

Competencias laborales de los gerentes de talento humano*

Gregorio Calderón Hernández**

Julia Clemencia Naranjo Valencia***

Semillero de Investigación en Gestión Humana****

Resumen

El reconocimiento de la importancia de las personas en el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva fundamentada en el talento humano, está demandando de quienes lideran el área de recursos humanos el desarrollo de competencias que respondan a los nuevos retos. La revisión de investigaciones realizadas sobre el tema en otras latitudes permite concluir que existen diferentes tipologías de competencias para los profesionales del área de recursos humanos, que no existen estudios específicos de competencias para los gerentes del área y que se puede construir un modelo de competencias a través de análisis cualitativos. Estas consideraciones motivaron la presente investigación, que contó con el apoyo de la Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP). Se utilizó una metodología hermenéutica mediante la aplicación de entrevistas de eventos conductuales y de mapa funcional. Los resultados se reflejan en un modelo que comprende cuatro categorías y 18 competencias, además de los valores de los gerentes de talento humano y el diccionario de competencias.

Palabras clave

Competencias laborales, talento humano, gestión humana, gerentes de talento humano, valores.

Introducción

El reconocimiento de la importancia de las personas para el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva fundamentada en el talento humano, ha

volcado el interés de directivos e investigadores de gestión humana sobre los gerentes de dicha área. Con frecuencia se les critica, se les exigen resultados, se les demanda cambiar sus roles y métodos, y, en general, se espera más eficacia en su actuar (Ulrich, Losey y Lake, 1997).

De otra parte, en las organizaciones se ha generado un cambio significativo en la gestión humana por efectos de la globalización, el impacto de la tecnología sobre los procesos de recursos humanos, el rediseño de las organizaciones y el reconocimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva, como el conocimiento convertido en capital intelectual (Ulrich, 1997; Mertens, 1996).

Lo anterior ha significado nuevos retos en la dirección de las personas, pues se espera que el área de ges-

* El presente artículo fue elaborado a partir de la investigación "Competencias laborales de los gerentes de talento humano", realizada dentro de la Línea de Investigación en Gestión Humana, del Grupo Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Se recibió en febrero y se aprobó definitivamente en mayo de 2004.

** Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia; coordinador del Grupo de Investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana, reconocido por Colciencias. E-mail: gregorio_calderon@yahoo.es

*** Profesora asistente de la Universidad Nacional de Colombia. Integrante del Grupo de Investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana. E-mail: jnaranjo@nevado.manizales.unal.edu.co

**** El Semillero está integrado por Jesús Ernesto Benjumea Hincapié, Nadia Milena Carvajal Lofero, Diana María Hoyos Calderón, Sandra Mireya Oliva Ramos, Laura Victoria Orozco

Ospina, Julián Andrés Ramírez Hidalgo, Carolina Salazar García, Anderson Tabares Tabares y Juliana Andrea Vélez Ríos, estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia. E-mail: gtacogh@nevado.manizales.unal.edu.co

ción humana, a través de las actividades que le son propias, responda a desafíos como reducir los ciclos productivos, mejorar la calidad, aumentar la satisfacción de clientes, trabajadores y accionistas, y gestionar las transformaciones culturales, entre otros (Pfeffer, 1998; Ulrich, 1997).

Simultáneamente, surge una tendencia mundial: el llamado desarrollo de competencias. El concepto de competencias, cuyo origen está en la Lingüística con los estudios de Chomsky (1983), fue asimilado y adaptado, entre otros, al campo de la educación (Barnett, 2001; Maldonado 2002); igualmente ha sido apropiado por el mundo del trabajo, con las denominadas competencias laborales. Algunos de los trabajos pioneros en este campo datan de finales de los sesenta, pero especialmente de los setenta y ochenta (McClelland, 1999; Boyatzis, 1982; Mertens, 1996).

En el campo del talento humano, estos trabajos tuvieron un impacto significativo, al cambiar el eje de las prácticas centradas en el análisis del puesto de trabajo por uno nuevo: **las competencias**. Este concepto pasa a ser la base para la planeación de los recursos humanos, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y, en menor medida, la retribución y compensación (Fernández, Cubeiro y Dalziel, 1996).

De esta manera, la importancia de las competencias en la gestión humana y el surgimiento de nuevos retos para la dirección del área se convirtieron en una necesidad que debía ser investigada para responder la pregunta ¿cuáles son las competencias de los gerentes de talento humano?

A esta exigencia se agregaron dos elementos circunstanciales: por un lado, la conformación de un Semillero de Investigación en Gestión Humana, como proyecto del Grupo de Investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales (reconocido por Conciencias), y, por otro, la convocatoria de Colciencias 2002 para apoyar el desarrollo de semilleros de investigadores.

La revisión de investigaciones sobre el tema en otras latitudes permitió concluir que existen diferentes tipologías de competencias para los profesionales del área de talento humano, que no existen estudios específicos de competencias para los gerentes del área y que se puede construir un modelo de competencias a través de análisis cualitativos (Spencer y Spencer, 1993; Yeung, Woolcock y Sullivan, 1996; Ulrich, Brockbank y Lake, 1995; Nordhaug, 1998, entre otros).

Lo anterior motivo la presente investigación, que contó con el apoyo de la Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP). Se utilizó una metodología hermenéutica, mediante la aplicación de entrevistas de eventos conductuales y entrevistas de mapa funcional con 10 gerentes de talento humano, y un panel de expertos, con tres gerentes de talento humano de empresas caldenses.

Los resultados se reflejan en un modelo de competencias que comprende cuatro categorías y 18 competencias: personales transferibles (habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo); técnicas o profesionales (manejo de prácticas de talento humano, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural); de gestión (pensamiento estratégico, gestión de procesos, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo); y sociales (sensibilidad social, capacidad de interrelación, facilitación y autocontrol).

Los resultados incluyen además los valores de los gerentes de talento humano y el diccionario de competencias.

1. Contexto y metodología de la investigación

En el segundo semestre de 2002, Colciencias hizo pública la convocatoria para financiar proyectos orientados a promover semilleros de investigadores, lo cual coincidió con la conformación a inicios de dicho semestre del Semillero en Gestión Humana, del Grupo de Investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, de cuya coincidencia surge la investigación base para el presente artículo¹.

La pregunta de investigación ¿cuáles son las competencias laborales de los gerentes de talento humano? surge a raíz de tres situaciones halladas en las revisiones iniciales de la literatura especializada: el reconocimiento de las personas en la construcción de ventaja competitiva de la organización (Pfeffer, 1996; Pfeffer, 1998; Ulrich, 1997), las críticas cada vez más frecuentes al área responsable de la gestión de las personas (departamento de talento humano) por su poca efectividad y por la ausencia de resultados tangibles (Ulrich, Losey y Lake, 1997) y, por último, el reto que suponen las dos anteriores para la dirección de gestión humana, que está llamada a tras-

¹ El proyecto tuvo una finalidad pedagógica, al plantear como uno de sus objetivos la formación conceptual y metodológica de los estudiantes del Semillero. Sin embargo, en el presente artículo sólo se hará referencia a los resultados investigativos propiamente dichos y no a los pedagógicos.

cender su papel de ejecutor de las políticas de personal de la empresa y a convertirse en socio estratégico y en gestor de transformaciones organizacionales. Lo anterior implica el desarrollo de competencias que le eran desconocidas hasta ahora (Barney y Wright, 1998; Beatty y Schneier, 1998; Beer, 1997; Conner y Ulrich, 1996).

El equipo investigador se decidió por una estrategia investigativa cualitativa, aplicando el ciclo hermenéutico integrado en seis fases:

En la primera fase se hizo una referenciación conceptual que permitió, además de conocer diversas teorías sobre competencias laborales, establecer las tendencias y retos de la dirección de las personas en las organizaciones y llegar a una posible estructura de competencias para los gerentes del área.

En segundo lugar, se efectuó un proceso de conocimiento de experiencias exitosas en la aplicación de modelos de competencias². Esta fase permitió a los investigadores conocer los desarrollos que sobre el tema se han realizado en empresas del país, las metodologías empleadas para su implementación, la filosofía y conceptualización predominante y las características organizacionales de quienes las han implementado exitosamente.

Para la tercera fase, recuperación crítica de la realidad, se seleccionaron 13 empresas de Manizales³ y se procedió a la recolección de información a través de tres técnicas: entrevista de eventos críticos⁴, aplicada a

cinco gerentes de las empresas seleccionadas, entrevista de mapa funcional⁵, realizada con otros cinco gerentes, y panel de expertos con la participación de los tres restantes.

Para el desarrollo de la entrevista de eventos críticos se organizó una guía semiestructurada con cinco preguntas. Primeramente se ubicaba al entrevistado en el contexto del trabajo, a continuación se le solicitaba mencionar tres o cuatro eventos críticos positivos en su trabajo, incluyendo además uno o dos fallidos. Para cada uno de los eventos enumerados se le pedía describir la situación, mencionar las actividades que debió realizar, citar los resultados obtenidos (en el caso de eventos exitosos), determinar por qué lo consideraba un éxito o un fracaso y, una vez agotados los eventos críticos, se le invitaba a precisar cuáles serían en su concepto las competencias requeridas por un gerente de talento humano.

