

La gestión por competencias: Desafíos de la gerencia pública en los tiempos presentes

Luis Fernando Parra Villanueva¹

Artículo de investigación

Fecha de recepción: 19 -02-09

Fecha de aceptación: 05-06-09

Abstract

The public Management in the present times has a great challenge consisting of the adoption of an integral model of management, with nature holistic, systemic, strategic, sinergical and autovaluated which must incorporate the management for competences as a strategy, of application in the search of the achievement the proposed results in every entity. This propose a process of alignment of the entities, where the public employees join to a process of adoption to the change and the constant learning. A lot of the processes of human management in the public entities have not been implemented because a wrong vision about the concept and its development.

The challenges of the administration of the employees nowadays, are based on the whole cultural transformation, international geopolitics, the production ways, the technological advances, the adoption of some labor laws in some countries, the international agreements, the labor laws requirements, and so on. All this, immersed in a context of society, culture and education.

It is about of humanizing the organizations, handling of successful way the behaviors of the people, applies a model of effective motivation, optimizing the competences of the people; making possible in a strategic way the development of new competences and skills. Is important the use of the art of negotiating. Besides, is vital the continuous learning of

1. Administrador de Empresas, especialista en Mercadeo, en Internacionalización de la Economía, en Finanzas, Magíster en Educación, Doctorante en Ciencias Técnicas, Investigador del Grupo Gestión Organizacional, Categoría A de Colciencias. Línea de investigación del doctorado la Gestión del potencial humano y el desarrollo de competencias en población vulnerable; otras investigaciones: en educación popular, empresas comunitarias con sentido social, la pedagogía vital en contextos de educación popular para la cohesión social, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, docente de pregrado, catedrático invitado a la Universidad de La Habana a la maestría en técnicas de dirección, tema de gestión de proyectos, docente invitado a diferentes postgrados en el área de finanzas, mercadeo y gestión de proyectos.

the entity based on the management of the knowledge. To inject the culture of the work, the commitment and the optimism, it is necessary develop a process where the employees generate confidence to make the job.

Speaking about the development of the human potential, is a way of revolutionizing in the organization the concept of exploitation and competence, which till now many organizations have applied for a crucial conception of the human factor versus work, yield, efficiency and economic results.

The present article is the result of a process of investigation in the topic of development of the management for competences in the process of administration of the human potential and its application in the integral model of public management.

Key words

Human Potential, organizational learning, organizational alignment, labor powerful, competences, work culture, popular knowledge.

Resumen

El presente artículo es el resultado de la propuesta en el área de la Gestión del potencial humano de la Gerencia pública integral que se viene desarrollando en el proceso de investigación del proyecto “Un modelo integral de Gerencia pública estratégica con calidad”, en el cual se propone una visión y aplicación de un modelo de Gerencia pública con naturaleza holística, sistémica, estratégica, sinérgica y autorreguladora, la cual debe incorporar la gestión por competencias como una estrategia de aplicación en la búsqueda del mejoramiento continuo y el logro de los resultados propuestos, en cada entidad. El modelo plantea un proceso de alineación de las entidades, donde el personal (Servidor público) se incorpora a un proceso de adopción al cambio y el aprendizaje continuo, muchos de los procesos de gestión humana en las entidades públicas no se han implementado por una visión equívoca del concepto y su desarrollo.

Se ha venido analizando en el proceso de esta investigación, la urgente necesidad de transformar el modelo de gestión humana en la administración pública atemperado a los desafíos de la administración de personal en el mundo de hoy, el cual se basa en toda la transformación cultural, geopolítica internacional, las formas de producción, los avances tecnológicos, la adopción jurídica laboral de algunos países, los tratados y acuerdos internacionales, las exigencias legales en materia laboral; todo ello inmerso en un contexto de sociedad, cultura y educación. Se trata de humanizar las organizaciones, manejar de manera exitosa los comportamientos de la gente, aplicar un modelo de motivación eficaz, optimizar las competencias para posibilitar de manera estratégica el desarrollo de nuevas competencias y habilidades; es importante el dominio del arte de negociar mediante el uso asertivo y la capacidad de generar procesos transaccionales de grupo. Es vital el continuo aprendizaje organizacional fundamentado en la gestión del conocimiento; inyectar la cultura del trabajo, el compromiso y el optimismo pero ello se logra a través de un proceso de empoderamiento y de generación de confianza, lo que hasta ahora no ha sido tenido en cuenta en los procesos de administración del talento humano en el sector público.

Palabras clave

Potencial humano, Aprendizaje organizacional, Alineamiento organizacional, Empoderamiento, potencialidades, Cultura del trabajo, cultura ancestral, saberes populares.

