de medición que sean observables que permitan la democracia como principal característica de la labor política y que exijan la planeación de estrategias basadas en la mediación, negociación y resolución de conflictos, así como también diseñar sistemas de ayuda que faciliten la aplicación e implementación de diversos modelos estratégicos, desarrollando herramientas de evaluación de estrategias y decisiones políticas, que incentiven el trabajo en equipo.

De igual manera sucede en el contexto social, en donde no sólo se pone en tela de juicio el saber hacer en situaciones específicas, sino también la capacidad que tiene un individuo para relacionarse con los demás, partiendo de las relaciones interpersonales, las cuales facilitarán su desarrollo personal y social, se entenderá entonces cómo aquellas características particulares, serán el puente y la base sobre la cual se fundamentará el éxito del desempeño personal en diversas situaciones, con la ayuda no sólo de los conocimientos, lo que sabe, sino también de las habilidades para saber hacer. Así, desde la Autora Martha Alles⁴³, quien plantea una serie de clasificaciones de competencias, es evidente como el trabajo en equipo es una competencia que generará resultados positivos ante el desarrollo de numerosos proyectos, la capacidad de liderazgo, la proactividad, la acertividad entre muchas otras que serán pues, el eje mediador para llevar a cabo numerosas actividades que dependen de las competencias.

Las competencias anteriormente mencionadas serán también evidenciadas en **el campo laboral**, en donde se vive una analogía de la vida cotidiana, ya que es un medio donde el sujeto socializa con los demás compañeros de trabajo, convirtiendo dicho espacio en proveedor de situaciones que exigen un desempeño acorde a las competencias organizacionales y por ende de las particulares de cada ser humano, cabe resaltar que las competencias están presentes en todo momento y lugar, pues son la base del accionar del ser humano, de este modo es evidente que para toda actividad se necesitara de ellas, de igual manera que se hace pertinente la potencialización de las mismas y el darse cuenta, pues es a partir de ahí, que el sujeto hará uso de ellas.

⁴² Ibid.

⁴³ ALLES, Martha. Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Argentina, Granica, 2004 ISBN 950-641-433-5

Haciendo énfasis en lo anteriormente planteado, es evidente cómo las competencias se encuentran latentes en diferentes espacios de socialización, en donde el sujeto hace uso de ellas para hacer parte activa en las diferentes actividades que lleva a cabo, es así como el concepto de competencia comenzó a tener influencia e impacto social en los distintos espacios en los que interactúa un individuo, desde el ámbito educativo, las competencias se forman a partir de la interacción con los estudiantes, implementando modelos pedagógicos que desarrollen en los alumnos, las habilidades y la capacidad de resolución de problemas complejos; esto permitirá que el individuo se adapte y se prepare para desempeñarse en el ámbito laboral de una manera exitosa.

A diferencia del ámbito educativo, desde el espacio político, se evidencia el desarrollo o potencialización de las competencias referentes a la conciencia ciudadana en lo que le concierne a la vida pública así se desarrolla la capacidad de liderazgo y, por lo tanto, negociación que permita llevar a cabo labores a nivel estratégico.

Desde una mirada social, las competencias comienzan a desarrollar capacidades que le permitirán al sujeto establecer relaciones interpersonales, las cuales se verán reflejadas en su desarrollo personal, social y emocional, teniendo connotaciones en su desempeño profesional, dentro de lo que constituye la vida social; desarrollar la competencia de trabajo en equipo facilitará no solo la resolución en los problemas sino la posibilidad de desarrollar la proactividad que un individuo puede llegar a potencializar en un contexto social. Desde esta perspectiva las empresas requieren la sinergia de esfuerzos, que complementen el trabajo en equipo. De ahí que la implementación de las competencias en lo que concierne al ámbito laboral se desarrolle en concordancia con la plataforma estratégica de las diferentes organizaciones (visión, misión, valores, políticas) que tengan como finalidad cumplir con los objetivos organizacionales establecidos en la normatividad de la empresa, de allí la necesidad de gestionar las competencias corporativas; entendiéndose estas como las generales planteadas desde las necesidades y la proyección que tiene la organización.

Son muchos los escenarios en los cuales interviene la gestión por competencias; esto permite que dicho concepto se implemente en diferentes contextos no solo el laboral como es el interés de nuestra monografía; sino también en los ámbitos anteriormente mencionados (Educativo, político, social entre otros); así las competencias han ganado un espacio significativo

en el desarrollo de las habilidades del individuo para potencializar sus conocimientos según sea el contexto en el cual se desempeña; de allí parte el interés de los diferentes frentes involucrados por implementar la gestión por competencias como elemento fundamental en el desempeño eficiente, por consiguiente es evidente que las competencias son una característica intrínseca en el sujeto, la cual le permite diferenciar el desempeño eficaz de un desempeño normal.

2.6.5 Tipos de competencias

De acuerdo a los diferentes tipos de competencias es necesario retomar los elementos constitutivos de las competencias, relacionados con:

- 1 EL SABER “conocimientos técnicos y de gestión.
- 2 EL SABER HACER habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- 3 EL SER aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores”⁴⁴.

Para comprender con mayor claridad la amplitud del concepto de competencias, es necesario a parte de comprender que se caracterizan por ser conocimientos, habilidades y destrezas, algunas intrínsecas en el hombre y otras potencializadas desde el medio en el cual interactúa, es necesario entonces comenzar por saber que existen cuatro tipos de competencias con relación a la competencia individual:

- 1 Las competencias básicas que son aquellos conocimientos adquiridos a partir de la educación básica primaria; siendo este el primer acercamiento que tiene el sujeto para enriquecer las habilidades innatas y por ende desarrollar nuevas competencias, algunas de ellas son: capacidad lectora, escritura, matemática, hablar y escuchar. Así en el desarrollo del pensamiento se da: Pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, procesos de asimilación y comprensión y la capacidad de aprender, de ahí que también se den las personales como: Auto responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección y la integridad. A partir del desarrollo de las competencias básicas, el

⁴⁴ GALLEGO Franco Mery, Gestión humana basada en competencias, Teoría de competencias. www.arearh.com Mayo 2005.

ser humano continúa dentro de su enriquecimiento personal y profesional adquiriendo nuevas habilidades, las cuales le permitirán desarrollar nuevas competencias, de ahí que existan diferentes tipos de competencias dependiendo del frente en el cual se miren individual u organizacional.

- 2 Las competencias técnicas: estas implican la utilización de algún conocimiento como: calcular, medir, desarrollar e interpretar.
- 3 Las competencias actitudinales: como su nombre lo indica son aquellas que exigen la actitud del individuo, entendiéndose como las cualidades que se manifiestan en diferentes ámbitos, entre ellas están: el trabajo en equipo, coordinar con otros, responsabilizarse por hacer el trabajo, cooperar, participar, evaluar, decidir y resolver problemas.
- 4 Las competencias de gestión administrativa: las cuales requieren una estrecha relación con la organización y su administración, entre ellas están: registrar, administrar, asegurar la calidad, realizar reuniones y asegurar el cumplimiento de la seguridad e higiene industrial.

Para comprender las competencias laborales es necesario tener en cuenta que existen algunas características del trabajo sobre las cuales se fundamenta el establecimiento de las políticas empresariales, es así como el nivel intelectual es la principal fuente de competencia, la capacidad analítica se refiere a la proyección que tiene la empresa y la transmisión de la información a la capacidad de razonar sobre la toma de decisiones; es en el intento por modernizar cada vez más la organización y de contribuir al desarrollo económico y social que se crean algunos tipos de competencias, las cuales centran su atención en el aprendizaje, en la necesidad de cambio y adaptación flexible, de ahí que se van proyectando de acuerdo a los objetivos y necesidades de las empresas, así existen entonces a nivel laboral: competencias Genéricas o transversales y competencias específicas

- 1 **Competencias Genéricas** Nacen de las políticas de la organización y por lo tanto son características generales preestablecidas por la empresa, están dirigidas a diferentes funciones y tareas, son transferibles; las competencias genéricas se utilizan para desempeñar satisfactoriamente un empleo, para un grupo de empleos que implican clasificación y estandarización por niveles, para ingresar a una empresa, ya que muchas de ellas establecen competencias que son

requisito indispensable para pertenecer a una organización y por ultimo para identificar cargos de alto rango como son los de gerencia.

La proyección de competencias genéricas es variada, ya que cada empresa trabaja de acuerdo a sus políticas.