La guía empleada para la entrevista de mapa funcional fue semiestructurada con ocho preguntas tipo; las dos primeras relacionadas con la misión del rol, la tercera orientada a establecer los procesos clave y las siguientes a determinar los conocimientos, las habilidades, las condiciones personales requeridas para realizar dichos procesos y los indicadores utilizados. Al igual que la anterior entrevista, se cerraba con una pregunta específica sobre las competencias del rol.

Las entrevistas de eventos críticos y de mapa funcional fueron realizadas por tres miembros del grupo: el tutor, que la conducía, y dos estudiantes, que tomaban notas y hacían observaciones de campo. Todas fueron grabadas y tuvieron una duración promedio de dos horas. Terminada la entrevista, los dos estudiantes debían elaborar un informe de la percepción obtenida frente a las competencias requeridas para ser gerente de talento humano y transcribir textualmente la grabación.

El panel de expertos se llevó a cabo con gerentes de cinco empresas y todos los miembros del grupo de investigación. Antes de su citación se efectuó una categorización y elaboración de una propuesta preliminar de competencias de los gerentes de talento humano, a partir de las entrevistas mencionadas, y la revisión de la literatura revisada en la primera fase.

La cuarta fase, interpretación de la realidad, comprendió dos etapas: en la primera se hizo una elaboración

² Se hicieron visitas empresariales a seis organizaciones, dos de Manizales y cuatro de Medellín. Las empresas fueron: Confamiliares de Caldas, Súper de Alimentos, ISA, Suramericana, EPM y Orbitel. El objetivo de estas visitas no fue determinar las competencias de los gerentes del área, sino conocer características generales del desarrollo de modelos de competencias en todos los niveles.

³ Empresas con más de 200 trabajadores, que contaran con dirección de recursos humanos (independientemente del nombre con que se identificara), con gerentes de gestión humana reconocidos en el medio y con disponibilidad y apertura para dar información y aportar al proceso investigativo.

⁴ La entrevista de eventos críticos pretende obtener descripciones detalladas del comportamiento de una persona cuando hace su trabajo. Se formulan preguntas diseñadas para indagar por incidentes críticos (pequeñas historias exitosas o no), y a partir de ellos determinar historias completas que describan comportamientos específicos. Por evento crítico se entiende una situación propia del trabajo que, por su significación, el entrevistado escoge como muy importante en el desarrollo de la función que desempeña, bien sea por haber sido exitoso en ella o bien por considerarla fallida, pero a partir de la cual aprendió para mejorar su desempeño. Spencer y Spencer (1993) consideran ésta una técnica clave para establecer las competencias, pues se evitan las preguntas directas que podrían inducir respuestas no deseadas.

⁵ La entrevista de mapa funcional es una entrevista a profundidad para establecer las competencias esenciales de un rol; comprende tres etapas: en la primera se busca establecer la misión del rol, en la segunda se trata de determinar los tres o cuatro procesos clave en el desempeño del cargo y en la última se pretende conocer las exigencias para cada uno de dichos procesos.

preliminar de la estructura de competencias para ser sometida al panel de expertos y en la segunda se llevó a cabo la construcción definitiva de competencias laborales de los gerentes de talento humano.

El proceso para la elaboración inicial se hizo a partir del método de categorización propuesto por Martínez (2000): transcripción textual de las diez entrevistas, separación de unidades temáticas (oraciones), obtención de evidencias de posibles competencias con sus frecuencias (arrojó 896 evidencias), primer nivel de agrupamiento (46 grupos), segundo nivel de agrupamiento (41 grupos), primera aproximación a categorías (5), tercer nivel de agrupamiento (cinco categorías, 24 competencias, 54 dimensiones y 107 evidencias) y cuarto nivel de agrupamiento, que constituyó la estructura definitiva.

La quinta fase, devolución sistémica y reelaboración, comprendió la contrastación de los resultados obtenidos con los gerentes de talento humano, actividad a la que asistieron 54 gerentes representativos de las empresas de la región. Por último, se reelaboró el informe final.

2. Revisión de estudios sobre el tema (estado del arte)

La fundamentación primaria sobre las competencias laborales se encuentra en la Psicología. Se inició a finales de los sesenta y principios de los setenta con McClelland⁶ (1999), quien trataba de encontrar variables que pudieran predecir el éxito de la persona, pues los tradicionales exámenes académicos no estaban garantizando ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida; además, discriminaban a grupos vulnerables en el mercado de trabajo por razones de género, raza o estatus socioeconómico (Mertens, 1996, p. 69).

Uno de los primeros trabajos empíricos para establecer modelos genéricos de competencia gerencial fue realizado en la década del setenta por Boyatzis (1982). Después de este pionero se han registrado 286 modelos gerenciales, realizados por más de 100 investigadores, según reporta Mertens (1996).

Otros pioneros en el desarrollo de las competencias son Spencer y Spencer (1993), a quienes se debe el modelo del iceberg, apropiado por empresas consultoras, algunas de las cuales han incidido

significativamente en los procesos de desarrollo de competencias en empresas colombianas. Este modelo parte de que existen dos grandes grupos de competencias: aquellas que están en la superficie y por lo tanto son fáciles de percibir; están asociadas con las destrezas, habilidades y conocimientos. Y las profundas, como los valores, el autoconcepto y la esencia de la personalidad, mucho más difíciles de detectar.

Otra perspectiva diferente es la visión de las competencias desde la empresa, según la cual la competencia esencial, o *core competencias*, es un conjunto de cualificaciones, aptitudes y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer un determinado beneficio a los clientes (Hamel y Prahalad, 1999). Este enfoque, de corte estratégico, establece que la empresa se tiene que concentrar en aquellas áreas en las que se posee mejores capacidades.

La competencia, para que lo sea, debe contribuir desproporcionadamente al valor percibido por el cliente, ser única desde el punto de vista competitivo y ser extensible, esto es, que pueda aplicarse a una gama de nuevos productos o servicios. En su esencia, la perspectiva no hace desarrollos profundos en la gestión de las personas como portadoras de competencias individuales.

En el campo específico de la gestión humana hay diversos estudios orientados a determinar las competencias de los profesionales del área; algunos de ellos serán comentados a continuación.

Yeung, Woolcock y Sullivan (1996) realizaron un estudio de identificación y desarrollo de las competencias para sostener la transformación de la función de recursos humanos (RH), investigación efectuada en un número limitado de organizaciones, a través de entrevistas a profundidad con directivos empresariales.

Ulrich *et al.* (1995), en un estudio de 10.000 profesionales de RH, concluyeron que las competencias de RH pueden clasificarse en tres áreas: *conocimiento del negocio* (percibieron 16 competencias relacionadas con la comprensión de la esencia del negocio en el cual la empresa compete); no es tanto la habilidad para hacer todas las funciones del negocio sino la habilidad para entenderlas. *Ejecución de las prácticas de RH* (percibieron 21 competencias, las cuales tienen que ver con la experticia propia de la gestión humana en la organización). *Gerencia de procesos de cambio* (percibieron 30 competencias); constituye el conjunto de competencias que potencian al área de RH para agregar valor a la organización; esta área se situó en el nivel más alto para predecir la eficiencia general de los profesionales de RH.

⁶ Son reconocidos sus trabajos sobre la motivación humana, que a su vez sirven de base para el desarrollo del concepto de competencias y su gestión. En síntesis, para McClelland, la motivación de las personas está relacionada con las necesidades de logro, poder y pertenencia.

Otros avances en sus investigaciones muestran una estructuración en cuatro tipos de competencias, correspondientes a cuatro roles de la gestión humana (Ulrich, 1997). El primer rol corresponde a la *gerencia estratégica de los RH*, cuya finalidad es alinear estrategias y prácticas de RH con la estrategia del negocio; aquí los resultados se observan en una mayor respuesta al cliente final y en un mejor desempeño financiero.

El segundo rol, *experto administrativo*, pretende que los procesos de RH de la organización se diseñen y funcionen eficientemente; los resultados se observan en mejora de la productividad, y las competencias están relacionadas con la posibilidad de rediseñar permanentemente los procesos de trabajo que administran.

El tercer rol, *adali de los empleados*, corresponde al logro de una mayor competencia y una mayor dedicación de los trabajadores a su labor; sus efectos se observan en el desempeño de las personas y en el estilo directivo de toda la organización.

El último rol, *conducción de la transformación y el cambio*, tiene por finalidad desarrollar en la organización la capacidad de cambio; sus resultados se reflejan en la reducción del tiempo de los ciclos en la empresa.