Introducción

A lo largo del siglo XX y en el presente, la administración de personal ha tenido diferentes enfoques, así como ha tenido la misma dirección del departamento encargado de planear, organizar, coordinar y controlar el personal de las empresas. Desde el enfoque de las relaciones industriales, la administración de recursos humanos, administración del capital humano, administración del talento humano hasta gestión humana en los tiempos actuales. Lo mismo ha pasado con la dirección del departamento, ha estado en cabeza de ingenieros industriales, psicólogos, administradores de empresas, abogados, entre otros; todos y cada uno de ellos desde un interés particular de cada organización, partiendo del supuesto que la profesión sería definitiva en la solución alternativa de conflictos, mejoramiento de clima laboral y mantenimiento efectivo de las relaciones obrero patronales. Hoy por ejemplo el tema crucial y la preocupación más importante en materia de administración de personal lo constituye las “Competencias laborales”; esto trasciende también los campos de la formación profesional y los procesos educativos en todo el mundo. Por mencionar algunos ejemplos, esta el modelo educativo y de formación por competencias de Europa, el denominado modelo Tuning. La organización mundial del trabajo no ha sido ajena a tal preocupación y en nuestro país, el Sena ha liderado los procesos de formación y certificación por competencias; en tal sentido las llamadas nuevas olas o megatendencias en cada área del conocimiento, han trascendido el tema del factor humano en las organizaciones y consecuentemente su gestión y dirección. A esto se suman todas las teorías en materia del sistema de calidad y su aplicación en las organizaciones, la manera de organizar los equipos de trabajo y la concepción del tema de liderazgo y motivación en cada organización. Aquí, lo crucial lo constituye la visión y claridad que se tenga con relación al factor humano en las organizaciones; partiendo desde luego que una organización tiene prioritariamente un desafío grande con la gestión y dirección de las personas y su potencial humano; concepto que incorporamos, para trascender desde lo humano, teniendo como base que hay un legado socioantropológico que no puede ser desconocido, por cuanto hace parte del sujeto de la organización y que consecuentemente influye también en su comportamiento y en su forma de relacionarse socioafectivamente. La organización, cualquiera que ella sea, es una estructura de poder, un espacio social, un escenario también de desarrollo y aprendizaje continuo, por tanto organizaciones que no consideren el aprendizaje y el desarrollo del potencial humano, partiendo de la base que la gente debe llegar formada, solo a producir resultados; son organizaciones condenadas al congelamiento, carentes del talento e innovación, factores clave del éxito en el marco competitivo de esta nueva economía; pues hay que tener presente la importancia de procesos educativos articulados al cambio.

Hablar del desarrollo del potencial humano es una forma de revolucionar en la organización el concepto de explotación y de competencia, que hasta ahora muchas organizaciones han aplicado, por una concepción crucial del factor humano versus trabajo, rendimiento, eficiencia y resultados económicos. Sin entrar en una profunda argumentación en el tema

de plusvalía, es importante reflexionar en torno a la nueva concepción del trabajo de las personas en una organización y la manera de concebir su desarrollo y su trascendencia en la misma, en un camino seguro al éxito, al bienestar y al desarrollo; ejemplos reales en multiplicidad de empresas exitosas en el mundo; donde el concepto del poder se reemplaza por el de trabajo colaborativo; donde el concepto de eficiencia se reemplaza por aprendizaje en función del mejoramiento continuo; donde la comunicación sin ser del todo informal se acompaña de cordialidad, respeto y asertiva; es decir el sujeto trasciende y es resignificado² en la organización, cualquiera que sea su cargo y su nivel jerárquico; por que además se han roto los niveles de jerarquía y se han reemplazado por relaciones horizontales sin que se pierda el sentido de autoridad, liderazgo en el grupo de trabajo y mucha claridad de las metas concretas a alcanzar y del horizonte estratégico de la organización, el cual debe ser conocido e introyectado por todos los miembros de la misma. En este orden de ideas los factores clave para lograr los resultados se fundamentan en el mejoramiento de los procesos de comunicación, potenciar el liderazgo y la motivación; acompañándolos con cambio e innovación mediante el aprendizaje continuo; clima organizacional y condiciones socio afectivas favorables.

Los desafíos de la administración de personal en el mundo de hoy se basan en toda la transformación cultural y geopolítica internacional, las formas de producción, los avances tecnológicos, la adopción jurídica laboral de algunos países, los tratados y acuerdos internacionales, las exigencias legales en materia laboral; todo ello inmerso en lo relacionado con sociedad, cultura y educación. Se trata de humanizar las organizaciones, manejar de manera exitosa los comportamientos de la gente, aplicar un modelo de motivación eficaz, optimizar las competencias y posibilitar de manera estratégica el desarrollo de nuevas competencias y habilidades; es importante el dominio del arte de negociar mediante el uso asertivo y la capacidad de generar procesos transaccionales de grupo. Es vital, el continuo aprendizaje organizacional fundamentado en la gestión del conocimiento; inyectar la cultura del trabajo, el compromiso y el optimismo pero ello se logra a través de la generación de confianza. Todo lo que gira acerca de las tendencias en la gestión del potencial humano, procura y desafía tres aspectos cruciales: **Resignificar lo humano** en la organización; fomentar los valores interpersonales basados en la confianza, el respeto, la autoridad, la empatía, la tolerancia en medio de la diferencia y la divergencia; Crear confianza y seguridad como un estilo de dirección para lograr conformar equipos de alto rendimiento.

La gestión por competencias en la gerencia pública - visión integral propuesta investigativa

En materia de gerencia pública las tendencias y desafíos se centran en los procesos de modernización del estado y de las entidades públicas, incorporando los principios de transparencia, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios, dado que la función

-
2. Resignificancia del sujeto: Procura de trascendencia del sujeto, desde su diferencia, desde sus posturas divergentes, de su reconocimiento como ser humano en la organización. Se trasciende el concepto de otredad y de subjetividad.

administrativa es del interés general. En las entidades donde se ha venido aplicando y desarrollando el proceso de investigación, se considera que es importante incorporar un modelo integral de gerencia, que además exprese de manera armónica la aplicación de la normatividad con los procesos gerenciales y de gestión; teniendo como base el pensamiento sistémico, en los procesos de planeación, organización, coordinación y en los métodos y procedimientos de evaluación y de control de gestión; puesto que no existe tal armonía entre lo normativo, los procesos y la cultura organizacional misma de las entidades, en tal sentido el servidor público debe ser incorporado y adaptado a este modelo de gestión, donde es de vital importancia el desarrollo y aplicación de competencias en lo conceptual, en lo humano o actitudinal y lo procedimental o técnico. El modelo integral de gerencia pública que se plantea y que además está en proceso de validación³ en su naturaleza holística, sistémica, estratégica, sinérgica y autorreguladora plantea incorporar la gestión por competencias como una estrategia, de aplicación en la búsqueda del logro de los resultados propuestos en cada entidad y además un proceso de alineación de las entidades, donde el personal (servidor público) se incorpora a un proceso de adopción al cambio y el aprendizaje continuo.