2 Competencias específicas⁴⁵

Las cuales se refieren a aquellas características específicas del cargo y son más puntuales ante elementos de la organización, de igual manera, como su nombre lo dice, son aquellas competencias que están relacionadas directamente con la ocupación, estas competencias se dividen en dos grandes grupos como: Competencias disciplinares y académicas; este se refieren a aquellas habilidades que el individuo adquiere en el recorrido de su vida académica esto se refiere a los conocimientos que este posee; ya al ingresar a la vida profesional el sujeto cuenta con otras habilidades y destrezas más desarrolladas encaminadas al saber hacer.

Otro de los autores que se intereso en clasificar las competencias fue Spencer y **Spencer** retomado por Marta Alles⁴⁶ describiéndolas de la siguiente manera:

- 3 “Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente, las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos.
- 1 Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- 2 Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- 3 Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- 4 Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental”.

⁴⁵ http://www2.uah.es/ciencias_ambientales/Noticias/libro_blanco/c6.pdf.

⁴⁶ ALLES, Martha. Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Argentina, Granica, 2004 ISBN 950-641-433-5

Dentro de la clasificación de competencias la autora francesa Nadine **Jolis**⁴⁷ se encargó de dividir las en:

- 1 Competencias teóricas: esta consiste en adquirir saberes por medio de una información dada.
- 2 Competencias Prácticas: Llevar la información dada en un accionar por medio de los procesos que van en busca de la calidad.
- 3 Competencias Sociales: Consiste en desarrollar la habilidad para relacionarse.
- 4 Competencias del conocimiento: Este último hace referencia a combinar el ser con el hacer; es decir combinar el conocimiento con todas las acciones que se llevan a cabo, en pro de procesos innovadores.

Desde lo anterior se hace pertinente retomar a Saracho⁴⁸, quien manifiesta la necesidad de crear un modelo general de competencias, basándose en dos variables:

- 1 El nivel jerárquico de la estructura a la que se quiere aplicar la gestión por competencias.
- 2 El uso que se le dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

Sin embargo, al no existir todavía un modelo general de competencias, se hace pertinente seguir utilizando los tres modelos existentes:

- 1 El modelo de competencias distintivas: se refiere a aquellas características que el sujeto posee, las cuales representan un valor agregado para el desempeño exitoso en un cargo al interior de la organización, a este nivel la empresa se interesa por retener personal, que posea competencias que le sean útiles con el fin de potencializar y desarrollar nuevas competencias y así contribuir al crecimiento de la organización.

⁴⁷ ALLES, Martha. Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Argentina, Granica, 2004 ISBN 950-641-433-5

⁴⁸ SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para identificación y construcción de competencias, Chile, Ril 2005. ISBN 956 – 284 – 432 – 3.

- 2 El modelo de competencias genéricas: Se basa en identificar en el personal las conductas que permiten desempeñarse correctamente en un puesto de trabajo, de igual manera estas conductas son generales porque le permiten a una persona tener un buen rendimiento en un mismo puesto independientemente de que sea en organizaciones distintas.
- 3 El modelo de Competencias funcionales: Este modelo consiste en establecer unos criterios que permitan garantizar los requerimientos mínimos que se solicitan para ocupar un determinado puesto de trabajo, por ende tanto los estándares, las metodologías, y los parámetros deben ser acordes con los objetivos organizacionales, es importante resaltar que las metodologías y la certificación de las competencias se sustentan en este modelo.

De acuerdo a lo anterior, es necesario entender como el concepto de competencias⁴⁹ es clasificado en: competencias primarias y secundarias, refiriéndose a las primarias como aquellas que son intrínsecas o que caracterizan a una persona, tal como un rasgo de personalidad y las secundarias serian entonces la respuesta de dos o más competencias manifestadas en la acción o actividad a realizar llegando entonces a estar asociadas con el comportamiento, la personalidad o al conocimiento. A partir de las competencias individuales que se manifiestan en las personas, las empresas buscan establecer también ciertas competencias que permitan el crecimiento eficaz de las organizaciones, exigiendo entonces que las competencias sean manifestadas en la realidad, ya sea mediante demostraciones prácticas, pruebas objetivas o simulaciones.

“Las competencias en el ámbito laboral difieren de los requisitos, los cuales se refieren a la formación académica (nivel de estudios, cursos, etc.) y al tiempo de experiencia laboral necesarios para ocupar un cargo. Se comprueban básicamente mediante acreditaciones documentales (certificaciones de instituciones educativas y constancias de trabajos anteriores)”⁵⁰, de ahí que sea necesario dentro de la descripción de cargos tener en cuenta los conocimientos y las experiencias particulares de cada uno de los aspirantes a ingresar a una determinada organización. Es así

⁴⁹ SARACHO, José Maria. Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para identificación y construcción de competencias, Chile, Ril 2005. ISBN 956 – 284 – 432 – 3.

⁵⁰ VARGAS Hernández, José Guadalupe: Las Reglas Cambiantes de la Competitividad Global en el nuevo milenio: las competencias en el nuevo paradigma de la globalización <http://www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF>.

como la persona encargada de identificar las competencias toma en cuenta los resultados arrojados por las diferentes evaluaciones con el fin de identificar la idoneidad de una persona para desempeñarse en determinado cargo, lo cual ayudará a mejorar los procesos de gestión humana y por ende encontrar aquellas características deseadas por la organización, es decir, la afinidad en las personas con la organización para así otorgar incentivos.

Cabe mencionar que las competencias no son absolutas, por el contrario encontramos un número sin fin de competencias, ya que como se ha mencionado en otro de los apartados de esta monografía, son todas aquellas habilidades destrezas y conocimientos con los que cuenta el individuo y que por lo tanto lo hacen apto para ingresar a alguna de los diferentes tipos organizaciones contemporáneas, dentro de la cual pone de manifiesto aquellas competencias con las cuales cuenta, siendo útiles en el desempeño de un cargo específico. Es necesario retomar algunos autores que se interesaron por plantear sus diferentes teorías, tomando como base los distintos tipos de competencias existentes, es el caso de “Ansorena Cao incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay Mc Ber (Spencer y Spencer, incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Marta Alles plantea también varias competencias; otro de los autores es Barnhart quien incluye 37 competencias básicas en siete categorías”⁵¹.

Tabla 2. Clasificación de competencias⁵²:

⁵¹ VARGAS Hernández, José Guadalupe: Las Reglas Cambiantes de la Competitividad Global en el nuevo milenio: las competencias en el nuevo paradigma de la globalización <http://www.rioei.org/deloslectores/186Vargas.PDF>.

⁵² SANTAMARIA Vicarte Gloria. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: VENTAJA COMPETITIVA PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. <http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/4-12-2007/GSantamaria.pdf>.

	Logro y Acción	Ayuda y Servicio	Influencia	Gerenciales	Cognoscitivas	Eficacia Personal
C O M P E T E N C I A	Orientación al logro	Entendimiento Interpersonal	Influencia e Impacto	Desarrollo	Pensamiento analítico	Autocontrol
	Orden, Calidad y precisión	Orientación al cliente	Construcción de relaciones	Dirección de personas	Razonamiento conceptual	Confianza
	Iniciativa		Conciencia Organizacional	Trab - Grupo	Experiencia	Vencer Retos
	Búsqueda de Información			Liderazgo		Flexibilidad

Esto lleva a definir que existe un sinnúmero de competencias que bien pueden ser combinaciones de otras competencias o que por ende son las mismas pero tienen una denominación diferente.

En conclusión, desde el concepto de competencias en concordancia con su complejidad dada por el carácter multidimensional, se entiende cómo las competencias no se desarrollan sólo en el plano individual, ya que están constituidas como comportamientos puestos en práctica desde el ámbito profesional, las competencias de la empresa están pues representadas por los recursos sobre los cuales se basa la empresa, es por tal razón que la identificación de competencias se basa en el análisis de mercado y, por ende, en proyectos de la misma.

Así, a diferencia de las competencias laborales, la competencia individual permite ver como un individuo lleva a cabo la misión que se le asigna de la mejor manera posible y desde las competencias empresariales permiten reconocer el mercado y sus efectos a largo y mediano plazo, entendiendo pues como hay una participación activa del individuo en las competencias laborales, lo cual significa que se dé una relación diádica al interior de la empresa; eso hace necesario entonces comprender la diferencia entre individuo y organización. Dicha diferencia radica en que la organización es el espacio en donde convergen diferentes aspectos del ser humano, tales como sentimientos, emociones y necesidades, así como también es el lugar en donde se reúnen con el fin de trabajar en pro de un objetivo común, ya no al individuo como tal, sino al objetivo organizacional, de ahí que estos individuos se unan para adelantar estrategias que permitan planificar actividades que van encaminadas hacia el éxito del equipo de trabajo y a generar ideas innovadoras que signifiquen progreso y desarrollo para la empresa.