Otro desarrollo del trabajo de estos investigadores, que incluyó a empresas colombianas, comprende cinco dominios de competencias (Brockbank *et al.*, 2002): *contribución estratégica*, que incluye la toma de decisiones estratégicas, la gestión de la cultura, la rapidez del cambio y el diseño de infraestructura; *credibilidad personal*, de la cual hacen parte las relaciones efectivas, la obtención de resultados y la comunicación personal; *aptitud de RH*, con sus componentes desarrollo, estructura y dimensión de RH, flujo de RH y gestión del desempeño; *conocimiento del negocio*, que abarca la cadena de valor, la proposición de valor y trabajo; por último, *tecnología de RH*, que comprende el diseño de aplicaciones por Internet o Intranet para las prácticas de RH, brindar servicios por medios electrónicos y aprovechar la tecnología aplicada a la gestión del conocimiento.

A las competencias desarrolladas por este grupo de investigadores, Becker, Huselid y Ulrich (2001) agregan una, denominada gestión estratégica del rendimiento de recursos humanos, con cuatro dimensiones: pensamiento causal esencial para poder establecer qué crea valor en la empresa, entendimiento de los principios de la buena medición, estimación de las relaciones causales y comunicación de los resultados del rendimiento estratégico de RH a los directivos de las organizaciones.

Nordhaug (1998) propone una estructura de clasificación de las competencias en seis categorías, taxono-

mía que busca facilitar la investigación sobre gestión de recursos humanos en las empresas: el tipo (I), metacompetencias que no son específicas para la empresa ni para la industria, incluye diversas competencias como creatividad, capacidad de aprender, capacidad analítica, entre otras. El tipo (II), denominadas competencias generales de la industria, comprende conocimientos acerca de la estructura de la industria y sus desarrollos actuales. La categoría (III), de competencias intraorganizacionales, abarca conocimiento acerca de sus colegas, de la cultura organizacional, canales y redes informales de comunicación, dinámica política interna y estrategias y metas de la organización. En el grupo (IV), el investigador incluye las competencias técnicas estándares, como manejos presupuestales, principios y métodos contables, programación de computadores, etc. El tipo (V), o competencias técnicas sectoriales, son aquellas específicas para tareas propias de la industria y que pueden ser transferidas entre empresas del mismo sector. La categoría (VI) corresponde a competencias técnicas idiosincrásicas altamente específicas para tareas dentro de una empresa, como el uso de herramientas o equipos construidos dentro de la firma, mantenimiento especializado de equipos únicos, bases de datos específicas, etcétera.

3. Estructura teórica

3.1 Retos y tendencias de la gestión humana

El área de gestión humana tiene retos significativos, si quiere ser considerada como socia estratégica en la organización. Entre ellos están:

- Superar el activismo en prácticas de recurso humano y enfocarse hacia situaciones de largo plazo de la organización, es decir, darle a las personas importancia en la construcción de una ventaja competitiva sostenida. Debe generar valor agregado a partir del trabajo con las personas.
- Preocuparse por los problemas críticos de la organización, esto es, desde su especificidad debe tratar de dar respuesta a situaciones como la reducción del ciclo de producción (por las demandas de mayor oportunidad que está haciendo el cliente final), reducción de desperdicios, mejoramiento de la calidad y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.
- Gestar las transformaciones culturales en las organizaciones. Implica que debe trascender el papel de

defensor del statu quo y pasar a un papel activo frente al cambio; debe ser capaz de detectar la necesidad del cambio, establecer las condiciones para que las personas se adapten a dicho cambio e incluso prever posibles cambios futuros y fomentar una cultura abierta a dichas tendencias.

- d. Buscar resultados acordes con los intereses y motivaciones de los diferentes *stakeholders* de la organización: accionistas, directivos, trabajadores, sociedad.
- e. Dominar el lenguaje del negocio y por lo tanto ser capaces de materializar sus resultados en términos económico-financieros, pues la medición es una condición de supervivencia del área.
- f. La gestión del conocimiento es una oportunidad que se vislumbra para que se posicione el área, pues al fin y al cabo es la responsable de buena parte de los activos intangibles de cualquier organización.
- g. En la literatura especializada se percibe que el área debe pasar de ser un centro de costos a convertirse en un centro de inversión.

3.2 Factores generadores de cambio que han afectado la gestión humana

Son múltiples las fuentes de cambio que inciden sobre la gestión humana, pero se tratará de integrarlas en cuatro: la globalización, la tecnología, el rediseño organizacional y el cambio en las fuentes de éxito empresarial.

La globalización implica cambios en la estructura interna de las empresas y en las relaciones con el mundo. En relación con el primer aspecto, las empresas deben desarrollar capacidades como la velocidad de producción y una nueva concepción de calidad para adaptarse a las exigencias de mercados globales. Esto significa que "tendrán que crear una infraestructura de empleados para contratar, entrenar y motivar empleados que funcione con una perspectiva global, no nacional" (Ulrich, 1997, p.24).

En cuanto a las relaciones con el mundo, las empresas deben comprender que existe una nueva manera de hacer negocios. Los gerentes deben manejar conceptos geopolíticos y culturales, además de los económicos y de gestión tradicionales. Se requiere liderazgo para actuar desde una perspectiva global y crear una sinergia organizativa apropiada a las nuevas condiciones de competitividad.

El impacto sobre la gestión humana de este factor se refleja en la necesidad de concebir la variable cultural, específicamente la cultura organizacional, en la dirección

del talento humano; ampliar del ámbito de gestión humana—casi exclusivo de gestión de operarios— a considerar a los equipos directivos como un cliente importante para este rol; pasar de pensar en prácticas de alto rendimiento a considerar sistemas de prácticas que sean más eficaces en un mundo global y, por último, tener en cuenta el cambio organizacional como parte de la función de recursos humanos.

La tecnología es otro factor generador de cambio en la gestión de las personas en la organización. Afecta la forma como se realiza el trabajo, especialmente por la incidencia de las tecnologías de la información sobre el proceso productivo, en cuanto "permite la distribución de poder, de funciones y de control hacia el punto donde es más efectivo para los objetivos de la empresa" (Scott, citado por Mertens, 1996, p. 9).

No menos importante es la innovación tecnológica que afecta no solo la gestión de la producción sino la organización del trabajo y la dirección de las personas. Esto convierte la gestión del conocimiento en factor clave de éxito empresarial. Por último, los avances tecnológicos inciden sobre las prácticas de gestión humana, por cuanto surgen nuevas tecnologías para efectuar la selección, la formación o la remuneración.

Rediseño organizacional: La adopción del modelo neoliberal de configuración empresarial en forma de red, caracterizado por una fuerte interdependencia, alta calificación (competencias laborales), trabajo por proyectos autogenerados y con una relativa baja rutinización, empieza a demandar una alta capacidad de aprender, una amplia flexibilización y un interés por valorar los activos intangibles: "Las empresas, en lugar de focalizarse en aquellos elementos financieros y físicos, deberán poner más atención en aquellos elementos que no figuran en el estado de resultados... En pocas palabras, deberán poner más énfasis en las competencias claves de la organización" (Mertens, 1996, p. 6).

Un efecto no deseado de este nuevo modelo, con amplio impacto en la gestión humana, fue el cambio en el contrato psicológico, fundamentado en los modelos anteriores en la relación lealtad-estabilidad. "Esto tiene importantes consecuencias en el seno de la organización empresarial al inducir fácilmente conductas oportunistas, con sus terribles impactos sobre la propia organización y los miembros que la componen" (Urrea, 2003).

Nuevas fuentes de éxito empresarial: Tradicionalmente, las empresas fundamentaban su ventaja competitiva en las economías de escala, la posibilidad de obtener patentes, las regulaciones del mercado, el acceso a capi-

tal (Becker *et al.*, 1997) y, en consecuencia, sus estrategias se orientaban a conseguir alta tecnología como barrera para frenar la competencia, a aumentar su tamaño, a obtener una mayor participación en el mercado y a reducir costes, generalmente por la vía de reducción de personal (Pfeffer, 1998).

Al perder importancia relativa dichos factores, aparecen otros nuevos como la innovación, la adaptabilidad, la rapidez y la eficiencia, que se convierten en elementos clave de la nueva ventaja competitiva (Becker y Huselid, 1999), lo que a su vez demanda una estrategia fundamentada en la calidad de los productos y servicios, el servicio al cliente y la excelencia operativa.

Una consecuencia inmediata de los anteriores cambios se refleja en la organización interna de las empresas, pues, además de flexibilidad y más eficiencia, deben incrementar una serie de habilidades y capacidades que antes no necesitaban, y hacer de ellas la fuente de su ventaja competitiva (Beer, 1997).

Ello trae un efecto sobre el papel de los RH en la empresa, dado que la necesidad de competir sobre la base del conocimiento, la información y el servicio, demanda estrategias orientadas hacia el capital intelectual y los activos intangibles (Becker y Huselid, 1999), es decir estrategias fundamentadas en las personas.

En esencia, si las ganancias potenciales asociadas a estar en una industria se reducen a raíz de la globalización, la apertura de los mercados reduce las ventajas debidas a las barreras de entrada y a la concentración de la industria; y si la velocidad del cambio tecnológico da paso a ventajas ocasionadas por la innovación y el desarrollo de productos, las empresas deben entender que existe otra fuente para la ventaja competitiva sostenida, y que esta se encuentra en las personas, lo cual demanda a su vez cambios significativos en la gestión humana al interior de las organizaciones (Calderón, 2003).