La gestión por competencias (gestión del potencial humano), en un modelo de gerencia pública integral, la podríamos definir como el conjunto de programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades, encaminadas a identificar y determinar las competencias o potencialidades requeridas para el desempeño eficiente de un cargo; la forma de desarrollarlas, alcanzarlas o perfeccionarlas y los procesos de evaluación del desempeño en función de competencias. Para su aplicación en el modelo integral de gerencia pública, el primer elemento hace referencia a la manera de fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal; cumpliendo las exigencias normativas y basados en los principios de méritos, transparencia y equidad; y como base el perfil por competencias o potencialidades que exige cada cargo. El segundo elemento se refiere a la forma de desarrollar y alcanzar competencias, se incorporan los procesos de aprendizaje continuo y se fortalecen los procesos de inducción teniendo como base la visión compartida, el empoderamiento, la socialización e inclusión ambientada a los grupos de trabajo. Para ello, se deben tener presentes la cultura y el cambio organizacional, factores limitantes en todo proceso de transformación en las entidades públicas, aun en lo establecido por la propia normatividad en materia de carrera administrativa de los servidores públicos, donde existen grandes dificultades en cuanto al nivel salarial, el ascenso y la promoción, que si bien se ha trabajado en la llamada meritocracia para la selección de personal en un intento por aplicar procesos de transparencia como política de estado; todavía hemos observado un enorme vacío en esta materia.

En este sentido, producto del análisis de los procesos de gestión humana en las entidades públicas analizadas, planteamos la necesidad de implementar un modelo de gestión del potencial humano por competencias que incluye los siguientes elementos:

3. González, Silvia Elena. *Proyecto de tesis doctoral. Modelo integral de gerencia pública estratégica con calidad*. 2009.

Modelo de la gestión del potencial humano por competencias
en la gerencia pública integral



Fuente: El autor

Primero: se formula la necesidad de establecer un programa de análisis ocupacional en el cual se definen las competencias y habilidades requeridas para cada cargo; se determina así el perfil del cargo; esta es la principal falencia del sistema de selección y vinculación actual en las entidades del estado; algunas cuentan con las cartas orgánicas, la denominación y definición de los cargos con las respectivas funciones, pero carecen de perfiles y de una adecuada articulación entre un modelo de competencias, el cual no existe, y los procesos de la entidad. Por mucho tiempo se ha privilegiado el listado de funciones del cargo dejando de lado los procesos y las competencias.

Por ende el análisis ocupacional basado en competencias se constituye en una herramienta de vital importancia para definir las competencias requeridas para cada cargo y consecuentemente establecer los programas de mejoramiento continuo en procura de la articulación a los procesos y proyectos de la entidad. También es importante señalar que en este proceso de análisis ocupacional, se debe incorporar además un análisis de estructura, para definir cuál es la ideal; que establezca de manera precisa los cargos requeridos y la funcionalidad de los mismos para el logro de los objetivos estratégicos corporativos.

Analizada la estructura organizacional, el nivel de cargos, definidos los perfiles y las competencias, se desarrolla el programa de selección y vinculación, que incluye el reclutamiento partiendo desde luego del inventario de necesidades de personal para la entidad, departamento o área; se continúa con el proceso de selección, vinculación e inducción. En este tema se ha avanzado con la llamada meritocracia, el concurso de méritos, las pruebas de estado, entrevistas y demás procesos que buscan garantizar transparencia y equidad; sin embargo aun está desarticulado el programa a un sistema de competencias y consecuentemente a su validación.

Los procesos actuales de selección y vinculación están en tres vías, los cargos de carrera administrativa, cuya selección se hace por concurso; los del nivel directivo cuya selección

se hace por discrecionalidad y los cargos provisionales que en su mayoría se distribuyen por cuota política y carga burocrática. De otro lado se encontró un sistema de inducción muy pobre, casi nulo, en algunas entidades; limitándose a una inducción documentaria, carente de un proceso de ambientación organizacional,⁴ de un proceso de inserción grupal y de un entrenamiento por procesos y competencias; es decir hay carencia de un programa de inducción que se incorpore además a un proceso de aprendizaje continuo organizacional. Podemos decir que a partir del proceso de inducción, se inicia el programa de desarrollo del potencial humano, que incluiría tres grandes elementos: Desarrollo del trabajo por procesos, la remuneración y el bienestar y desarrollo humano como tal.

En estos tres elementos se transversalizan dos grandes programas: la gestión del conocimiento y la evaluación del desempeño; con relación a la evaluación del desempeño, indiscutiblemente esta debe estar articulada al tema de competencias y no limitarse solamente a la evaluación del desarrollo y ejecución del trabajo; incorporada además a todos los procesos de la gestión del potencial humano, de esta manera cada elemento planteado en el modelo determina y contribuye de manera significativa no solo al desempeño sino también al desarrollo del trabajador mediante procesos de formación, aprendizaje, entrenamiento, bienestar, seguridad, programas de incentivos, compensaciones y beneficios y la manera como ellos se interrelacionan y contribuyen al desempeño laboral eficiente.