El individuo, por su parte, es un sujeto que se diferencia de los demás por sus necesidades, expectativas, actitudes, conocimientos y competencias, lo anterior lo hace ser irreplicable al interior de una organización en donde todos poseen características específicas, que son aptas para desempeñarse en cargos que requieran de determinados aspectos, de ahí la diferencia entre sujeto y organización, ya que por su parte la organización es un conglomerado de aspectos, los cuales es necesario que posean las personas que laboran al interior de ella, de ahí que la organización tenga unas normas generales, unas competencias organizacionales y por ende una cultura que exigirle a sus empleados.

Es en esta dinámica donde se refleja tanto los comportamientos del individuo al interior de las empresas como sus intereses y, por ende, sus motivaciones; de allí la necesidad de establecer algunos indicadores que permitan la adecuada evaluación del rendimiento bien sea individual o de equipos de trabajo. De esta manera es como la organización se ve en la necesidad de establecer competencias que permitan desarrollar habilidades en los individuos.

Tabla 3. Clasificación de Martha Alles⁵³

⁵³ ALLES, Martha. Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Argentina, Granica, 2004 ISBN 950-641-433-5.

<u>CARDINALES</u>	<u>EJECUTIVOS</u>	<u>GERENCIALES</u>	<u>INICIALES</u>	<u>CONOCIMIENTO</u>
compromiso	Desarrollo de equipo	Adaptabilidad	Flexibilidad	Apoyo
Etica	modalidad contacto	Colaboracion	Capacidad aprender	Autodireccion
Prudencia	Habilidad mediatica	Calidad trabajo	Dinamismo	Responsabilidad
Justicia	Liderazgo	Dinamismo	Habilidad Analitica	Innovacion
Fortaleza	Liderazgo cambio	Empowerment	Iniciativa	Desarrollo de redes
Orientacion	Empowerment	Franqueza	Liderazgo	Trabajo en equipo
calidad trabajo	Dinamismo	Habilidd analitica	Modaliad contacto	Comunicación
Sencillez	Adaptabilidad	Iniciativa	Orientacion al cliente	Gerenciamiento
Adaptabilidad	Relaciones publicas	Liderazgo	Productividad	Comprension
Temple	orientacion al cliente	Modalidad contacto	Responsabilidad	Manejo relaciones
Perseverancia	Trabajo en equipo	Nivel Compromiso	Tolerancia a la presion	Relacion con cliente
Integridad	Orientacion a resultado	Orientacion al cliente	Trabajo en equipo	
Iniciativa	Integridad	Conociemiento productos	Flexibilidad	
Innovacion	Iniciativa	orientacion a resultados	Autocontrol	
Flexibilidad	competencia naufrago	Negociacion	Busqueda informacion	
Empowerment		Comunicación	confianza en si	
Autocontrol		Aprendizaje continuo	Desarrollo de relacion	
		Credibilidad tecnica	Desarrollo de persona	
		Soluciones comerciales	Impacto e influencia	
		Resolucion problemas	Pensamiento analitico	
		Trabajo en equipo	Preocupacion de orden	
		Capacidad de planificacion	Pensamiento concepuar	
		Iniciativa		
		iInnovacion		
		Adaptabilidad al cambio		
		Perseverancia		
		Temple		
		Conocimiento del mercado		
		Construccion de relaciones		
		Pensamiento analitico		
		Manejo de relaciones		
		Pensamiento conceptual		
		Direccion de equipos		
		Desarrollo estrategico		
		Impacto e influencia		
		Capacidad de entender		
		Integridad		
		Flexibilidad		
		Autocontrol		
		Busqueda de informacion		
		Conciencia organizacional		
		Confianza en si mismo		
		Desarrollo de relaciones		
		Desarrollo de personas		
		Preocupacion por el orden		
		Competencia del naufrago		

Tabla 4. Clasificación de las competencias según Spencer y Spencer retomado desde Martha Alles⁵⁴

COMPETENCIA DE LOGRO Y ACCIÓN	COMPETENCIA DE AYUDA Y SERVICIO	COMPETENCIA DE INFLUENCIA	COMPETENCIAS GERENCIALES	COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS	COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL
Orientación al logro	Entendimiento interpersonal	Influencia e impacto	Desarrollo de personas	Pensamiento analítico	Autocontrol
Preocupación por el orden, la calidad y la precisión	Orientación al cliente	Construcción de relaciones	Dirección de Personas	Razonamiento conceptual	Confianza en si mismo
Iniciativa		Conciencia organizacional	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica/profesional/dirección.	Comportamiento ante los fracasos
Búsqueda de información			Liderazgo		Flexibilidad

2.7. LA INFLUENCIA DE LA TEORÍA DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS

A partir de lo visto en los antecedentes en la solución de problemas, se descubre como la concepción de sujeto a nivel organizacional ha cambiado desde la revolución industrial hasta nuestros días, pasando de un sujeto racional económico del periodo estructural motivado por el dinero a un sujeto social motivado con unos intereses que van más allá de lo económico pasando por lo personal, lo social, lo familiar y el desarrollo profesional, del

⁵⁴ ALLES, Martha. Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Argentina, Granica, 2004 ISBN 950-641-433-5.

periodo conductista hasta llegar a la concepción actual de un sujeto complejo del periodo integral.

Para retomar el periodo estructural es importante comprender dicho periodo como una dinámica dirigida hacia los diferentes fundamentos técnicos de las organizaciones, mostrando un especial interés por la estructura organizacional, la cual abarca consigo la productividad de la misma, ya que utilizaban un modelo administrativo rígido y, por ende este, periodo está fuertemente marcado por el aspecto económico, Furnham⁵⁵. Más adelante las organizaciones consideran que el periodo estructural tenía un enfoque administrativo de frialdad, por lo tanto nace el enfoque conductista con una propuesta novedosa dando más valor al comportamiento humano en el contexto organizacional. Lo que se pretendía entonces era conjugar los dos periodos anteriormente señalados, el estructuralista y el conductista, permitiendo dar origen al periodo integral donde se establece el sujeto complejo que responde a las diferentes demandas que las organizaciones requiere participando tanto de la globalización.

Podemos entender cómo a través de la revisión bibliográfica, se hace evidente la evolución del significado del hombre como engranaje de la máquina y como este concepto se desarrolló desde la revolución industrial cambiando radicalmente, pues se tuvo en cuenta aspectos como la educación, el conocimiento y las habilidades, los cuales se convirtieron en factores decisivos para determinar el rendimiento de un empleado y el éxito no solo de la empresa sino también como el desarrollo positivo del capital humano ha significado el desarrollo económico de muchos países.

Dentro de las organizaciones se ven reflejados tanto los comportamientos como las motivaciones de los individuos es por tal motivo que se pretende tener algunos indicadores que permitan conocer el desempeño tanto a nivel individual como grupal, para ello las organizaciones establecen competencias.

De ahí que sea necesario tener en consideración tanto los conocimientos como las experiencias de los futuros candidatos que aspiran a ocupar un determinado cargo en la empresa, y por ende responsabilidad del encargado de identificar y evaluar las competencias que tiene una persona con el propósito de identificar la idoneidad de una persona para desempeñarse en

⁵⁵ FURNHAM, A. Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford, 2001

un puesto determinado, de hecho las competencias permiten mejorar los procesos de gestión humana y encontrar habilidades y conocimientos deseados con el propósito brindar herramientas de crecimiento en la organización recibiendo una retribución por su aporte a nivel empresarial.

De acuerdo a la amplitud del concepto, se observa la necesidad de abordar autores como: Boyatzis, Mertens⁵⁶, Levy-Leboyer⁵⁷ y Mc Gregor, quienes continuaron en la misma línea de McClelland. Estos de igual manera fundamentaron sus estudios en el concepto de competencias. Llegando a dar respuesta a las diferentes problemáticas experimentadas al interior de una organización. De allí que las organizaciones contemporáneas dirijan su mirada hacia el capital humano, disponiendo de sus habilidades, es decir de sus competencias al servicio de la organización, de igual forma la empresa u organización aporta, desarrolla y ayuda a elevar el conocimiento que estas personas poseen, para así utilizarlas en la dinámica de servicio a la que esté encaminada la empresa para la cual laboran, así es como vemos que la concepción de sujeto, hoy en día es más tenida en cuenta por las diferentes empresas y como éstas han ido desarrollando nuevas estrategias que logran enfrentar las diferentes necesidades que los empleados experimentan en su mundo laboral, de ahí que la mirada contemporánea tome como fundamento o base de muchos proyectos organizacionales, las competencias de su personal.

