



PSIQUE ACADÉMICA · LECTURA DE CIMENTACIÓN

Fundamentos y generalidades de la gestión por competencias: del concepto al sistema estratégico

Psicología Organizacional II

Sesión S01 · Fundamentos y generalidades de la gestión por competencias

01

De la administración de personal al paradigma estratégico

La gestión por competencias es la arquitectura conceptual y metodológica que articula la estrategia de una organización con el desarrollo profesional de quienes la componen, colocando como eje no el cargo sino los comportamientos efectivos que sostienen el desempeño superior. Frente a los modelos tradicionales de administración de personal, centrados en descripciones rígidas de funciones, escalas salariales por antigüedad y evaluaciones basadas únicamente en resultados cuantitativos, el enfoque por competencias introduce una hipótesis poderosa: lo que diferencia a quienes producen resultados sostenidos de quienes apenas cumplen no son sus títulos ni su inteligencia general, sino un conjunto articulado de conocimientos aplicados, habilidades técnicas, rasgos estables, motivos profundos y concepto de sí mismo.

Esta lectura examina la tradición conceptual iniciada por David McClelland en 1973, consolidada por Lyle Spencer y Signe Spencer en 1993, enriquecida por Richard Boyatzis en 1982 con su estudio sobre el gerente competente, por Guy Le Boterf con su mirada constructivista sobre el saber actuar en situación y por Martha Alles con sus diccionarios aplicados al contexto hispanoamericano. El propósito no es enumerar definiciones, sino contrastar enfoques para que puedas diagnosticar si un modelo de competencias observado en una organización latinoamericana responde a un paradigma estratégico consolidado o apenas reviste con lenguaje moderno prácticas administrativas antiguas. La discusión avanzará desde la definición nuclear de competencia laboral como integración de saber, saber hacer y saber ser, pasará por los modelos iceberg de McClelland y Spencer, continuará con la tipología de competencias cardinales, genéricas y específicas, y cerrará con el instrumento operativo por excelencia, el diccionario de competencias.

02

Definición de competencia laboral: saber, saber hacer y saber ser

La competencia laboral se define como un conjunto articulado y observable de capacidades que una persona moviliza en situación de trabajo para producir resultados esperados por la organización, integrando tres dimensiones interdependientes. La primera dimensión, el saber, corresponde al conjunto de conocimientos conceptuales, teóricos y regulatorios que sostienen la acción técnica, incluyendo marcos disciplinares, normas sectoriales, lenguaje profesional especializado y comprensión de los modelos de referencia del oficio. La segunda dimensión, el saber hacer, corresponde al dominio procedimental, metodológico e instrumental que permite ejecutar tareas con calidad, precisión y oportunidad, incluyendo el uso eficiente de herramientas tecnológicas, la aplicación de protocolos, la resolución de problemas no rutinarios y la articulación de secuencias operativas. La tercera dimensión, el

saber ser, corresponde al sistema de actitudes, valores, motivos y rasgos estables que orientan el comportamiento frente a dilemas, tensiones, relaciones humanas y situaciones inciertas del entorno laboral.

Guy Le Boterf, teórico francés ampliamente difundido en América Latina a partir de los años noventa mediante obras traducidas al español, formuló la idea de que la competencia no es una suma aritmética de recursos sino un saber actuar con pertinencia, es decir, la capacidad de combinar recursos propios y externos para responder a situaciones profesionales complejas, singulares y cambiantes. Martha Alles, en su diccionario de competencias publicado en 2006 y ampliamente utilizado en Bancolombia, Ecopetrol, Pemex y el Ministerio de Trabajo del Perú, operacionaliza esa mirada al describir cada competencia en niveles graduados de comportamientos observables, permitiendo que un evaluador distinga cuatro o cinco grados de dominio con evidencia conductual específica por grado. Dominar esta definición con precisión evita que el profesional confunda una competencia con una simple habilidad técnica aislada, con un rasgo de personalidad o con una credencial académica.

03

Modelos iceberg de Spencer y McClelland

El modelo iceberg formulado por Lyle Spencer y Signe Spencer en su obra de 1993, traducida al español como competencia en el trabajo, es probablemente la representación gráfica más difundida en los manuales latinoamericanos de gestión humana. La metáfora sostiene que una competencia laboral se comporta como un témpano flotante en el océano: una porción visible sobre la superficie y una porción sumergida de mayor volumen que sostiene a la primera. En la parte visible, fácilmente evaluable mediante pruebas técnicas, entrevistas estructuradas o ejercicios prácticos, se ubican dos elementos: primero, los conocimientos, entendidos como la información técnica, normativa y disciplinar que la persona posee sobre un dominio específico; segundo, las habilidades, entendidas como la capacidad demostrable para ejecutar tareas concretas con calidad y precisión.

En la parte sumergida, de mayor peso psicológico, mayor estabilidad temporal y mayor dificultad de evaluación, se sitúan tres elementos: primero, el concepto de sí mismo, que incluye actitudes, valores y autoimagen profesional; segundo, los rasgos, entendidos como disposiciones estables de personalidad que predisponen a responder de manera consistente ante situaciones similares; tercero, los motivos, entendidos como necesidades profundas que orientan, seleccionan y sostienen la conducta a lo largo del tiempo, siendo los más estudiados el motivo de logro, el motivo de afiliación y el motivo de poder social. David McClelland, maestro de Spencer en la Universidad de Harvard, anticipó esta distinción en su trabajo de 1973, donde argumentó con evidencia empírica que las pruebas de cociente intelectual predecían con baja precisión el desempeño laboral sostenido y propuso desplazar la medición hacia las motivaciones sociales. Richard Boyatzis, en su estudio de 1982 sobre el gerente competente, validó empíricamente el modelo analizando a más de dos mil directivos y

mostrando que las competencias diferenciadoras residían mayoritariamente en la zona sumergida.