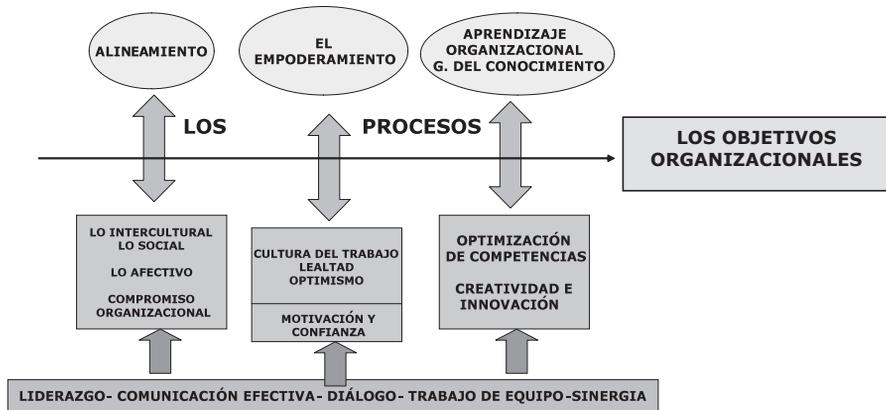
Se incorporan además en el modelo, los procesos de comunicación efectiva y los sistemas de información; estos dos elementos constituyen herramientas gerenciales en la toma de decisiones de calidad y contribuyen de manera significativa, a los procesos de aprendizaje continuo y a la claridad de las metas, objetivos y visión compartida, toda vez que no se concibe un sistema de gestión del potencial humano sin procesos comunicacionales claros y efectivos y sin un acervo de información, que dé cuenta de los planes, programas, procesos, estadísticas y bases de datos que construyen cultura y desarrollo organizacional.

Uno de los aspectos críticos en el clima y ambiente laboral lo constituye la deficiente comunicación, lo cual dificulta la relaciones laborales y determina de por sí una ineficiencia en el trabajo de equipo. En la gestión pública, los sistemas de información se han limitado a un sistema archivístico tradicional, de allí la importancia de adoptar un sistema de información coherente y dinámico; que sirva de insumo al direccionamiento estratégico y a la adopción de un sistema de autorregulación en el marco del control gerencial.

También es importante tener en cuenta la adopción tecnológica como parte de la gestión del potencial humano, que posibilita el seguimiento, el control y la autorregulación del talento humano en la organización, lo que se ha llamado mantenimiento de la gestión de personal; muchos procesos de administración de personal continúan ejecutándose de manera manual, imposibilitando tener una respuesta oportuna a los programas encaminados al desarrollo del potencial humano, en materia de cualificación, perfeccionamiento, alineación, remuneración, compensación, beneficios y adaptación.

4. Ambientación organizacional: partiendo de un proceso de comunicación efectiva dando a conocer la filosofía de la organización, los valores corporativos, los objetivos estratégicos, las políticas, proyectos, programas, la estructura organizacional y su cultura. El autor.

Bases para la gestión del potencial humano en la organización pública:



Fuente: El autor

Planteamos que las bases fundamentales para la gestión del potencial humano se desarrollan en tres grandes procesos: El alineamiento organizacional, el empoderamiento y el aprendizaje continuo basado en la gestión del conocimiento. Estos tres procesos se sustentan en cinco condiciones que deben caracterizar la gestión efectiva: el liderazgo, la comunicación efectiva, el diálogo asertivo, el trabajo en equipo, la sinergia de las personas que conforman la organización, los procesos de negociación.⁵ Toda vez que el proceso investigativo arroja en la fase diagnóstica profundas falencias en estas cinco condiciones.

Todos estos procesos y condiciones de la gestión deberán estar estructurados a fin de poder alcanzar los objetivos organizacionales. En cada uno de los elementos se plantean unas categorías, que hay que abordar en este modelo de gestión; así, en el alineamiento organizacional, una primera categoría que deberá ser abordada es lo intercultural; no puede dejarse de lado el criterio de que cada miembro de la organización trae consigo arraigos ancestrales, culturas, saberes, mitos, contextos propios de su cotidianidad familiar y social; que le permiten tener lecturas propias y que deben ser alineados a la organización y no tratar inútilmente de eliminarlos o de intervenirlos. En este sentido cada persona tiene su legado y su historicidad propia, su núcleo familiar y su entorno de vida, que la hace diferente. De ello surge lo afectivo y lo social de cada persona y su capacidad para incorporarse a los grupos y a la organización, la manera de lograr su compromiso con la organización sin dejar de lado sus propios intereses; lo que determina Spencer Spencer, cuando define las competencias no visibles del ser humano, referidas a lo difícil de identificar y donde se expresa el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad,⁶ constituyéndose en las

5. Uri, William, Conceptos de gestión efectiva por este autor.

6. Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Ediciones Granica. 2da edición 2006. Pág. 62.

competencias más difíciles de alcanzar, en procesos de aprendizaje organizacional, ya que están referidas a la personalidad, a la actitud, a la conducta de la persona.

Con relación al proceso de empoderamiento, muchas organizaciones han tratado de imponerlo como parte de su cultura organizacional, incluso hasta llegar a magnificarlo como un valor corporativo, sin embargo debe entenderse como proceso y como tal tiene unas etapas para su desarrollo e implementación organizacional, que parten de la motivación y la generación de confianza; para de esta manera ir generando lo que se denomina un sentido de pertenencia a la organización, aspecto esquivo y espinoso en las instituciones del Estado; para ello hay que incorporar el optimismo, la lealtad y la cultura hacia el trabajo por objetivos, proyectos y programas; estos tres últimos elementos contribuyen a crear el compromiso, ya que permiten hacer sentir importante a las personas y además fomenta y posibilita su creatividad y crecimiento personal. Esto nos demuestra que la tendencia hoy es a evitar la burocratización de cargos y niveles, que genera incompetencia; pues ha dado mejores resultados el asignar más responsabilidad, partiendo de una mayor participación de la gente, involucrándola de manera significativa a los retos y logros de la organización. En esto se debe tener la capacidad de incorporar a las personas de manera adecuada a los procesos, a los programas, a los proyectos y tareas al partir de un análisis de competencias.