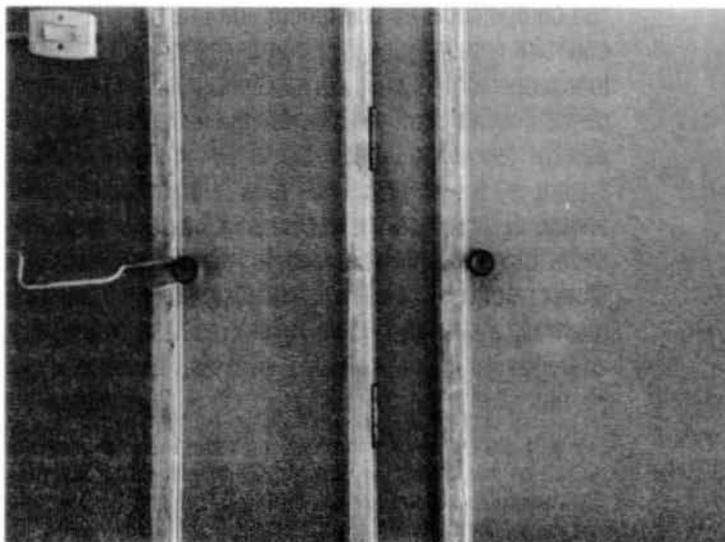
3.3 Conceptualización sobre competencias

El concepto de competencia⁷ proviene originalmente de la Lingüística, a partir de los planteamientos de Chomsky

(1983), quien, al tratar de explicar la adquisición de la lengua materna por parte del niño, definió como competencia lingüística la capacidad inherente del individuo y la especie de aprender el lenguaje. Desde su perspectiva, la competencia tiene dos elementos: el conocimiento y la acción:

“La competencia es el conocimiento teórico de la lengua; la actuación es el uso real de la lengua en la cotidianidad. Las oraciones poseen una estructura profunda y una superficial; la estructura superficial se relaciona con la actuación y la estructura profunda con la competencia” (Maldonado, 2002). Esto implica que la competencia (al menos la competencia lingüística) está relacionada con la capacidad individual de aprender y también con la experiencia social pues, concluye Maldonado, es imposible la existencia de un hablante sin un dominio social funcional de su lengua.

En el campo educativo, el concepto de competencias se ha desarrollado con base en la concepción chomskiana, enriquecida por la psicología cognitiva y cultural. En Colombia, un grupo de investigación de la Universidad Nacional ha adelantado un proyecto de evaluación de competencias básicas y ha definido la competencia como “una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido” (Bogoya, 2000, p. 11), es decir, incluye el conocimiento puesto en escena, con un grado de complejidad relativamente elevado, pues la persona competente debe integrar el saber en un campo determinado, la acción, las relaciones y el contexto, con un nivel de oportunidad apropiado, de tal manera que “los objetos convenidos para el *otro* sean concluidos en forma satisfactoria y precisamente en el *momento* cuando ese otro los necesita y espera y entonces aprecia”.



⁷ ‘Competir’ proviene de la palabra latina *competere*, que significaría ir al encuentro de una misma cosa, de la que también se deriva *competere*, pertenecer o incumbir. A partir del siglo XV, en español, ‘competere’ vino a significar pertenecer a, incumbir, dando lugar al sustantivo *competencia* y al adjetivo *competente* (Levy-Leboyer, 1997, p. 7). En general, se dice de alguien que es competente cuando se desempeña con eficiencia en un determinado dominio de la actividad humana y en esta acepción no supone la existencia de contendores rivales (Vincent, 2000, p. 55).

En este sentido, las competencias tienen relación con capacidades innatas de tipo cognitivo propias de la especie, pero a la vez están determinadas por las interacciones sociales y el contexto en que el individuo se halla inmerso; "además de un saber hacer, es un hacer sabiendo, soportado en múltiples conocimientos que vamos adquiriendo en el transcurso de la vida; es la utilización flexible de los conocimientos que poseemos lo que nos hace competentes frente a tareas específicas. En otras palabras, quien es competente lo es para una actividad determinada" (Torrado, 2000, p. 49).

A partir de Barnett (2001), se puede afirmar que sobre las competencias existen dos conceptos en pugna⁸. Aquel proveniente de la educación y que él llama competencia académica, relacionada con el dominio de aspectos disciplinares, y otro, propio del mundo del trabajo, que denomina competencia operacional, relacionada con el desempeño y específicamente el desempeño que mejora los resultados económicos de la empresa.

La competencia académica trata del saber qué, las situaciones tratadas son propias del campo intelectual, el interés particular son los logros cognitivos y por lo tanto la transferibilidad se refiere al logro de habilidades intelectuales a partir de las cuales se puedan comprender situaciones cognitivas nuevas. El aprendizaje, al igual que la comunicación, buscan adquirir y transmitir la perspectiva disciplinar; el criterio de evaluación y la orientación valorativa es la búsqueda de la veracidad. Por último, en cuanto a la crítica, en la competencia académica "lo que importa es la comprensión de conceptos, ideas, evidencias y teorías" (Barnett, 2001, p. 232).

En el mundo del trabajo, la competencia operacional tiene relación con el saber cómo, las situaciones tratadas son definidas pragmáticamente, el interés central es prever los resultados y de esta manera reducir los riesgos. "La competencia es una función de una habilidad para controlar resultados o para compensarlos". La competencia operacional busca la transferibilidad en dominios de habilidades destinadas a desempeños; el aprendizaje es experiencial, la comunicación se considera efectiva cuando se logran beneficios para la organización, y el criterio de evaluación es de tipo económico, esto es, establecido en función de eficiencia y efectividad. La orientación valorativa, antes que a la búsqueda de la verdad, responde a condiciones de supervivencia económica, y

si bien la crítica puede ser un poco limitada, es aceptada y aun promovida, siempre y cuando sea útil, es decir, que coadyuve a una mayor efectividad (Barnett, 2001, pp. 224-233).

Para efectos del presente artículo interesa este último concepto, también denominado competencia laboral o competencia profesional. Al respecto, algunos clásicos en el tema (Spencer y Spencer, 1993) la definen como "una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación"; esto es, que son parte de la personalidad, que predicen el comportamiento y el desempeño de la persona frente a una situación dada, situación que puede ser medida por un estándar.

Por su parte, Levy-Leboyer (1997) define las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada; las competencias ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos y representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas (p. 54).

Gonczy y Athanasou (1996) consideran que el concepto de competencias laborales ha evolucionado desde la perspectiva de un listado de tareas que se transformaban en competencias, el cual no tenía en cuenta las relaciones complejas entre dichas tareas, ni los atributos subyacentes requeridos para el buen desempeño de dichas tareas, ni el juicio profesional necesario para la ejecución de las tareas, hacia una perspectiva de conjunto de atributos indispensables para el desempeño profesional efectivo. Desde esta visión, se consideran atributos subyacentes como el conocimiento o el pensamiento crítico, pero se ignora el contexto en que podrían aplicarse.

Finalmente, los autores citados proponen un modelo denominado holista o integrado, que combina el enfoque de atributos generales con el contexto en que se aplican:

Este enfoque es holístico en el sentido de que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto (y la cultura del sitio de trabajo) en el cual tiene lugar la acción; asimismo, permite que algunos actos intencionales incluyan otros en el nivel adecuado de generalización. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente, la importancia del contexto y el hecho de que es posible ser compe-

⁸ Desde la perspectiva de la educación superior, Barnett considera que ambas concepciones son criticables y propone una visión más amplia, que denomina el mundo de la vida. Para mayor información, ver Barnett (2001, capítulo 12 "Más allá de la competencia").

tente de diferentes maneras. (Gonczi y Athanassou, 1996, p. 275)

Este modelo fue asumido en la investigación base del presente artículo. Por ello será comprensible que el gerente de talento humano que sepa realizar un conjunto de tareas propias de ese campo, no necesariamente es competente, como tampoco lo será aquel que tenga muchos conocimientos del área. Se requiere que sea capaz de establecer complejas relaciones entre los conocimientos, las tareas, las culturas organizacionales, las condiciones específicas del entorno, además de contar con valores, principios y normas éticas.

Algunas características del modelo se pueden deducir de Hager y Beckett (1996):

1. La competencia no puede ser observada directamente; sólo inferirse del desempeño. Es importante recordar que si bien el desempeño de las tareas es directamente observable, las aptitudes subyacentes al desempeño tienen que inferirse.
2. Dada la variedad de contextos en que puede encontrarse el gerente de talento humano, se debe ser cuidadoso en la inferencia a partir del desempeño.
3. Los atributos (habilidades y aptitudes) son necesarios para la competencia, pero no bastan por sí solos; igualmente es necesario el desempeño de tareas, pero no basta para ser competente.
4. El concepto de tareas es amplio, implica el desempeño en función de una concepción global de lo que es el propio trabajo (incluido el desempeño ético, p. ej.).