04

Competencias cardinales, genéricas, específicas y técnicas

La tipología clásica organiza las competencias en tres familias complementarias que se cruzan y articulan en cada perfil de cargo. La primera familia, las competencias técnicas, también llamadas duras o de conocimiento especializado, agrupa los saberes disciplinares y procedimentales requeridos para ejercer un oficio o una profesión particular; son específicas de cada familia ocupacional y se actualizan con rapidez por efecto de la transformación tecnológica y la renovación normativa. La segunda familia, las competencias genéricas, también llamadas conductuales, transversales o blandas, agrupa comportamientos observables que atraviesan prácticamente cualquier cargo de la organización, como orientación al logro, pensamiento analítico, trabajo colaborativo y adaptabilidad al cambio; su estabilidad temporal es mayor que la de las técnicas porque se apoyan en rasgos de personalidad, valores y motivos profundos.

Dentro de las genéricas, Martha Alles distingue una subfamilia estratégica denominada competencias cardinales u organizacionales, que la organización define como exigibles a todos sus colaboradores sin distinción de nivel jerárquico ni de área, porque encarnan los valores corporativos declarados y la promesa de marca empleadora. En Bancolombia, por ejemplo, las cardinales suelen girar alrededor de integridad, calidez humana, excelencia operacional y cercanía al cliente; en Ecopetrol se articulan alrededor de seguridad, responsabilidad ambiental, trabajo colaborativo y excelencia técnica. La tercera familia, las competencias específicas, se define por rol, por área o por familia de cargos, y recoge aquellas conductas o conocimientos que no son exigibles universalmente a toda la plantilla pero sí resultan críticos para desempeños particulares. La Organización Internacional del Trabajo recomienda que los marcos nacionales de cualificación articulen las tres familias de manera equilibrada, habitualmente entre ocho y doce competencias por cargo, compuestas por dos a cuatro cardinales, tres a cinco genéricas específicas del nivel jerárquico y dos a cuatro técnicas propias del rol.

05

El diccionario de competencias y su construcción

El diccionario de competencias es el instrumento operativo que convierte el enfoque conceptual en una herramienta aplicable a selección, evaluación de desempeño, formación y compensación. Consiste en un catálogo organizado donde cada competencia aparece con nombre, definición normalizada, niveles graduados de dominio y ejemplos conductuales observables por nivel, lo que permite homologar el lenguaje de toda la organización. Martha Alles, en su diccionario de 2006 ampliamente utilizado en Colombia, México, Perú y Argentina,

propone entre cuatro y cinco niveles por competencia, desde un nivel inicial de aplicación guiada hasta un nivel experto capaz de fijar estándares sectoriales.

La construcción rigurosa de un diccionario atraviesa cinco fases: primero, el análisis estratégico, donde se traducen los ejes del plan de negocio en competencias cardinales alineadas con los valores corporativos; segundo, el levantamiento técnico, donde se realizan entrevistas por incidentes críticos con ocupantes de desempeño superior y promedio para extraer conductas diferenciadoras siguiendo la metodología de Flanagan y Spencer; tercero, la redacción normalizada, donde las competencias se definen con verbos observables y se descomponen en niveles comportamentales; cuarto, la validación con paneles de expertos internos y externos, donde se verifica que la definición discrimine entre niveles y entre cargos; quinto, la prueba piloto en un área representativa antes del despliegue organizacional completo. Un error frecuente que deberás aprender a detectar es el diccionario traído de consultoras internacionales sin adaptación cultural, con ejemplos conductuales redactados en otro idioma y traducidos mecánicamente, lo que genera desajuste con la realidad de los equipos operativos.

06

Cierre: una arquitectura teórica al servicio del diagnóstico profesional

La gestión por competencias se sostiene sobre una articulación teórica que nace con McClelland en 1973, se consolida con Spencer y Spencer en 1993 a través del modelo iceberg, se enriquece con la mirada estratégica de Boyatzis, con el saber actuar de Le Boterf y con la operacionalización hispanoamericana de Alles. Integrar estas contribuciones permite al psicólogo organizacional reconocer que una competencia es mucho más que una habilidad aislada: es un sistema estable de conocimientos aplicados, habilidades observables, rasgos, motivos y concepto de sí mismo que produce desempeños diferenciadores cuando la situación lo exige. Los marcos regulatorios latinoamericanos, representados por la norma ISO 30414 sobre gestión del capital humano y las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, han adoptado este lenguaje como estándar sectorial para selección, evaluación y formación.

Dominar los fundamentos es condición previa para diseñar perfiles por competencias, levantar cargos y construir diccionarios con rigor técnico, temas de las sesiones siguientes. Preguntas de cierre: ¿qué elementos sumergidos del iceberg suelen quedar invisibilizados en los procesos de selección de tu contexto laboral más cercano y qué consecuencias tiene esa omisión sobre el desempeño sostenido? ¿De qué manera un diccionario de competencias mal adaptado culturalmente puede terminar reforzando sesgos en lugar de promover desarrollo profesional equitativo?

Psique Académica – Escuela de Psicología. Lectura elaborada a partir del contenido instruccional oficial (OVA). Uso educativo.