El tercer proceso se refiere al aprendizaje organización basado en la gestión del conocimiento, el cual deberá ser permanente, ya que mediante él, la organización mantiene su dinámica de cambio, se optimizan las competencias, se promueve la innovación y creatividad como herramientas de la competitividad y productividad. En la organización pública se ignora el concepto de aprendizaje organizacional, por cuanto se parte de procesos repetitivos y burocráticos, sin embargo demostrado está que las organizaciones exitosas del Estado han incorporado procesos de mejoramiento continuo, basados en procesos de desarrollo del talento humano para lograr la calidad en la prestación de los servicios que se expresan en la satisfacción del usuario, el mejoramiento y efectividad de los procesos y la lucha por mantener la transparencia en la contratación, licitación y adjudicación de los proyectos.

En este proceso juega un papel importantísimo la alta dirección, ya que desde allí se dinamiza, posibilitando la creación de una cultura estratégica de gestión al cambio y la adopción de procesos y métodos innovadores; la cultura de la investigación como herramienta de desarrollo organizacional y desarrollo humano.

El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento deben promover los programas de afinamiento de competencias, referidas a las habilidades y destrezas, el perfeccionamiento, profundización y formación avanzada, según lo amerite y exija el cargo para un desempeño eficiente y eficaz, teniendo en cuenta los niveles de responsabilidad en torno a los programas, proyectos y procesos, en este sentido el programa de capacitación y desarrollo humano adquiere una dimensión estratégica, evitando la dilapidación de recursos, en programas que no contribuyen al desarrollo del personal y al mejoramiento continuo de la organización.

Los programas de capacitación no corresponderán al llamado o a la necesidad de incorporar una tendencia, moda u ola, sino a fortalecer estratégicamente la gestión del potencial humano, en lo que se ha identificado como necesidades de afinamiento y desarrollo humano para el buen desempeño. Incluso, el programa contribuirá significativamente a elevar los

niveles de autoestima, autorrealización y crecimiento personal, factores claves del éxito en la motivación del personal y el mejoramiento del clima y ambiente laboral.

El aprendizaje organizacional como estrategia de desarrollo del potencial humano debe fundamentarse entre los muchos elementos y variables en un sistema de competencias. En el campo del desempeño laboral, lo que hemos mencionado desde lo actitudinal, lo cognitivo y lo procedimental tendrán una dosis que está definida por el nivel del cargo, su naturaleza y su papel y rol en la estructura organizacional no desde lo burocrático sino desde los objetivos, la gran estrategia, los procesos, los programas y proyectos. Los desafíos del aprendizaje organizacional estarían explicitados en las siguientes preguntas: ¿Cómo desarrollar el potencial humano a partir de la identificación y generación de competencias? ¿Cuáles son los beneficios e impactos asociados para una organización de carácter público?, ¿Cuáles son las bases teóricas requeridas para diseñar un modelo de desarrollo del potencial humano por competencias?, ¿Cuáles serían los elementos que integran el modelo de desarrollo del potencial humano por competencias y los pasos a seguir para lograr su implantación en una organización pública? ¿Cómo se puede aplicar y validar un modelo de desarrollo del potencial humano por competencias en las entidades públicas? Preguntas y desafíos que están incorporados en la gestión integral como modelo dinámico y sinérgico, abierto al cambio.

Elementos del direccionamiento estratégico del potencial humano

Los elementos de vital importancia en este proceso de direccionamiento estratégico son: La planeación estratégica como tal, fundamentada en programas y proyectos para el desarrollo y gestión del potencial humano en la organización; los procesos, los sistemas de información y los indicadores de gestión. Ahora bien, todo se dinamiza a partir de la dirección y el liderazgo y la gestión por competencias.



Fuente: El autor

El sustento teórico de la investigación. El potencial humano y competencias

En el tema del potencial humano partimos desde su concepción tridimensional: lo fisiológico, lo cerebral y el espíritu; lo fisiológico desde lo corpóreo natural, en el que se hace indispensable el ejercicio físico y el cuidado de sí, desde la adopción de una cultura saludable en alimentación, descanso y esparcimiento; al hablar de eficiencia en el trabajo es indiscutible no reconocer la importancia de la salud física y las condiciones propias del ser humano para alcanzar los niveles de desempeño apropiados; hoy se trabaja arduamente en la adopción de programas de acondicionamiento físico para mantener la salud física y mental del trabajador, y consecuentemente su rendimiento laboral efectivo, reduciendo el absentismo e incapacidades médicas, creando espacios preventivos de salud. Por otra parte está el cerebro, incorporando las inteligencias y el desarrollo del pensamiento; bien sea desde el desarrollo cognitivo o desde el desarrollo de habilidades creativas e innovadoras; el espíritu como álgter ego, la subjetividad, expresada en el afecto, la pasión, la emotividad, la sensibilidad, la perceptividad, entre otras.