3.4 Taxonomía de las competencias

Existen diversas clasificaciones de las competencias, dependiendo de los autores que se consideren. A continuación se referencian algunas de las muchas encontradas en la literatura.

Spencer y Spencer (1993) clasifican las competencias en centrales o diferenciadoras y específicas. Las centrales serían aquellas relacionadas con las motivaciones, actitudes, autoestima y valores del individuo, es decir, aquellas propias de la personalidad; Alles (2000) las denomina organizacionales o cardinales. Las competencias específicas o más superficiales (en referencia a la parte superficial del iceberg) están conformadas por las habilidades, conocimientos y capacidades requeridas para desempeñar una función o realizar un trabajo en particular. Alles (2000) las clasifica por niveles: ejecutivos, intermedios e iniciales.

Una clasificación más común en las empresas es la división entre competencias directivas y técnicas o funcionales. Levy-Leboyer (1997), por ejemplo, formula un conjunto de competencias universales para los directivos superiores.

Bunk (citado por Maldonado, 2002) categoriza las competencias en cuatro grupos: competencias técnicas, asociadas a conocimientos, destrezas y aptitudes relacionadas con la profesión (pero que la trascienden); competencias metodológicas o de procedimientos (resolución de problemas, planificación, control autónomo, capacidad de adaptación); competencias sociales o formas de comportamiento (individuales, como disposición hacia el trabajo o capacidad de intervención, e interpersonales, como espíritu de equipo, rectitud, honradez), y competencias participativas o formas de organización (decisión, responsabilidad, dirección, coordinación, entre otras).

Otra clasificación las categoriza en competencias del Ser, en las cuales se incluyen todas aquellas propias de la personalidad del individuo, del Saber, es decir, aquellas propias de los conocimientos técnicos y de gestión y del Saber-Hacer, habilidades alcanzadas por la experiencia y el aprendizaje (Gallego, 2000).

Maldonado (2002), con base en las experiencias institucionales de México y Chile, clasifica las competencias laborales en tres grupos: básicas, comportamientos asociados a conocimientos de índole formativa (capacidad de expresión, de lectoescritura, comunicación verbal y escrita, y capacidad matemática); genéricas, conocimientos asociados a desempeños comunes a diversas ocupaciones (informática, trabajo en equipo, planeación, segundo idioma), y específicas, comportamientos referidos a conocimientos de índole técnica asociados a una función productiva.

3.5 Construcción de competencias

Para determinar las competencias laborales se han desarrollado modelos desde tres perspectivas: conductista, funcionalista y constructivista.

Desde la perspectiva conductista, las competencias son las "características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Pueden ser motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando" (Boyatzis, en Mertens, 1996, p. 69).

Desde la visión psicológica (Levy-Leboyer, 1997, p. 18), el estudio de las competencias comprende el análisis de las *características personales* (grado de cualificación o lo que saben hacer las personas, el talento o sus habilidades, destrezas y capacidades y, por último, su talante, esto es, su voluntad, motivos, deseos, gustos y valores), cuyas competencias son percibidas y atribuidas y de carácter subjetivo. Las *realizaciones* que el individuo deberá ser capaz de hacer, conocidas como conductas y acciones pertinentes en el sitio de trabajo, son las competencias objetivas que pueden ser observables y medibles. Y, por último, las *actuaciones y resultados* en el puesto de trabajo o competencias de índole institucional, que son contrastables y certificables.

Para establecer las competencias desde este enfoque, se parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados (desempeño superior) y se define el puesto en términos de las características de dicha persona. Las características necesarias para realizar un trabajo, pero que no conducen a un desempeño superior, son denominadas *competencias mínimas*.

Al modelo conductista se le critica: tener un concepto demasiado amplio de competencia, que podría incluir casi cualquier cosa; la dificultad para diferenciar las competencias mínimas de las efectivas, y su relación con éxitos pasados, lo cual lo hace poco práctico para una época de cambio como la actual (Mertens, 1996, p. 71). Por ello surge una alternativa desde la escuela funcionalista de la Sociología.

La perspectiva funcionalista se origina en Inglaterra, en los años ochenta, en un intento por revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación de ese país. Se fundamenta en la nueva teoría de sistemas sociales, la cual parte de la importancia de la relación entre el sistema y el entorno, y, en consecuencia, asume que los objetivos y funciones de la empresa deben formularse desde esta relación.

Desde esta perspectiva, las competencias se obtienen a partir de la pregunta central ¿qué objetivos se pretenden alcanzar por la organización en general y por el área ocupacional en particular? Una vez definidos, surge una nueva pregunta: ¿qué debe ocurrir para lograr ese objetivo? Al responder las dos preguntas se obtiene una relación entre el problema y su solución, de manera que al repetir el proceso en varias ocasiones se puede llegar al detalle y establecer así la competencia buscada. Mertens (1996, p.77), basado en la NCVQ⁹ de Inglaterra, afirma

que de este análisis emergen por lo menos cuatro familias de competencias:

- Resultados de las tareas
- Gestión/organización de las tareas
- Gestión de situaciones imprevistas
- Ambientes y condiciones de trabajo

Las críticas a este modelo son: centrarse en qué se ha logrado y olvidarse de cómo lo hicieron; aislar los atributos de conocimiento de las prácticas de trabajo; no considerar las relaciones entre tareas, y hacer una aplicación parcial de la teoría de los sistemas sociales, desconociendo la complejidad del mundo laboral (Mertens, 1996, pp. 78-79). Surge entonces un modelo complementario, que sigue los mismos parámetros pero integrando conocimientos, actitudes y habilidades, que permiten incorporar otros elementos en el desempeño competente, como la ética y los valores y cuya mayor aplicación se ha dado a través de la denominada metodología Dacum¹⁰.

A mediados de la década de los noventa, toma fuerza un nuevo modelo llamado constructivista, que trata de integrar las relaciones entre los grupos, entre éstos y su entorno, y entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación. Asimila elementos psicossociológicos, tales como la importancia de la motivación y la confianza en los procesos de aprendizaje de las personas, el efecto de la participación, la acción colectiva y la alternancia formación-práctica en el logro de las competencias. Otro aspecto significativo es la detección de disfunciones, de manera que se deben considerar no solamente las personas con desempeño excelente, sino aquellas menos competentes y, de otra parte, tener en cuenta los problemas de comunicación, de relaciones, de estructura, entre otros.

3.6 Competencias de RRHH

Como se puede deducir de esta revisión teórica, las áreas de talento humano deben lograr resultados tangibles en términos del negocio, que trasciendan las actividades propias de las funciones del área. Estos resultados están relacionados con: a) agregar valor a la organización mediante la alineación de las estrategias, procesos y prácticas de gestión humana con las necesidades del negocio; b) mantener la moral y la cooperación de los trabajadores; c) desarrollar sistemas de gestión humana que comprendan las mejores prácticas, pero además que en

⁹ Consejo Nacional de Calificaciones Vocacionales de Inglaterra.

¹⁰ *Developing a Curriculo.*

conjunto logren la ambigüedad causal y una complejidad social que los vuelvan difíciles de imitar; d) responder a las necesidades de los diferentes grupos de interés, como clientes finales, accionistas, empleados y sociedad en general; e) crear ventaja competitiva a través de las personas; f) crear capacidad de cambio; g) lograr relaciones de confianza con la organización, y h) impactar la cultura organizacional.

De lo anterior y de la revisión de la literatura especializada (Brockbank *et al.*, 2002; Nordhaug, 1998; Ulrich *et al.*, 1995; Ulrich, 1997; Yeung *et al.*, 1996) se puede concluir que existen ocho campos de competencias que deben tener los profesionales que trabajan en las áreas de gestión humana. Es necesario aclarar que no son las competencias demandadas para una persona en particular (p. ej., gerente de talento humano), pero que permiten una aproximación a las competencias del responsable del área.

Estos campos son: conocimientos del negocio, gestión del cambio, diseño y creación de infraestructura, gerencia de la contribución de los empleados, credibilidad personal, gestión de la política cultural, gestión del rendimiento del talento humano y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la organización.

4. Aproximación a experiencias colombianas

En el caso colombiano, los investigadores no pudieron encontrar estudios en los cuales se haya realizado contrastación empírica sobre competencias en RH, aunque en la revisión se encontraron artículos que dan cuenta de algunos aspectos conceptuales sobre el tema (Gallego, 2000).

Entre los avances encontrados en el país vale la pena resaltar el trabajo del SENA¹¹ (1999), que desde una perspectiva funcional y a través de mesas sectoriales ha venido construyendo unidades de competencia laboral y asesorando a las empresas en su estructuración. En el caso específico de gestión de talento humano, el equipo técnico¹² elaboró el mapa funcional y definió la mayoría

de las unidades de competencia laboral. Este equipo definió la función del área de la siguiente manera: "Generar ventajas competitivas a través del desarrollo de las personas, asegurando que su desempeño esté acorde con las estrategias y la cultura de la organización y logre los indicadores establecidos".

El equipo investigador realizó visitas a seis empresas (proceso explicado en el aparte metodológico). A continuación se presenta una síntesis de lo encontrado.