Otro de los grandes autores que se ha interesado en el desarrollo de las personas en su trabajo, pero sobretodo en el actual mundo de los negocios es Mc Gregor⁵⁸, quien propone una teoría moderna de la organización (teoría Y) donde el trabajador puede ejercer dirección y autocontrol y, por lo tanto, está íntimamente relacionado con el puesto de trabajo. De esta manera se evidencia entonces la evolución cultural que se ha ido dando en los últimos tiempos, ya que lo que se pretende es que el individuo se sienta parte activa dentro de la empresa y que por lo tanto participe en procesos que le permitan crecer a nivel profesional dentro de la misma; es así como se pretende extraer lo mejor del personal, aquellas competencias que lo hacen un ser único en toda organización, con ello se hace evidente la gran influencia de este exponente donde los empleados logren ver el trabajo no como un

⁵⁶ GALLEGO Franco Mery, Gestión humana basada en competencias, Teoría de competencias. www.areasrh.com Mayo 2005.

⁵⁷ LEVY LEBOYER, Claude - Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas como desarrollarlas. No de edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.

⁵⁸ José Enebral Fernández, SER COMPETENTES.
<http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=enebral&id=79>

elemento más que constituye su vida, sino como un espacio de crecimiento tanto profesional como personal, donde se pueden ver reflejados las actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos que se potencializan en toda la empresa con el propósito de mantener y sostener un personal que tenga valor agregado. En esta perspectiva las personas motivadas en el ámbito laboral tendrán más posibilidades de convertirse en íntimos colaboradores para la empresa; desarrollando una serie de competencias a alta escala.

Las nuevas reglas en el mundo laboral están cambiando y se necesita de personal competente, que brinde estrategias, ideas innovadoras e incentive proyectos que le hagan frente a dichas exigencias del mundo contemporáneo específicamente en el contexto laboral en el cual se enfoca esta monografía, de ahí que durante el recorrido del trabajo investigativo se encuentra como las competencias profesionales son aquellas pertinentes a la vida laboral y de las cuales se espera una retribución en la dinámica organización-empleado y viceversa, en la cual juega un papel muy importante la motivación.

Mc Clelland⁵⁹ expone la importancia de la motivación en el desempeño exitoso de las personas al interior de una organización, de cómo no solo la motivación es la que ocasiona el éxito laboral, sino también como el ser humano en su parte subjetiva experimenta la necesidad de ser reconocido, aceptado en su entorno y de cómo espera una retribución a su desempeño, viéndola expresada en resultados tangibles que logren suplir sus necesidades básicas como comer, tener un techo, pagar sus gastos personales (arriendos, colegios, servicios etc.) entre muchos otros, que tengan una repercusión en su desempeño familiar, es decir que dichos resultados impacten sobre uno de los grupos más significativos y representativos para el ser humano, “la familia”; De esta manera pues, es preciso y pertinente ampliar nuestro estudio teórico, confrontándolo en la práctica que ha permitido ver dichas teorías expuestas en la realidad de la vida laboral, siendo igualmente experimentadoras directas de todo aquello que siente y espera el empleado.

Como se mencionó anteriormente, el concepto de competencias surgió en el año de 1973 con David Mc Clelland como respuesta a las necesidad de percibir el desempeño laboral del empleado, ahí encontramos una de las

⁵⁹ Tomado de www.areasrh.com Mayo 2005.

formas en las que se relaciona la teoría de competencias con el talento humano, ya que su finalidad es potencializar su capital humano como recurso principal de toda organización, así desde el desempeño laboral es que este autor hace uso de diferentes metodologías como lo eran las encuestas académicas de aptitud tradicionales y las de conocimientos, dado que estas no eran del todo certeras, este autor recurrió entonces a otras variables tales como las competencias, encontrando como con estas podían predecir de una manera más concreta y eficaz el rendimiento laboral, siendo necesario estudiar al empleado de una manera directa, es decir estudiando a las personas mientras trabajan, de esta manera se entiende pues como las competencias están ligadas a aquello que realmente es la causa de un rendimiento superior u óptimo en el trabajo y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, de ahí que tenga una estrecha relación con gestionar el talento humano.

Es necesario comprender que todo esto está fuertemente ligado a los diferentes retos del entorno, generados por la interacción social y por la propia naturaleza, de ahí que el sujeto haga una interpretación de la realidad y opere en ella, es decir que el ser humano cuenta con una alta capacidad de flexibilidad, lo que lo hace capaz de adaptarse a las diferentes situaciones a las que lo enfrenta el medio laboral. El concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde a la situación actual del mundo laboral, el cual se distingue hoy en día por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales, las cuales se incrementarán a futuro.

Las competencias se entienden pues desde los recursos humanos como el conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con hacer bien una determinada tarea o puesto de trabajo, convirtiéndose dicha relación (competencias y recursos humanos) en la clave para gestionar el talento humano al interior de las organizaciones, ya que dicha labor (gestionar el talento humano) se da en la interacción de una realidad, la realidad laboral, en donde se exponen emociones, sentimientos, actitudes, ideales, la realización personal y profesional, es necesario que al gestionar el talento humano, se haga a partir de las manifestaciones de las competencias en dicha realidad, ya sea a través de demostraciones, prácticas, pruebas objetivas o simulaciones.

En la relación pues que se establece entre la teoría de competencias y la gestión del talento humano se identifica como algunas competencias o características personales son apropiadas para ser clasificadas, las

corporales (morfológicas, fisiológicas, edad, género), mentales (conocimientos, actitudes, valores) o funcionales (habilidades mentales, destrezas físicas).

Es pertinente entonces ver cómo diferentes autores (Mc Clelland, Boyatzis, Spencer y Spencer, entre otros) exponen el concepto y listas de competencias las cuales guardan una estrecha relación con la gestión del talento humano, lo que hace que el número de competencias a definir pueda llegar a ser muy amplio, precisamente por el hecho de que las competencias están ligadas al contexto específico en que se ponen de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes (competencias organizacionales) y que ninguna organización puede tomar una lista de competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Es pertinente retomar el concepto de “Talento Humano”, el cual se refiere a aquellas actividades que permiten el control de una empresa con miras hacia el buen funcionamiento de la misma, desde el direccionamiento y la administración en donde el principal gestor de dichas actividades es el ser humano, así en la era de la industrialización la concepción de éxito de las organizaciones era medida por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, a diferencia de la época de la industrialización, la época actual basa su éxito en la agilidad y la innovación de todos sus procesos, entendiendo por innovación aquel proceso multidisciplinario en el cual intervienen muchas personas generando ideas que permitan el desarrollo de mejores estrategias de comercialización.

Así el capital intelectual de una organización se ve reflejado en talentos y competencias que una persona pueda brindar con el fin de crear activos tangibles e intangibles, para esto es necesario también que exista una estructura organizacional adecuada y un clima laboral que permita incentivar a los empleados a desempeñarse de una manera óptima que genere productividad a la empresa. La gestión del talento contiene procesos que permiten mejorar la ventaja competitiva de la organización, es así como las organizaciones de hoy están invirtiendo y por ende valorando el capital humano lo que hace que estas a su vez se transformen en organizaciones educadoras comprometidas con el capital intelectual el cual se une para lograr objetivos comunes, el capital humano contempla dentro de su gestión todo lo que converge a las manifestaciones humanas dentro de las organizaciones; siendo estas el principal objetivo de departamento de talento humano.

Así, la relación existente entre LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL TALENTO HUMANO radica en que las organizaciones para lograr alcanzar los objetivos o metas propuestas, requiere de una serie de recursos, que bajo una adecuada administración, aportan a la consecución de dichos objetivos.

Estos recursos son:

- 1 Recursos materiales
- 2 Recursos técnicos
- 3 Talento humano

De esta manera, el talento humano se refiere al personal que compone la organización con el fin de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización, con el fin de establecer la relación que se da entre los empleados y la eficacia al interior de las organizaciones.