Con relación a las competencias, reemplazadas por el concepto revolucionante de potencialidades humanas, las definimos como las conductas propias de este, mediante las cuales puede relacionarse, incorporarse a la vida social, desempeñar actividades, crear y diseñar en los espacios laborales y en las actividades de la cotidianidad. En este sentido, esas potencialidades pueden ser propias de la condición humana, las cuales estarán sujetas a un proceso evolutivo de desarrollo físico y mental con el paso de los años y las de formación, las cuales son adquiridas y/o desarrolladas, fortalecidas e incorporadas en proceso de aprendizaje bien en el contexto social o laboral. En el contexto social está la familia, el entorno natural geográfico como espacio de vida, la escuela, el club, la organización social, el barrio o región. En los contextos laborales está la organización empresarial, los equipos de trabajo y el ambiente laboral como tal.

En cada uno de estos espacios, el sujeto establece interconexiones sociales y está inmerso o sujeto a ambientes de aprendizaje; en mayor o menor grado; este y la adopción o desarrollo de potencialidades dependerá de su propia capacidad, en lo que se entremezclan inteligencia, emocionalidad, conducta, capacidad física y mental e influencia y fuerza del contexto mediante procesos de aprendizaje. Al incorporar el aprendizaje como estrategia vital de desarrollo del potencial humano, se plantea una hipótesis: el camino más efectivo para el desarrollo de competencias es el proceso de enseñanza aprendizaje, es decir el permanente proceso educativo, bien sea natural o planificado sistemáticamente.

El primero es propio a la convivencia del sujeto en su cotidianidad, en él, el factor perceptivo, conductual y estructural de su personalidad es vital. El aprender haciendo, el aprender conviviendo, de la herencia ancestral y el saber popular, del aprender a partir de la abstracción, de la experiencia, del compartir, de la relación entre sujetos, de emociones, de percepciones. En este espacio natural juegan un papel importante la cultura, la sociedad y los medios de comunicación, las condiciones de vulnerabilidad, o las circunstancias adversas naturales o socioeconómicas, en las que esté inmerso el sujeto, para el desarrollo de ciertas habilidades y destrezas propias de la misma vitalidad humana en donde el pensamiento, la inteligencia y la creatividad generan efectos trascendentes en el desarrollo de las potencialidades humanas. Hoy por eso se acuña la frase de que es importante evaluar la

capacidad de un sujeto para trabajar bajo presión y para tomar decisiones en condiciones de riesgo, en ello se mide lo que se denominan el temple, la capacidad creadora y la rápida reacción ante adversidades y complejidades.

En el segundo llamado, planificado sistemáticamente, se refiere al proceso educativo formal e informal, bien sea en un espacio de institucionalidad escolar o en la organización empresarial misma. En la institucionalidad escolar están los modelos pedagógicos, el sistema educativo como tal y los programas de formación en las diferentes disciplinas y ciencias del saber; en la organización están los programas de adiestramiento, capacitación, entrenamiento en servicio, actualización, apropiación tecnológica y de conocimiento, formación avanzada y de profundización en los diferentes campos relacionados con el desempeño laboral.

En estos procesos de aprendizaje organizacional deberá incorporarse la innovación y la creatividad, como una política empresarial de desarrollo del talento humano y como fundamento a un modelo de aprendizaje continuo. Lo que nos hace concluir que el desarrollo de competencias está fundamentado en procesos educativos continuos, en los que se incorpora el desarrollo de pensamiento, inteligencia, habilidad, destreza, actitud, capacidad y equilibrio físico y mental incorporado a la gestión, en la cual debe adoptarse un modelo integral que diseñe y aplique procesos, estrategias y actividades encaminados a garantizar un sistema de desarrollo del potencial humano y de la organización.

El direccionamiento de la gestión del potencial humano incorpora pues, un nuevo estilo de gobierno y liderazgo, que adopte de manera armónica los procesos, los programas y proyectos, los sistemas de información gerencial y los indicadores de gestión humana; elementos que se fundamentan en un modelo de desarrollo y gestión por competencias, para lo cual se adopta la cultura del cambio, el aprendizaje continuo, la innovación y la creatividad, la visión compartida, la cultura hacia el éxito, el mejoramiento continuo, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

Respecto a las tendencias y teorías que han abordado el tema de competencias, podemos señalar algunos enfoques, que han privilegiado factores que inciden en su desarrollo bien sea natural o de manera sistemática:

Competencias basadas en el aspecto conductual (Se hace referencia a las teorías relacionadas con lo actitudinal y motivacional), en este sentido se ha trabajado un enfoque fundamentado en las teorías de las necesidades; empezamos con la de Erg Alderfer, la cual plantea tres categorías de las necesidades humanas que influyen en el comportamiento del trabajador en la empresa: Necesidades de existencia, que hacen referencia a las fisiológicas y de seguridad; las de relatividad, que se relacionan con la estima y la aceptación social y externa; las de crecimiento, que se refiere al deseo de ser creativo, productivo y determinar tareas significativas. Contrario a la teoría de necesidades de Maslow, la teoría de Erg no jerarquiza las necesidades pues considera que se dan al tiempo o hay simultaneidad en ellas.

La teoría de Víctor H. Vroom se centra en la motivación de la expectativa. “La gente se siente motivada al realizar cosas en favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de éstas, si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”. Esta teoría se basa en el esfuerzo –recompensa y es el resultado de tres factores: Valencia, expectativa y medios.

La teoría de Mc. Clelland contribuyó significativamente a comprender de manera práctica el tema de la motivación, al plantear que las necesidades más importantes se centran en tres categorías: Necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro. La importancia de estas teorías de las necesidades humanas y de la motivación radica en el grado de aplicación y contribución al desarrollo de competencias y consecuentemente en el liderazgo como herramienta de la gestión del potencial humano en las organizaciones. Todas incluyen de alguna manera una interrelación entre el comportamiento, las necesidades y la motivación que inciden en el desempeño laboral, la relación social y la actitud en el desempeño del trabajo y en la organización misma.