4.1 Características de las competencias

En general, el concepto de competencias hallado en las empresas está relacionado con la efectividad en la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y rasgos de la persona, en la ejecución de una actividad para el logro de objetivos estratégicos del negocio. Este concepto se encontró ligado a las siguientes características:

- Se constituyen con base en la sostenibilidad de las ventajas competitivas.
- Están asociadas no solo a la eficiencia de los resultados sino también al desarrollo de las personas.
- Se orientan a fortalecer las capacidades empresariales, como productividad interna, gerencia del valor, efectividad del mercado y capacidad de cambio.
- Se constituyen en el modelo alrededor del cual giran los procesos propios de la gestión del personal: selección, inducción, formación y desarrollo, desempeño, plan de carrera y sucesión, administración del cambio y de la cultura, y comunicación interna.

4.2 Tipologías

Cada empresa tiene una clasificación distinta de las competencias, pero se pueden generalizar cinco categorías, así:

Competencias organizacionales o corporativas o empresariales: comunicación, toma de decisiones, orientación al logro, trabajo en equipo, enfoque al cliente, innovación y pensamiento estratégico.

Competencias directivas o gerenciales: gerencia estratégica (alineación del equipo con la estrategia del negocio), gestión de personal, liderazgo, gestión del cambio, comunicación gerencial, planeación y control, construcción de equipos efectivos y desarrollo de las competencias de sus colaboradores.

¹¹ El sindicato del SENA critica la asunción del modelo de competencias por parte de la entidad. Afirma que se desinstitucionaliza la función de diseño curricular, trasladándola al sector productivo, y la del proceso enseñanza-aprendizaje, convirtiéndola en un problema del trabajador. Consideran que las competencias no agregan valor a la calidad y la pertinencia sino que son una respuesta a la política de privatización, enmarcada en la globalización y la apertura económica (Sindesena, 2001).

¹² Participan ACRIP, Banco de Bogotá, Cotecna, Ecopetrol, EAN, Kimberly, Legis, Mintrabajo y el SENA.

Competencias funcionales: conocimientos sobre gestión humana, conocimientos sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, relaciones interpersonales, tutoría y consultoría.

Competencias de rol o de cargo: dependientes del respectivo rol, para lo cual han considerado los objetivos del rol, los productos que deben entregar para cumplir dicho rol, los procesos que adelantan con sus conocimientos, habilidades y características personales requeridas, e indicadores o sistemas de medición del respectivo rol.

Competencias humanas o del ser: asertividad, sensibilidad por las personas.

4.3 Modelo gerencial para la gestión de competencias

Las empresas han desarrollado algunas características que deben cumplir los equipos gerenciales para una buena gestión por competencias. En esencia se están exigiendo capacidades para:

- Despliegue de la estrategia del negocio: orientación al negocio, logro y autoconfianza.
- Servicio con valor agregado: orientación al cliente y conciencia de costos.
- Gestión del talento: desarrollo de personas, dirección de otros con enfoque participativo y liderazgo.
- Gestión estratégica: visión, innovación, administración de proyectos y gestión del cambio.
- Fundamentación: flexibilidad, aprendizaje organizacional, trabajo en equipo, pensamiento complejo y creatividad.

4.4 Conclusiones

Las empresas con mayores desarrollos en el tema de competencias han creado una arquitectura social¹³ que articula los diferentes subsistemas de gestión humana y cuya columna vertebral han sido precisamente las competencias, lo cual coincide con los planteamientos de Mertens (1996): "La definición de normas o estándares de competencia de personal pueden desempeñar ese papel (el de eje de la estructura), porque al fin de cuen-

tas toda acción innovadora en el campo de los recursos humanos debe estar proyectada en función de resultados u objetivos, para que se justifique como inversión" (p. 22).

La esencia de la gestión humana en estas organizaciones tiene que ver con dos factores clave: de una parte, garantizar la ejecución eficiente de la estrategia del negocio y, de otra, desarrollar a las personas que integran la organización. Esto va ligado a actividades que permitan lograr la credibilidad de la gestión humana, tanto entre los directivos como entre las personas de la empresa, y la construcción de un tejido cultural de la organización.

Este planteamiento ha sido formulado teóricamente por diversos expertos en gerencia de talento humano, entre otros por Butteris (2001): "El personal de recursos humanos ha pasado de preocuparse primordialmente de actividades transaccionales a ayudar a la empresa en la gestión del cambio y desarrollo organizacional. Hoy proporciona el marco para crear una organización que aprende a fortalecer su capital de conocimiento. Funcionan como socio igualitario en el negocio" (p. 27).

Otro aspecto sobresaliente en las empresas visitadas es el cambio de algunos paradigmas, por ejemplo, el reconocimiento de que la transformación organizacional no es un problema tecnológico sino humano y por lo tanto actitudinal; la necesidad de trascender el concepto de mejores prácticas individuales por el de un sistema de prácticas de alto rendimiento; la pertinencia, no de buscar modelos perfectos sino modelos sencillos, claros, prácticos y compartidos. Al respecto Bessant, 1991 (citado por Mertens, 1996, p. 11), afirma:

El problema que las empresas enfrentan, es que no existen fórmulas claras para definir las nuevas formas de organización y las configuraciones tecnológicas requeridas. Al contrario, hay la necesidad de experimentar, innovar y aprender, y seguir nuevas opciones que han sido probadas y evaluadas como alternativas de mejores prácticas a los modelos del pasado. Como consecuencia empieza a aparecer en el lenguaje industrial de los años noventa el concepto de aprendizaje de las organizaciones.

Por último, en las empresas con desarrollos significativos en gestión humana es notoria una concepción más integral del ser humano, una visión moderna de la gestión y una consideración holista de la organización, que en términos de Barnett (2001) corresponden a "Nuevas formas de razonamiento que aparecen en el mundo del trabajo y que están permitiendo una reciprocidad ver-

¹³ Mertens (1996) denomina arquitectura social a la articulación de diferentes iniciativas, de manera simultánea, para aumentar el efecto del desempeño sobre la productividad. Las principales combinaciones tienen que ver con: capacitación, participación e involucramiento, cambios en el sistema de remuneración y programas de ergonomía.

dadera y no tan solo superficial; esto requeriría diferentes formas de organización que dieran verdadera autonomía a los individuos y a las unidades" (p. 120).

5. Hallazgos y su interpretación

5.1 Características de las empresas participantes

Empresas participantes: Participaron 13 empresas, cuatro de las cuales pertenecen al sector servicios y las otras nueve al sector manufacturero. En total, vinculan a 6006 trabajadores y cuentan con 82 personas en el área de talento humano. En cuanto a la ubicación en la estructura jerárquica, ocho reportan al primer nivel gerencial y cinco a la subgerencia administrativa.

Procesos prioritarios: En el estudio se detectaron procesos y prácticas mejor estructuradas y más desarrolladas, como selección, formación y desarrollo, seguridad y salud ocupacional y bienestar laboral, mientras que procesos como retribución, políticas de promoción y sistemas de incentivos están menos desarrollados. De otra parte, se indagó por los procesos que los gerentes consideraban prioritarios en su función. En la *tabla 2* se relacionan dichos procesos¹⁴.

Ítems	Indicadores
Promedio de personas en el área	6.3
Promedio de trabajadores en la empresa	462
Trabajadores por cada miembro de gestión humana	69.8

Fuente: Resultados de la investigación.

<ul style="list-style-type: none"> • Selección • Capacitación, formación y seguimiento • Comunicación • Mejoramiento continuo • Motivación y apoyo • Formulación de políticas

Fuente: Resultados de la investigación.

¹⁴ Es pertinente anotar que este listado surge de una pregunta que obligaba al gerente a escoger tres o cuatro procesos y prácticas más importantes, esto es, que no desconoce la importancia de los demás, pero da prioridad a algunos.

Eventos críticos¹⁵: Otro aspecto interesante son los eventos que los gerentes consideraron críticos, bien tuvieran el carácter de exitosos o no, por cuanto reflejan los campos de acción más significativos para el desempeño de la función. En la *tabla 3* se detallan estos eventos, anotando que en algunos casos un mismo evento fue exitoso para algunos gerentes y no exitoso para otros.

Para comprender las competencias del gerente de talento humano en toda su dimensión, es necesario establecer la misión del área de talento humano (finalidad) y los resultados que debe entregar, los cuales se registran en las *tablas 4* y *5*.

Eventos críticos exitosos	Eventos críticos no exitosos
Selección (promoción)	Cultura organizacional
Salud ocupacional y seguridad	Seguridad (conciencia)
Capacitación y formación	Retribución (nuevas políticas)
Evaluación del desempeño	Transformación organizacional
Bienestar social y laboral	Estructura
Normalización	Información
Manejo y gestión ambiental	
Direccionamiento estratégico	
Participación	
Transformación organizacional	
Sistema de comunicación	
Equipos de trabajo	
Estímulos e incentivos	

Fuente: Resultados de la investigación.