La gestión del talento humano por competencias se ha convertido en una buena fórmula para alcanzar un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente, por tal motivo las competencias tienen una estrecha relación con la gestión del talento humano, debido a que su propósito radica en hacer uso de las habilidades y conocimientos del personal en la consecución de los objetivos propuestos, teniendo en cuenta el cumplimiento de sus lineamientos (filosofía, valores y objetivos estratégicos).

Cabe resaltar que no existe un solo modelo de gestión del talento humano, ya que este nace de las expectativas, objetivos y necesidades particulares de la organización.

Para efecto de lo anterior, se realizan algunos procesos concernientes al área de recuso humano tales como:

- 1 **Selección:** La selección por competencias permite detectar las habilidades y conocimientos de un individuo dirigidas hacia el cumplimiento de una tarea en un cargo específico. La selección de

personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participan otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración. Para llegar a entender dichos procedimientos nos remitimos a la autora Martha Alles⁶⁰.

- 2 **Inducción:** Es la parte del proceso en donde se encuadran las competencias del individuo, con las organizacionales. Es la acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio general que en ellas está implícito.
- 3 **Capacitación:** Ésta consiste en desarrollar las competencias (habilidades) que exige la organización, para conseguir un alto nivel, en el desempeño de las diferentes funciones que tiene su cargo. Así, una empresa deberá diseñar y ejecutar sus contenidos con base en aquellas competencias o capacidades que ayudarían a la organización a ser más competitiva y a todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona.
- 4 **Evaluación del desempeño:** Su finalidad es evaluar y analizar desempeño de las competencias a lo largo del desarrollo laboral del empleado. Es el proceso por el cual se reconoce el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones correctivas, preventivas o de mejora que deben tomar.

⁶⁰ ALLES, Martha. Diccionario de Competencias: como planificar la entrevista por competencias. Argentina, Granica, 2003 ISBN 950641422.

Ventajas de la evaluación del desempeño:

Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

- 1 **Bienestar y desarrollo:** Se encarga de sostener y mantener las competencias del personal de trabajo y por lo tanto potencializarlas. Partiendo de procurar mantener un clima organizacional óptimo para incentivar el desarrollo de las competencias innatas en el empleado y por lo tanto la consecución de nuevas competencias.
- 2 **Compensación:** Ésta consiste en las retribuciones que recibe el empleado, con el fin de aumentar e incentivar su desempeño laboral, generando impactos tanto en él como en su familia, siendo de igual manera un estímulo para lograr un alto desempeño. En el ámbito laboral se hace perceptible la correspondencia entre experiencia y competencias debido a que toda competencia puede ser desarrollada mediante diferentes experiencias, es decir que ante nuevas dificultades, el individuo desarrollara nuevas competencias basadas en las experiencias vividas, de tal manera que al ser consciente de las dificultades, pondrá en práctica conductas para resolverlas aumentando de esta manera la confianza en sí mismo.

Existen categorías para identificar la naturaleza de las experiencias estas son:

- 1 **Cambios de Función** hacen referencia a las nuevas experiencias que enfrenta el individuo, como el paso de un puesto a otro; lo que conlleva tener un cambio importante.
- 2 **La frecuencia de Rotación** Permite que el individuo amplíe sus relaciones en el núcleo empresarial y de igual manera tenga una visión más amplia del funcionamiento de la empresa.

A partir de todo lo consultado durante la realización de la monografía, se puede inferir cómo la teoría de competencias tiene hoy en día una fuerte influencia sobre la gestión del talento humano en las organizaciones, ya que es partícipe de una época llena de dificultades, problemáticas sociales como el desempleo, la globalización y los diferentes mercados fluctuantes, en esta perspectiva es donde se hace necesario la participación del departamento del talento Humano y su manera de gestionar todos aquellos procesos que van en búsqueda del bienestar laboral.

Las organizaciones están fuertemente influenciadas por diferentes variables tales como aquellas dificultades que se presentan en el personal y que por lo tanto representan amenazas de cualquier índole (financiero, social, emocional) repercutiendo en el desempeño eficaz. Estas se presentan en un contexto cada vez más variable y cambiante; por lo tanto las personas son una ventaja competitiva a la hora de demostrar su productividad; razón por la cual la teoría de competencias es primordial en el contexto laboral, ya que en la contemporaneidad son adoptadas como un elemento primordial en el momento de seleccionar, inducir y capacitar al empleado. Es así como las competencias se ven reflejadas en aquellas habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos que brindan los diferentes empleados a la empresa, en esta misma lógica, existen las competencias organizacionales también llamadas corporativas; que como su nombre lo indica, son aquellas que se convierten en un prerrequisito a la hora de querer pertenecer a un determinado grupo empresarial, es decir que aquella persona que quiera ingresar a una determinada organización, deberá poseer las competencias que dicha organización exija y las cuales potencializará en la medida en que la empresa identifique dicha necesidad o exista la posibilidad de ascender o promocionar a un empleado en un puesto de trabajo con mayor jerarquía dentro de la estructura organizacional.

De la misma manera como la organización exige a sus empleados ciertas competencias, éstos a su vez, ofrecen a la organización otras competencias intrínsecas, que le permiten el crecimiento continuo; en pro de mejorar y alcanzar el objetivo común a toda la organización. Se requiere entonces que dentro del departamento de talento humano se gestionen las competencias para lograr encontrar el personal idóneo y, por lo tanto, que esté en condiciones para llenar las vacantes que se solicitan y de esta forma encontrar personas que puedan brindar un desempeño eficaz para el crecimiento de la organización.

Para Minguez las competencias suponen un mejor desarrollo del empleado, potencializando sus puntos y conocimientos fuertes, para hacerlo mas empleable, permitiéndole a la empresa reconocer cambios en sus productos, procesos y recursos con respecto al capital humano. Así pues las competencias y el modelo que ésta propone, se enfocan directamente en las características del empleado, más que en las del puesto.

El concepto de empleabilidad se entiende entonces como “la esperanza objetiva que tiene una persona de encontrar un empleo acorde con su preparación académica (teoría) y su experiencia (práctica)”⁶¹. De la misma forma la empleabilidad garantiza a una persona ser idónea para ubicarse en un puesto de trabajo, así es pues como esta se fundamenta en cuatro factores básicos:

- 1 Saber hacer
- 2 Adaptarse a diferentes eventualidades del medio laboral.
- 3 Capacidad de auto desarrollo pensando en sí mismo.
- 4 Honorarios y ventajas aceptables.

De ahí que exista la manera de definir las competencia profesionales a modo colectivo e individual, cuando hablamos del colectivo nos referimos al saber hacer de la persona, es decir a la competencia que este posee como ser independiente y la cual pone a disposición de la empresa, en el ámbito individual, la competencia profesional se refiere al “conjunto de conocimientos, de capacidades y de comportamientos estructurados en fusión de un objetivo y de una situación definida”.

⁶¹ MÍNGUES VELA Andrés, DIRECCIÓN PRACTICA DE RECURSOS HUMANOS, editorial ESIC, Madrid 2000, Pag 59, ISBN: 84 – 7356-243-7.

Al interior de las diferentes organizaciones vemos cómo las competencias se ponen en evidencia en el momento en el cual el empleado a través de sus conocimientos da soluciones a los problemas, llega a ser flexible y se adapta de una manera positiva a nuevas situaciones de trabajo, así en el momento actual las organizaciones basan la implementación del departamento de Recursos Humanos en modelo de gestión por competencias, dado que es un modelo que le permite a éste departamento ser más dinámico y encontrar nuevas maneras de solventar algunos impases.

Sin embargo encontramos como las competencias profesionales tienen su origen basadas en tres factores, los cuales se definen desde el conocimiento que posee el empleado, como aplica en la empresa aquello que sabe y como son las conductas ante sus demás compañeros de trabajo, esto último se verá reflejado en el trabajo en equipo y unión que tenga con los demás, de otro modo las competencias profesionales deben ser observables, claras en su definición y ser impulso de motivación para la persona y para la empresa objetivos claros, de ahí que la mayoría de las empresas posean unas competencias esenciales a toda la organización, valiéndose de los valores que esta quiera resaltar en sus empleados.

Míngues plantea “las empresas obtienen las competencias a partir de: su sistema de valores, su organización y dirección, sus métodos y tecnologías y su personal, que es el resultado de su: selección, Formación y desarrollo Automotivación”⁶².