Las competencias con el enfoque a la inteligencia: En este enfoque se ha venido trabajando mucho en el tema de la inteligencia emocional, la inteligencia social, las inteligencias múltiples, la teoría de la estructura del cerebro y sus efectos en las actitudes y aptitudes acorde a sus desarrollos fisiológicos y mentales. La teoría de inteligencia emocional de Daniel Goleman habla de la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y manejar bien las emociones en nosotros mismos y en las relaciones con los demás; en esta teoría Goleman incorpora las siguientes habilidades: El autoconocimiento, la autorregulación y la motivación clasificándolas como factores intrapersonales; los factores interpersonales que serían la empatía a la que le da una gran importancia para el éxito siendo la más difícil de lograr; a propósito, Raymond Prada en su libro de innovación y creatividad empresarial, define la empatía como la percepción de la emoción de la otra persona. Finalmente está la habilidad social, a la que le hemos dado una gran importancia por aquello de la conformación y dinamización de los equipos de trabajo en las organizaciones, la estructuración y dinamización de las redes en el trabajo colaborativo.

Las competencias a partir de la inteligencia exitosa de Robert Sternberg, que combina las habilidades y capacidades del sujeto; en las habilidades se plantean tres: Las analíticas, las creativas y las prácticas; en las capacidades se plantea la adaptación, selección y creación de ambientes para estar mejor. La inteligencia exitosa se desarrolla en un dominio en particular.

Con relación a la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner están siendo empleadas en los procesos de mapas mentales y en el uso de las técnicas de liderazgo y de ventas exitosas por algunas empresas occidentales y aplicadas en los procesos de análisis de toma de decisiones de dirección y gestión; lo importante de esta teoría que plantea Gardner radica en que la inteligencia es una destreza que puede ser aprendida, a través de la influencia del medio ambiente, procesos de aprendizaje, la experticia que se va adquiriendo a lo largo del discurrir cotidiano de la vida, además que no abandona la importancia de la influencia genética en el desarrollo de la inteligencia.

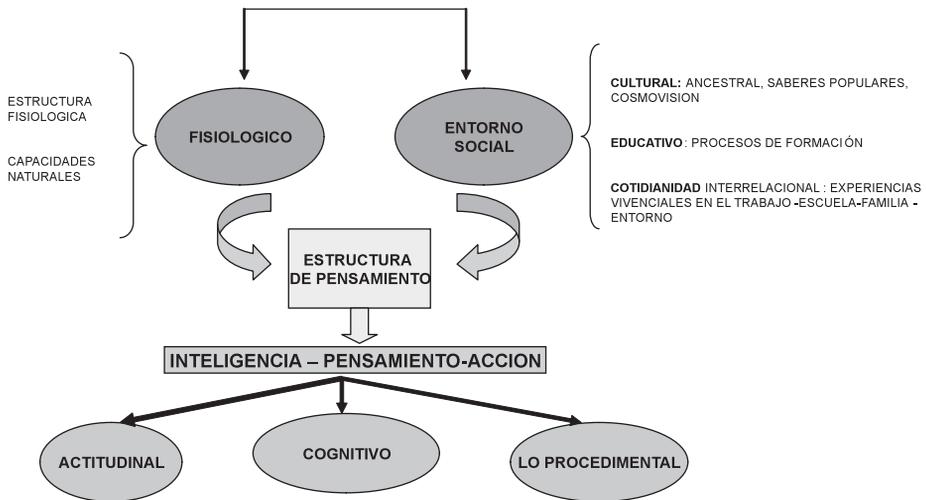
El desarrollo de competencias desde los procesos educativos

La gran preocupación y desafío de la formación actual se centra en el desarrollo de competencias del sujeto para su competitividad laboral en un entorno económico y social que exige productividad, rendimiento y efectividad. Sin embargo, la desmedida preocupación, que nos ha llevado por la senda de la medición, el indicador y el estándar, ha desfigurado

un proceso de formación que debería ser para la vida, para el desarrollo social y para el bienestar. En tal sentido, observando la realidad comunitaria y social, y evaluando el desarrollo de la actividad empresarial, cada vez más se incorpora laboralmente profesionales carentes de potencialidades sociales, y se observa la incoherencia y la desarticulación de todo el proceso formativo formal desde la escuela hasta la universidad; los discursos pedagógicos son diferentes; a la par la práctica de una educación popular, a la que se le ha incorporado una nueva tendencia orientada a “educar para el trabajo y el desarrollo humano” y a la que acceden los estratos populares de manera alternativa, de diferentes edades y condiciones socioeconómicas, sigue siendo marcada por un discurso carente de coherencia e integralidad, por que la apuesta continua es al desafío a la instrumentalización técnica y tecnológica y no al verdadero desarrollo del potencial humano. Por ello, más allá de la preocupación por la inserción laboral y la productividad, debe también incorporarse de manera sistemática e integral, el desarrollo de competencias en lo socioafectivo, en lo actitudinal; y fundamentalmente incorporar la capacidad creativa e innovadora en procesos de desarrollo de pensamiento y la manera de interpretar el mundo de hoy.

Hay que redireccionar los procesos de capacitación y aprendizaje organizacional, los procesos de educación para el trabajo y el desarrollo humano donde se equilibre el peso por el desarrollo humano como tal, a partir de competencias en lo actitudinal y en lo cognitivo, esenciales para la vida.