<p>MISIÓN (FINALIDAD) DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA</p> <p>Contribuir al logro de los objetivos organizacionales mediante el desarrollo de las personas, la consolidación de las prácticas de gestión humana y el mejoramiento de los procesos y la cultura organizacional.</p>

¹⁵ Se entiende por evento crítico una situación propia del trabajo que, por su significación, el entrevistado escoge como muy importante en el desarrollo de la función que desempeña.

Tabla 5

Resultados esperados del área

1. Atraer candidatos potencialmente calificados
2. Mantener a los empleados deseables
3. Garantizar que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo
4. Desarrollar integralmente a las personas
5. Mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando sus competencias, a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y aptitudes
6. Elevar niveles de productividad
7. Elevar niveles de calidad
8. Mejorar el clima laboral
9. Impactar el desempeño de la organización, mediante el alineamiento de las prácticas de gestión humana

Fuente: Resultados de la investigación.

Tabla 6

Valores instrumentales requeridos por los gerentes de talento humano

VALORES ÉTICO-MORALES ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean?	VALORES DE COMPETENCIA ¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?	
Honestidad	Iniciativa	Perseverancia
Responsabilidad	Flexibilidad	Creatividad
Lealtad	Intuición	Objetividad
Solidaridad	Dinamismo	Asertividad
Sinceridad	Integralidad	Compromiso
Transparencia	Orden	Capacidad analítica

Fuente: Resultados de la investigación.

5.2 Valores esperados de los gerentes de talento humano

Aunque en los objetivos de la investigación no se planteó la posibilidad de establecer los valores de los gerentes de talento humano, en las entrevistas se percibían reiteradamente aspectos que trascendían el concepto de competencias y que se constituían en factor fundamental para el desempeño de esta función.

Adicionalmente, en el panel de expertos se generó una discusión sobre la pertinencia o no de que los valores hagan parte de una competencia¹⁶. Si bien este debate sigue pendiente, el grupo de investigación quiere dejar expresos los valores encontrados y clasificarlos, a partir de la tipología elaborada por Rockeach y analizada por García y Dolan (1997). El mencionado investigador de la Universidad de Michigan define valor como: "Una condición o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria".

De allí, Rockeach deduce dos tipos de valores: los finales o existenciales, que pueden ser personales (la felicidad, la salud, la familia y el éxito) o ético sociales (la paz o la justicia social), y los valores instrumentales, medios operativos para alcanzar los valores finales, que a su vez pueden ser ético-morales (la honestidad, sinceridad, responsabilidad, por ejemplo) y de competencia

(simpatía, trabajo en equipo, iniciativa, entre otros); "lo importante de esta división es que en los instrumentales encontramos pautas de acción para el día a día, mientras que los finalistas proveen de una visión teleológica" (Morales, 1999, p. 128).

Sobre esta base, los valores encontrados se clasificaron como instrumentales y dentro de éstos se organizaron los ético-morales y los de competencia (ver tabla 5)

5.3 Estructura del modelo

Contrastando lo encontrado en la literatura especializada con los hallazgos empíricos, se estructuran las competencias en un modelo de cuatro categorías (ver tabla 6).

- *Competencias personales transferibles*: Son aquellas habilidades que trascienden el contexto de una disciplina¹⁷, que se espera sean formadas por la academia, que no son instrumentales y que no están relacionadas, como las otras competencias, con situaciones específicas predecibles sino, al contrario, con la capacidad del individuo para afrontar lo inesperado e impredecible (Barnett, 2001).

En el estudio se detectaron seis competencias dentro de esta categoría: habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo. Están asociadas a algunos de los valores de competencia mencionados en la tabla 5, como flexibilidad, creatividad, capacidad analítica, perseverancia, objetividad y dinamismo, y esta-

¹⁶ En contra de la definición de Gonczy y Athanasou (1996), que fue asumida en la investigación y que incluye valores, algunos expertos argumentaron que los valores son más generales que la competencia y que se convierten en condición *sine qua non* para ésta, pero que no pueden ser desarrollables ni cuantificables.

¹⁷ Por ello no podría hablarse de una disciplina deseable para el cargo de gerente de talento humano.

rían relacionadas con las que Nordhaug (1998) denomina metacompetencias.

- **Competencias técnicas o específicas de la profesión:** Son aquellas que le dan el carácter profesional a quien dirige esta área en la organización y que convierten al gerente de talento humano en experto en los procedimientos y prácticas de gestión de personal. En términos de Bunk (citado por Maldonado, 2002, p. 29), posee competencia técnica quien domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

En el estudio se evidenciaron tres competencias: manejo de prácticas de TH, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural. Estas competencias requieren que la persona, además de conocer los procesos propios de la gestión humana, tenga la capacidad de interrelacionarlos, relacionarlos con el negocio y asociarlos con la naturaleza humana.

- **Competencias de gestión:** Aquellas orientadas a la dirección de personas y a la administración de recursos.

Las competencias detectadas en el estudio fueron: pensamiento estratégico, gestión de procesos, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo. Estas competencias corresponden a la capacidad directiva, pero teniendo en cuenta que el gerente de talento humano no solo debe dirigir su grupo sino incidir sobre toda la organización.

- **Competencias sociales:** Incluyen las motivaciones y la capacidad de relación en un contexto social organizativo (Le Boterf, citado por Maldonado, 2002, p. 31). Las competencias percibidas fueron: sensibilidad social, capacidad de interrelación, facilitación y autocontrol. Estas competencias requieren condiciones especiales de calidad humana relacionadas con capacidades entrópicas y conocimiento de la naturaleza humana. Se encuentran asociadas a valores ético-morales, mencionados en la *tabla 5*, como honestidad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, sinceridad y transparencia.

Algunas de las evidencias halladas son intuitivas (especialmente en la competencia de sensibilidad social), y así lo reconocen los entrevistados. Al respecto, vale la pena considerar lo planteado por Sánchez (2001), a partir de Hessen: "así como nuestro sentido visual percibe inmediatamente los colores, el sentido moral percibe las cualidades valiosas de una acción o de una intención, (pero), teóricamente, la intuición no puede aspirar a ser

un medio de conocimiento autónomo, con el mismo significado de conocimiento racional discursivo" (p. 9).

Categorías	Competencias
COMPETENCIAS PERSONALES TRANSFERIBLES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad de comunicación 2. Trabajo en equipo 3. Orientación al logro 4. Toma de decisiones 5. Capacidad negociadora 6. Aprendizaje continuo
COMPETENCIAS TÉCNICAS O PROFESIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de prácticas de TH 2. Conocimiento del negocio 3. Gestión cultural
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico 2. Gestión de procesos 3. Orientación al cliente 4. Gestión del cambio 5. Liderazgo
COMPETENCIAS SOCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilidad social 2. Capacidad de interrelación 3. Facilitación 4. Autocontrol

Fuente: Resultados de la investigación

5.4 Diccionario de competencias

Con el fin de facilitar la comprensión de las competencias encontradas y de facilitar su aplicación empírica (utilizar el modelo para selección, evaluación o formación por competencias) se procedió a elaborar el diccionario de competencias. Éste consiste en definir la competencia en términos del comportamiento esperado del gerente de talento humano. Se siguió el modelo del SENA: verbo, objeto y condición; además se complementó con las características básicas de la competencia. Se presenta en orden alfabético.

Aprendizaje continuo: asimilar nueva información o conocimiento y aplicarlo eficazmente al contexto en el cual se desenvuelve la organización. Hace referencia a la capacidad de la persona para incorporar a su integralidad, de forma eficaz y rápida, nuevos esquemas o modelos cognitivos; distintas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas, asimilando un conjunto de datos o referencias desde el exterior.

Autocontrol: conocer y dominar los límites de tolerancia a los que puede llegar en las diferentes situaciones que se presenten día a día. Es la capacidad que le permite

a la persona controlar sus emociones en momentos críticos y aprovecharlos como retroalimentación para su crecimiento personal.

Capacidad de interrelación: mantener las buenas relaciones, creando diferentes vínculos sociales, que faciliten el logro de los objetivos organizacionales. Esta competencia hace referencia a la habilidad de actuar en diferentes escenarios y ambientes, logrando un acercamiento a través de las buenas relaciones interpersonales.

Conocimiento del negocio: conocer y entender el contexto y las condiciones específicas del entorno del cual hace parte. La finalidad de esta competencia es básicamente permanecer al día de lo que es importante para la organización, con el fin de influenciar positivamente la organización.

Facilitador: ser el canal que brinda las herramientas y los recursos, y estimular la creación de vínculos entre los diferentes actores de la organización. Proporcionar los medios necesarios para que el personal se oriente hacia la consecución de los objetivos y tareas propuestas, además de crear un puente entre la dirección y el personal, y ser multiplicador de conocimientos.

Gestión del cambio: capacidad de visualizar hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de la organización. Implica promover y comprometerse en el diseño y desarrollo de estrategias en la búsqueda de nuevas oportunidades. Además, sensibilizar al personal del por qué y el cómo del cambio, y de su participación protagónica en el mismo.