Por lo tanto, es necesario que las empresas identifiquen las acciones en las cuales ésta es competente y logra diferenciarse de las demás, para esto es necesario que la empresa genere estrategias que permitan que su personal desarrolle competencias y de igual forma las mantenga y que haga buen uso de ellas, para lo anterior es necesario que la empresa realice ciertas actividades que incentiven y motiven al personal para adquirir las competencias profesionales, de esta manera se necesita pues que la empresa cuente con una plataforma estratégica adecuada, en la cual se tengan claros los puestos y funciones, el perfil de los puestos de acuerdo al grado de profesionalización del empleado, un plan de formación por grupos y el fomento de los diferentes empleados, de esta manera se procede a la aplicación, tomando en cuenta las ideas de las diferentes personas que aporten a la empresa, de igual forma teniendo una retribución y

⁶² MÍNGUES VELA Andrés, DIRECCIÓN PRACTICA DE RECURSOS HUMANOS, editorial ESIC, Madrid 200, ISBN: 84 7356-243-7.

reconocimiento por la participación en dicha actividad y así se llega al desarrollo de las competencias profesionales, basándose en la promoción del personal a diferentes puestos.

Para entender más a fondo el tema de las competencias profesionales, es necesario comprender que existen varios tipos de estas:

- 1 Conocimiento
- 2 Cualidades profesionales
- 3 Rasgos personales básicos

De ahí que el conocimiento se refiere a las habilidades tanto técnicas como del negocio, se define entonces a los conocimientos técnicos como las capacidades generales que debe poseer un empleado, los conocimientos del negocio a las aptitudes que tiene los empleados en conocer la realización de las diferentes funciones de cada puesto de trabajo.

Las cualidades profesionales están ligadas a las aptitudes de cada individuo, estas se desarrollan o potencializan de acuerdo a la experiencia práctica y experiencia en el puesto de trabajo.

De igual manera los rasgos personales son aquellos inherentes al personal, de ahí que su cambio sea dispendioso, por tal motivo se fundamenta sobre cuatro factores: Conocimientos, Rasgos de Personalidad, La motivación, La autoimagen.

Distinguir los tres aspectos fundamentales depositados en las personas tales como: lo que saben hacer, lo que pueden llegar hacer y lo que hacen, permitirá el desarrollo óptimo y adecuado de lo anterior, esto sin garantizar que dicho potencial esté a disposición de la empresa totalmente, ya que de igual manera dichos resultados dependerán también de factores como: el contexto, la motivación y las competencias.

Para definir las competencias desde el área de recursos humanos como primer criterio se le da mucha importancia a los comportamientos observables ya que resulta ser un método muy eficaz porque se habla de conductas que permiten llevar con éxito una actividad laboral.

Es así como el trabajo de recurso humano se fortalece ya que cada organización es única: así las organizaciones tengan una misma actividad laboral, estén en función de un mismo objetivo, tanto sus características como toda la plataforma estratégica que lo compone es diferente.

Cada trabajo al igual que cada organización es diferente: los comportamientos que permiten tener éxito en algunos no serán exitosos para otras.

Es así como se pretende que el recurso humano al interior de las organizaciones permita adoptar sistemas (gestión por competencias) que vallan acorde a las características de la empresa; de esta manera se optimiza el trabajo de los profesionales en el área y permite satisfacer las necesidades en los diferentes grupos empresariales.

El segundo criterio plantea el uso que se dará a las competencias, para saber o reconocer que modelo efectuar, por tal motivo se hace pertinente agruparlas en dos categorías:

- 1 Desarrollo de competencias.
- 2 Evaluación de competencias.

En la primera categoría, Desarrollo de competencias, se toma en cuenta las acciones como el entrenamiento, la capacitación, el desarrollo individual, la planificación de carrera y la categoría de sucesión; mientras que en la categoría de la evaluación de competencias se incluyen a parte que involucra el uso, también entran aquellas acciones indirectas tales como: Detección de necesidades de entrenamiento y capacitación, planificación del desarrollo, selección de personal, detección de potencial, identificación de talentos, gestión del desempeño, reconocimientos y promociones, reubicación y despidos, feedback 360.

Bajo el nombre de desarrollo de competencias se entiende el grupo de actividades organizacionales, orientadas al cambio que deben experimentar las personas para avanzar a un nivel superior de competencias, para efectos de ese resultado las personas deben tener en cuenta cinco tipos de actividades posibles:

- 1 El entrenamiento.
- 2 La capacitación.
- 3 El desarrollo individual.
- 4 La planificación de carrera.
- 5 La planificación de la sucesión.

Así, en el desarrollo del potencial de un empleado se puede notar cómo algunas capacidades están bien utilizadas, otras subutilizadas y otras que no han sido utilizadas.

Por lo tanto, desde el marco laboral se relacionan dichas capacidades con los requerimientos específicos que exige el puesto actual o futuro y con base en esas distinciones el entrenamiento se enfocará en el mejoramiento de las habilidades y destrezas, la capacitación se enfoca en el mejoramiento de los conocimientos con el fin de afrontar los cambios que afectarán a su puesto actual o futuro, el desarrollo individual se enfoca en la evolución de las capacidades latentes en la persona que aun no ha puesto en uso o al servicio del trabajo.

Del esquema anterior se puede deducir que las aptitudes y los rasgos de personalidad más la experiencia, darán como resultado las competencias que se requieren para el desempeño en un puesto de trabajo.

Nuestra primera preocupación debe, pues, dirigirse hacia los métodos que permitan elaborar listas de competencias para un puesto o para un conjunto de puestos. Al momento de analizar un puesto se hace necesario la evaluación como herramienta fundamental en la medida que se identifican no solo las competencias sino también las aptitudes, los rasgos de personalidad y los comportamientos a los que se llega.

La diversificación de los métodos de evaluación permite identificar signos (evaluar aptitudes y rasgos de personalidad) en contraste con los que constituyen muestras (es decir con los que permiten observar al individuo en situaciones concretas de su actividad profesional).

Para realizar una lista de competencias que permita desempeñar un puesto o un empleo se hace necesario diferenciar los métodos:

- 1 El primer método se encarga de describir las actividades, las misiones y las responsabilidades inherentes al puesto.
- 2 El segundo método se enfatiza en precisar las cualidades requeridas para ejercer correctamente estas actividades, cumplir las misiones y asumir estas responsabilidades.

Los métodos principales son los no estructurados como: la observación, las entrevistas, los incidentes críticos y la cuadrícula de Kelly.

La observación es sin duda el método más frecuente a utilizar cuando se trata de hacer el análisis de las competencias requeridas para puestos relativamente simples (primera fase). Es decir el primer acercamiento que tiene el empleado con su puesto de trabajo y las tareas a realizar en el mismo.

La autodescripción es un método útil cuando se habla de puestos cuyas responsabilidades no necesitan de la presencia de un observador debido a la poca complejidad de sus tareas.

Sin embargo, es necesario identificar las cualidades requeridas para desempeñar las tareas exigidas por el puesto. La entrevista como otro de los métodos indispensables para la realización de una lista de competencias, puede ser no estructurada es decir (sin lista de preguntas preparadas previamente) o estructurada, debido a su simplicidad la entrevista exige al entrevistador una formación previa de cómo hacer sentir cómodo a su entrevistado y por lo tanto recoger toda la información disponible⁶³.

Este método, además de brindar una descripción de las actividades, también accede a obtener información sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es importante o difícil o incluso sobre aquellas actividades que le resultan agradables o desagradables.

El modelo de los incidentes críticos (desarrollado durante la segunda guerra mundial) consiste básicamente en indagar sobre aquellos sucesos importantes de las personas interrogadas debido a los cuales no alcanzo

⁶³ LEVY LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias: Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. Barcelona: Edición gestión 2000, 2003

algún objetivo perseguido es decir, de lo que hizo, no hizo y de lo que debió haber hecho. Este método permite arrojar información que en una entrevista clásica no se obtendría. En síntesis este método inventado por Flanagan e interpretado por Boyatzis bajo el nombre de acontecimientos comportamentales, consiste en analizar con mayor detalle un número menor de acontecimientos.

Otra de las teorías aportantes a la elaboración de listas de competencias fue la elaborada por Kelly, la teoría de las “cualidades requeridas” personales la cual constituye las bases de su método. El cual parte de la idea de que (cada uno de nosotros percibe el mundo exterior utilizando un conjunto de conceptos que le es personal y que determina tanto su comportamiento como la manera de percibir y explicar el comportamiento de los demás) En el análisis del cargo en el medio empresarial. La cuadrícula de Kelly ha sido de gran relevancia porque permite analizar específicamente las cualidades requeridas para ocupar una vacante. En este análisis lo que básicamente se pretende es asegurar eficazmente una función determinada y para ello se diferencia los empleados buenos de aquellos mediocres.