El desarrollo de competencias



Fuente: El autor

El gráfico muestra el sistema planteado para el desarrollo de competencias donde los factores fisiológicos y sociales juegan un papel importante en la estructura de pensamiento y

además la incorporación del proceso de formación –educación, el cual se constituye en un proceso vital para el desarrollo final de estas competencias. En lo fisiológico se destaca la estructura física del mismo individuo, demostrado está que si analizamos el éxito de algunos deportistas, este se fundamenta también y en gran medida en ciertas condiciones físicas del individuo propias para ese tipo de competición; también se incorpora las llamadas capacidades naturales propias de la inteligencia, de lo genético. En cuanto al entorno social, observamos cómo lo cultural es de vital importancia, el proceso educativo mismo y algo muy importante: la cotidianidad y lo relacional del individuo.

Conclusiones

El proceso de investigación que se adelanta en este modelo de Gerencia Pública Integral Estratégica con calidad en el área de la gestión del potencial humano, nos permite plantear las siguientes conclusiones:

1. La administración de personas en la organización tanto privada como pública tiene hoy un gran desafío. Centrarse más en el potencial humano, en su capacidad creativa, innovadora; su inserción en los grupos de alto rendimiento, su capacidad socio afectiva y sobre todo su trascendencia como sujeto, si queremos una organización exitosa.
2. También este desafío llegó a la administración pública, hoy estamos ante la necesidad de revolucionar el concepto de administrar cambiando la concepción de un enfoque meramente jurídico, y desde la preocupación por el manejo y uso de los recursos del Estado con eficiencia y transparencia, el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de la función pública, hay que generar una ruptura con el viejo esquema de normas para desarrollar una verdadera gestión humana.
3. Estamos frente a un enfoque integral de la gestión pública donde el elemento humano y su intervención directa en los procesos juega un papel decisivo en el desarrollo de la organización pública de hoy. Estamos hablando también de aprendizaje continuo, empoderamiento, gestión de conocimiento y desarrollo de potencialidades en la gestión pública, si queremos garantizar su continuidad y desarrollo, de lo contrario seguiremos quejándonos de la ineficiencia de las entidades del Estado y tendremos anclado el enfoque burocrático errado de la organización.
4. Para lograr el éxito de la gestión por competencias es necesario incorporar de manera significativa el empoderamiento y cultura hacia el trabajo y el compromiso, la claridad de los objetivos a través de procesos comunicacionales efectivos, el alineamiento de la organización en función de procesos, planes, programas y competencias o potencialidades y sobre todo procesos de aprendizaje organizacionales continuos.
5. En la gestión por competencias, el desarrollo del potencial humano debe incorporar elementos cruciales que son propios de las personas: su cultura, su estructura mental, su ancestralidad, sus saberes, sus mapas y modelos mentales, su perfil fisiológico, mental y psicológico.
6. Es crucial y definitiva la apuesta por la gestión del conocimiento para el desarrollo del potencial humano en las organizaciones basado en procesos de innovación y creatividad,

lo demuestran los casos exitosos del mundo de hoy. La organización estatal en todo el mundo sigue siendo paquidérmica, pero en algunos países el avance en materia del talento humano ha sido crucial para alcanzar procesos de modernización e implementación de procesos exitosos.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2002): *Gestión del talento humano*, Bogotá, Ed. Prentice Hall.
- Cuesta, A. (2005): *Tecnología de gestión de recursos humanos*, La Habana, Ed. Academia.
- Davenport, T. (1998): *Capital humano*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Dolan, S.L. et al. (2003): *La gestión de los recursos humanos*, Madrid, Ed. McGraw-Hill.
- Drucker, P.F. (2000): *La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío*, en Harvard Deusto Business Review, Bilbao, No.98, pp.4-16, Septiembre-octubre 2000.
- Gates, B. (1999): *Los negocios en la era digital*, Barcelona. Ed. Plaza & Janes.
- Goleman, D. (1997): *Inteligencia emocional. A teoría revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, Rio de Janeiro, Ed. Objetiva.
- ITESM (2000): *El estudio de casos como técnica didáctica*, Ed. Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), en <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias>, consultado en marzo de 2006
- Kaplan, R.S. y D.P. Norton (2004): *Mapas estratégicos*, Barcelona, Ed. Gestión 2000.
- Maynard, H.B. (1990): *Manual de ingeniería y organización industrial*, La Habana, Ed. ISPJAE.
- PricewaterhouseCoopers (2005): *Encuesta sobre desafíos globales en RRHH: ayer, hoy y mañana*, New York, Ed. Federation World of Personnel Management Associations (WFPMA), en <http://www.wfpma.com/PDFs/hrglobalchallenges-spanish.pdf>, consultado en septiembre de 2006.
- Senge, P. y colaboradores (1999): *La quinta disciplina en la práctica*, Barcelona, Ed. Granica.
- Werther, W. y Davis, K. (2001): *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. Edición. México, Editorial Mc Graw Hill.
- WFPMA (2005): 11th World Human Resource Congress Singapore 2006, Ed. World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), www.hrcongress2006.com/home.html, consultado en abril de 2005.

- Alles, Martha. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos*. Granica Editores. 2da edición. Buenos Aires.
- Kold, David y otros. *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. Ejercicios*. Traducción: Luisa Amelia Brignardelos. Madrid: Prentice Hall , 1977
- Koontz, Harold y otro. *Administración una perspectiva Global*. (2003). Editorial Mc. Graw Hill. 12ª edición.
- Mendez, Carlos E. *El hombre en la organización*. Tres ensayos. Bogota: Ediciones Rosaritas, 1982.