Para la evaluación de las competencias individuales, son importantes tanto las aptitudes, como los rasgos de personalidad, pues permiten adquirir una experiencia que será indispensable para el desarrollo de las competencias. Dentro de la evaluación por competencias existen tres instrumentos fundamentales para entender la dinámica de las competencias estos son:

- 1 **Los signos** se optimen por medio de tests que permiten indagar sobre las dimensiones para así medir las actitudes y describir la personalidad, así el tipo de preguntas apuntan a las actividades que se realizan en la vida profesional.
- 2 **Las muestras** son acciones lo más parecidas posibles a la realidad profesional del individuo. Se construyen objetivamente, es decir que están determinadas para cada puesto de trabajo, con el fin de que se puedan evaluar las competencias puestas en práctica en tareas que las implican.
- 3 **Las referencias** constituyen aquellas evidencias las cuales permiten observar comportamientos en las situaciones profesionales. Solo tienen interés en la medida en que las propias personas que dan referencias sean objetivas y estén bien informadas.

El desarrollo de las competencias es una preocupación para las empresas en todos los sectores de la economía, y eso en gran medida cuando la definición de competencias subraya el hecho de que son el resultado de experiencias dominadas y por consiguiente que la gestión de las carreras profesionales pueden ser por si misma generadora de competencias nuevas.

En el área de los Recursos Humanos se hace imprescindible el desarrollo de las competencias debido a que el mundo laboral requiere participar en la globalización de las organizaciones optando por personal que este a la vanguardia del desarrollo empresarial.

El desarrollo y la formación de nuevas competencias han hecho dirigir la mirada hacia el ámbito escolar, que ha impedido que los jóvenes pongan en práctica sus competencias en la experiencia directa, es decir en la práctica, ello se puede dar con el desarrollo de proyectos e ideas que permitan que el estudiante ponga a prueba sus competencias individuales. Así, el obstáculo primordial, es la mentalidad que introyecta la educación escolar en los estudiantes la cual impone satisfacer las necesidades inmediatas del empleo y no la de colocarse en una perspectiva de desarrollo.

En contraste con la educación escolar en nuestro país, “el desarrollo de las competencias no es una nueva técnica pedagógica que estaría impuesta”⁶⁴, por el contrario, la adquisición de nuevas competencias es una opción libre de cada individuo, es una actitud en la que el sujeto está abierto a aprender nuevas cosas, que mas tarde serán reconocidas en la superioridad laboral. Así, ante las diferentes crisis económicas y la inminente competencia de los países en vía de desarrollo, la contratación de personal en las organizaciones se ha hecho más lenta y por el contrario sus despidos se han multiplicado, haciendo que las organizaciones le den mas importancia a los recursos potenciales de competencias y el desarrollo de estas dentro de la organización.

De aquí que las empresas se destaquen por crear u ofrecer ambientes aptos para la adquisición de competencias esperando como respuesta el desarrollo de otras gracias a las experiencias específicas de la empresa, de esta manera es evidente como la adquisición de las competencias no antecede al trabajo sino que por el contrario va de la mano con éste.

⁶⁴ LEVY LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias: Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. N, edición. Barcelona: Edición gestión 2000, 2003

El posicionamiento de una organización requiere pertenecer a su contexto tanto social como económico, es decir tener una mirada mas holística acerca de aquellos fenómenos que exigen cambios ágiles en el mercado. Precisamente este hecho ha permitido que el individuo se vea en la necesidad de crear estrategias nuevas de mercadeo que le permitan desarrollar tanto la innovación como la iniciativa.

Mc Cauley y Hughes se refirieron a que “el aprendizaje es facilitado cuando los buenos comportamientos son reforzados; lo que no quiere decir que se deba frenar la iniciativa y la autonomía”⁶⁵. Básicamente estos autores enfatizan en la importancia del apoyo de los superiores (jefes) como motivador para el desarrollo de nuevas competencias en los empleados, demostrándolo en cinco categorías básicas.

- 1 UN PROYECTO NUEVO QUE PONER EN PRACTICA: Oportunidad para demostrar las capacidades de iniciativa y autonomía en un campo laboral nuevo.
- 2 UNA OPERACIÓN QUE PLANTEA UN PROBLEMA Y QUE SE DEBE ARREGLAR O REORGANIZAR: Hace alusión a hacerle frente a los obstáculos buscando una posible solución (toma de dediciones).
- 3 TODA LA RESPONSABILIDAD DE UNA ACTIVIDAD: responsabilizarse de todo lo que contempla una organización (negociaciones, sindicatos, establecimientos, adquisiciones nuevas).
- 4 EL PASO DE UN PUESTO MANUAL A UN PUESTO FUNCIONAL.

Básicamente ofrece la oportunidad de ampliar los conocimientos a nivel empresarial (procesos, subprocesos, áreas de desarrollo, productos, servicios).
- 5 UN AUMENTO DE RESPONSABILIDAD EN LAS PROPIAS FUNCIONES ACTUALES: A mayor nivel de jerarquía, mayor serán

⁶⁵ FURNHAN, Adrián, PELCASTRE ORTEGA, Rubén. Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. No de edición. Ciudad: Editorial Oxford, 2000. PAg 1 – 10 Cap 1.

las responsabilidades del cargo, aumentara el presupuesto, las personas a su cargo y los servicios a administrar.

Otra de las formas de obtener experiencias fructíferas, parten de enfrentarse a las experiencias adversas, lo cual fue nombrado por algunos autores como potenciales de Desarrollo.

Es justo en éstas situaciones, desde donde podemos ver las posibilidades y las limitaciones que poseemos para hacerle frente a las diferentes situaciones que se nos presentaran en nuestro transcurrir laboral o sobre las que se tiene poco control personal.

De esta manera aquellas situaciones adversas suponen en efecto aceptar la responsabilidad de los propios errores y estar abierto a las valoraciones u evaluaciones que hacen los demás, la experiencia se refiere generalmente a la forma de proceder, es decir, cómo hacer algo y desde este punto de vista solamente son posibles las experiencias si se tienen posibilidades, por eso una persona de experiencia no es la que ha acumulado más vivencias, sino la que está capacitada para permitirselas.

Las experiencias le permiten al individuo adquirir características nuevas o mejorar las que ya posee, sin embargo para adquirir nuevas competencias motrices y mentales es necesario que existan una regulación cognitiva, mental y lo psicomotora.

Este proceso puede verse afectado en el momento que se rompa el esquema rutinario de las actividades y para que esto no suceda, se hace necesario alternar la teoría con la práctica; de tal manera que se vean reflejados tanto en la verbalización como en la parte intelectual, así la verbalización accede al aprendizaje pues, permite que el individuo interiorice los procesos de trabajo y en lo que concierne al funcionamiento intelectual le permite valorar el tiempo que le dedica a cada actividad y los convenientes que pueden surgir de su comportamientos.

Así, la experiencia es formativa para aquellas personas que quieren reaccionar positivamente ante un entorno determinado permitiendo con esto realizar acciones o actividades hacia un fin determinado y a la espera de una devolución de información que sirva para concluir el “ciclo formativo”.

Actualmente la gestión del talento humano como modelo tradicional está enfocada en el personal que compone la organización, mediante la producción de bienes y servicios, el control de la calidad, y por ende el establecimiento de estrategias que busquen mejorar las relaciones tanto de los empleados con la empresa, buscando de una u otra forma la eficiencia y la eficacia de los mismos.

En esta misma dinámica se diferencia de la gestión del talento humano por competencias la cual busca alinear el capital humano utilizando estrategias que vayan en concordancia con el desarrollo profesional de las personas, donde tanto empresarios, como profesionales se inscriban en un discurso administrativo donde el departamento de recurso humano se base en reconocer los diferentes comportamientos o conductas que el individuo exterioriza en el contexto laboral.

La diferencia de la gestión del talento humano tradicional y la gestión del talento humano por competencias radica en identificar comportamientos que faciliten los procesos de gestión humana, como selección, inducción, capacitación, evaluación, para optimizar la eficacia de incorporar en las organizaciones personal competente.

3. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la presente monografía, se resalta la importancia de abordar este tema “LA TEORÍA DE COMPETENCIAS”, ya que en la contemporaneidad es un tema pertinente para gestionar el talento humano al interior de las diferentes organizaciones, de ahí que sea el tema que nos interesamos en abordar en diferentes contextos y situaciones, debido a los distintos fenómenos de la globalización y la economía fluctuante.

A partir de la evolución de este trabajo podemos dar cuenta de la relación que existe entre la administración y la gestión por competencias, debido a que las organizaciones exigen personal con capacidades, habilidades y destrezas que puedan desarrollar y potencializar a nivel organizacional a través de la dinámica e interacción al interior de la organización.

Para comprender la complejidad del concepto de competencias, fue necesario abordar la historia de la psicología desde sus comienzos, con el fin de ver como a través de los tiempos, el ser humano es participe en diferentes ámbitos, lo que implica una dinámica de interacción, socialización, que lo lleva a exteriorizar múltiples emociones, conocimientos y pensamientos.

Desde la contextualización de la psicología el ser humano es concebido inicialmente como un sujeto complejo y más adelante como un ser integral, es decir un sujeto identificado con sus necesidades y responsabilidades.

Tanto la gestión del talento humano como la psicología se articulan en un discurso administrativo, el cual permite la comprensión de un individuo que se proyecta a lo social, desde el desarrollo de una carrera profesional hasta llegar al ámbito laboral; es en esta dinámica donde se comprende la importancia de gestionar el capital humano dentro de las organizaciones.

Las competencias son sinónimo de habilidades, destrezas y conocimientos que hacen posible la permanencia de un empleado dentro de determinado puesto de trabajo, es precisamente esto lo que permite reconocer aquellas conductas que hacen posible caracterizar diferentes perfiles para ocupar un puesto determinado.

Dado que las organizaciones son un espacio de socialización del ser humano, es preciso entonces detectar los posibles factores que influyen en el desempeño óptimo de cada uno de los empleados, así el modelo de gestión por competencias, resulta ser una herramienta indispensable en el área de recursos humanos, con el fin de fortalecer los procesos que se lleva a cabo dentro de las diferentes organizaciones.

A través del desarrollo de la monografía, se pudo evidenciar el aporte que hace el tema de competencias al área de la psicología organizacional, permitiendo comprender como las personas deben poseer capacidades, habilidades, conocimientos y motivaciones específicas, para pertenecer a una organización determinada.

Así mismo padecieron múltiples inconvenientes, que fortalecieron nuestro conocimiento y por ende nuestra actitud ante las diferentes dificultades que se presentan en la dinámica de confrontación de la teoría con la práctica, lo cual se evidencia en el desempeño de la vida profesional.

La realización de este proyecto permitió confrontar la teoría con la práctica donde se evidencian los conocimientos adquiridos en el proceso educativo en el ejercicio práctico dentro de la dinámica de socialización con la empresa, permitiendo comprender el papel primordial del psicólogo dentro del área de recursos humanos, donde se suplen necesidades de reconocimiento y autorrealización.; así pues se refleja el fortalecimiento y el aporte al futuro laboral del psicólogo priorizando la incidencia del bienestar en todo ser humano.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA BUSTAMANTE, Francisco José. Universidad de san buenaventura, 2000. No 13 pág. 105 – 108.

ALLES, Martha. Diccionario de Competencias: como planificar la entrevista por competencias. Argentina, Granica, 2003 ISBN 950641422

ALLES, Martha. Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. Como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Argentina, Granica, 2004 ISBN 950-641-433-5

ALLES, Martha. Desempeño por competencias: evaluación de 360°, Argentina, 2002. ISBN 9506413789

ÁLVAREZ BUENO, Elias Revista ¿Qué son las competencias?: Operalización del concepto, **universidad san buenaventura** 2001/ No15 pag 125 – 130.

CHAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Primera edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill. 2002. capítulo 1 pág. 4-6.

CHAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. México. Mc Graw Hill. 2007.

DA silva Reinaldo. Teorías de la Administración. Thomson. Primera edición, 2001.

ESPÍNDOLA BENAVIDES, Olga - Competencias y competitividad: diseño para organizaciones Latinoamericanas. Mc Graw Hill 2002. cap 2 Pág. 32-43.

FURNHAM, Adrián, PELCASTRE ORTEGA, Rubén. Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. Editorial Oxford 200. Cap 1 Pág. 1-10.

GALLEGO Franco Mery, Gestión humana basada en competencias, Teoría de competencias. www.arearh.com Mayo 2005.

GARCÍA J, Ronda T & Sabater Sánchez R. Fundamentos de dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid. 2004 .Thomson ISBN: 84-9732-243

LEVY LEBOYER, Claude - Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas como desarrollarlas. No de edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.

MUCHINSKY, Puaul - Psicología aplicada al trabajo: sexta edición, Cap. 13 Diseño del trabajo y desarrollo de la organización: creación de organización de alto rendimiento.

PAREDA MARIN Santiago. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Ramon Areces S.A. Madrid, 2001. Segunda edición ISBN: 84-8004-720-8

SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para identificación y construcción de competencias, Chile, Ril 2005. ISBN 956 – 284 – 432 – 3.

SCHEIN, Edgar H. - Psicología de la Organización: Tercera Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

WAYNE MONDY, SPHR, ROBERT M. NOE, SPHR, Administracion de recursos humanos, Sexta edicion, Prentice – Hall, 1997, Mexico, ISBN:968-880-949-7

VELA MINGUEZ Andrés. Dirección practica de recursos humanos. Madrid. 2000. ESIC. ISBN: 84-7356-243-7

CIBERGRAFÍA

Peggy Cruz M. Gestión por competencias
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm> 4 / 4 /2008.

<http://www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF>

José Enebral Fernández, SER COMPETENTES.
<http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=enebral&id=79>

SANTAMARIA Vicarte Gloria. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: VENTAJA COMPETITIVA PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.
<http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/4-12-2007/GSantamaria.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos11/constru/constru.shtml#QUEES>

http://www2.uah.es/ciencias_ambientales/Noticias/libro_blanco/c6.pdf

ANALISIS OCUPACIONAL Y FUNCIONAL DEL TRABAJO. Consejo de Normalización de competencia laboral (conocer). <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a01.htm>

SANCHEZ Rodríguez, Alexander y **Martínez** Martínez, Carlos Cristóbal, **MARRERO** FORNARIS Clara Elena. NECESIDAD DEL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES. UNA MIRADA A SUS ORÍGENES
http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/022004/Art040204.pdf

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/glosario.pdf>



INSTITUCION
UNIVERSITARIA
DE ENVIGADO

Envigado,

Señores.

COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

Envigado, Antioquia.

SOLICITUD:

Inscripción del Anteproyecto		Inscripción de trabajo de grado para jurado	
Cambio de Asesor		Cambio fecha de sustentación	
Cambio de objetivos del trabajo		Cancelación de trabajo	
Cambios en el equipo de trabajo		Entrega final del trabajo de grado	X
Cambio título del trabajo		Prórroga para entrega del trabajo	
		Otros	

MOTIVOS DE LA SOLICITUD:

CODIGO DEL TRABAJO DE GRADO	
TITULO DEL TRABAJO DE GRADO: LA TEORÍA DE COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS (REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA)	
MODALIDAD DEL TRABAJO DE GRADO:	
ASESOR: Orlando Vélez Ramírez	Cedula Nº 98 569 901
Teléfono: 2762911 CEL: 311 642 26 14	Correo electrónico: overamiz08@yahoo.es

Firma			
ESTUDIANTES	Código	Teléfonos y Correo electrónico	Firma
Alejandra María Buitrago P.	200324100 4	2764511 CEL 314 6169772 alelilo@hotmail.com	
María Catalina Carmona L.	200324102 8	3323571 CEL 311 3693963 sebastianycatalina@hotmail.com	

Documentos Anexos:

ANEXO B



Envigado,

Señores.
COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO
FACULTAD, CIENCIAS SOCIALES
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
Envigado, Antioquia.

Como profesional estoy en capacidad de asesorar el presente trabajo de grado, y conozco y acepto el reglamento de trabajos de grado de la facultad.

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO: LA TEORÍA DE COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS (REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA)	
ESTUDIANTES	Código
Alejandra María Buitrago Palacios.	2003241004
María Catalina Carmona López.	2003241028

Nombre del asesor:
Orlando Vélez Ramírez

Cedula: 98569901

Firma: _____