Gestión de la cultura: proveer estrategias y metodologías que permitan consolidar y mantener una identidad compartida con lineamientos perdurables que responda a los requerimientos de la organización. Con esta competencia se pretende generar y mantener al interior de la organización un sentido de pertenencia de las personas con los objetivos de ésta, por medio de la creación de símbolos y el establecimiento de pautas de comportamiento.

Gestión de procesos: estructurar y coordinar estrategias que contribuyan al mejoramiento y cumplimiento de los procesos organizacionales. Es la capacidad de identificar necesidades, buscando herramientas que apoyen cada proceso, integrándolos y facilitando el seguimiento de los proyectos.

Habilidades de comunicación: expresar y canalizar ideas e información en forma clara y correcta, propiciando el intercambio y la retroalimentación. Esta habilidad se relaciona con la capacidad de transmitir ideas e información de forma escrita o verbal, utilizando diferentes me-

dios de comunicación. De igual manera se relaciona con la capacidad de escucha, de interpretación y de argumentación, herramientas clave para una comunicación efectiva y empática, al alcance de todos los miembros de la organización.

Liderazgo: dirigir y acompañar a las personas de la organización, orientando su desempeño hacia las metas establecidas. Esta habilidad implica definir objetivos con un equipo de trabajo, guiándolos hacia el logro de resultados; son importantes el ejemplo y el acompañamiento.

Manejo de prácticas del recurso humano: conocer y aplicar las prácticas de recursos humanos que responden a las necesidades empresariales. Entender y utilizar adecuadamente las prácticas de recursos humanos tales como selección, contratación, capacitación, formación y remuneración, potenciando y motivando al personal hacia el desarrollo integral.

Negociación: intercambiar concesiones entre los miembros de la organización, alcanzando acuerdos satisfactorios fundamentados en la filosofía gana-gana. Es la capacidad para identificar las posiciones propias y de las partes involucradas en la negociación, para efectuar cualquier tipo de intercambios que beneficien tanto a la empresa como al personal, basándose en la información y en un acercamiento de necesidades mutuas.

Orientación al cliente: dar prioridad a las necesidades del cliente, gestionando y respondiendo a sus requerimientos. Hace referencia a una capacidad personal de conocer e involucrar al cliente en los procesos empresariales, respondiendo a sus expectativas.

Orientación al logro: fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, a través del trabajo constante y eficiente. Esta competencia hace referencia a la determinación y compromiso que se asume en las prácticas ejercidas usualmente, para obtener un desempeño superior al establecido, logrando impacto en la organización.

Pensamiento estratégico: analizar e interpretar información y políticas de la organización, para generar acciones que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales. Requiere del individuo una visión integral del negocio, donde pueda identificar oportunidades que permitan mejorar las estrategias como valor agregado y con ello actuar de forma proactiva para alcanzar los fines propuestos por la organización.

Sensibilidad social: velar por el desarrollo integral del personal, basándose fundamentalmente en la intuición, la solidaridad y la justicia social, reconociendo y valorando al individuo como tal. Es la capacidad de tener

una percepción intuitiva, logrando un sano equilibrio entre lo humano y lo técnico, que le permite ser justo en situaciones complejas.

Toma de decisiones: elegir eficazmente entre varias alternativas, en condiciones de complejidad e incertidumbre, buscando situaciones benéficas para la organización. La clave de esta competencia radica en la asertividad que tenga la persona al tomar una decisión, asumiendo la responsabilidad que esta implica.

Trabajo en equipo: participar y trabajar activamente con otros en la consecución de una meta común que apoye las finalidades de la organización. Trabajar en equipo implica desarrollar la capacidad de interrelacionarse con otros, para cooperar en el alcance de objetivos comunes, subordinando los intereses particulares a los del equipo. Además, implica motivar y promover las condiciones apropiadas para que diversas personas se orienten a un mismo fin.

Conclusiones

Al comparar los resultados de la presente investigación con lo planteado en la teoría y en los estudios de competencias de talento humano realizados en otras latitudes se puede concluir que:

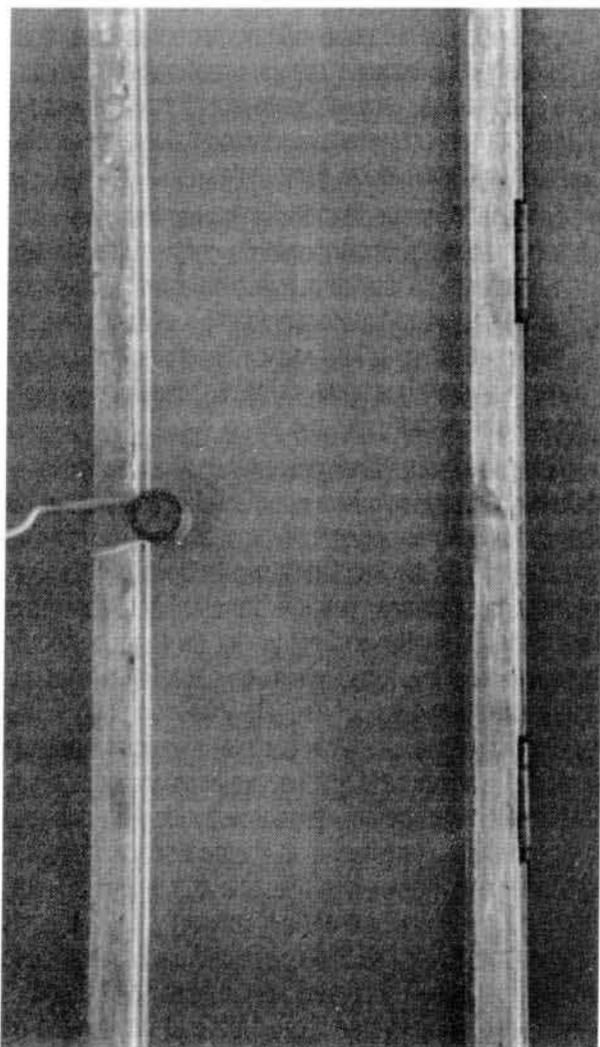
- a. La mayoría de las competencias encontradas en la literatura revisada fueron halladas en los casos estudiados. Sin embargo, faltó una competencia muy importante: la gestión del conocimiento. Ésta fue recomendada en el panel de expertos, pero no se incluyó en la investigación por cuanto no se encontraron evidencias que demostraran su existencia en los casos.
- b. La necesidad de alinear las estrategias de gestión humana con las estrategias corporativas fue reiterativa. Esto es coherente con el reconocimiento que dan la mayoría de las empresas a la calidad socio estratégica del área.
- c. Vale la pena resaltar que si bien existen diferencias en los desarrollos de las áreas, todos son conscientes de la importancia de las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida y de la necesidad de persuadir a la alta gerencia de dicha importancia, no mediante el discurso, sino a través de la entrega de resultados para los diferentes *stakeholders* (accionistas, trabajadores, clientes, sociedad).
- d. Otra competencia relativamente novedosa y general es la capacidad demandada al gerente de talento humano para gestionar el cambio y la cultura organizacional.

- e. En todas las entrevistas se percibió la importancia del manejo económico financiero que debe tener el gerente de talento humano, para poder hablar el lenguaje del negocio e interactuar con sus pares dentro de la organización. Es de anotar que no se trata de ser expertos en finanzas sino de ser capaces de relacionar la gestión humana con los resultados finales del negocio.
- f. Aunque se mencionó la competencia de responsabilidad social, su concepción es aún pobre, muy limitada a actividades de bienestar y satisfacción de necesidades del trabajador y poco referida a la responsabilidad ante la sociedad.
- g. Se perciben algunas limitaciones para el mejor desempeño de las áreas y la aplicación de las competencias del gerente, como la relevancia de las actividades instrumentales frente a las estratégicas, relativa falta de autonomía y limitado número de personas del equipo de gestión humana para atender todos los frentes del área, entre otras.
- h. Algunos de los procesos menos desarrollados, según la percepción obtenida de las entrevistas, son: análisis del puesto de trabajo, planificación de recursos humanos, reclutamiento, gestión y planeación de la carrera profesional, evaluación del rendimiento, retribuciones directas e indirectas.
- i. En general, se podría afirmar que si bien hay consenso sobre la importancia de convertir la función del gerente de talento humano en una actividad estratégica, existe heterogeneidad en el desarrollo de este aspecto, pues las limitaciones mencionadas generan a veces una brecha entre lo deseable y lo realmente alcanzado.

Efectuando un análisis desde otra categorización (modelo Hay Group), se puede concluir que los gerentes de talento humano se concentran en seis competencias de dirección (toma de decisiones, pensamiento estratégico, gestión de procesos, gestión del cambio, liderazgo y facilitación), cuatro competencias de logro y acción (orientación al logro, manejo de prácticas de talento humano, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural), tres competencias de impacto e influencia (habilidad de comunicación, capacidad negociadora y capacidad de interrelación) y tres competencias de ayuda y servicio (trabajo en equipo, orientación al cliente y sensibilidad social). En menor nivel, con una sola competencia, están las de efectividad personal (autocontrol) y las cognitivas (aprendizaje continuo). Si bien el estudio estaba centrado en determinar las competencias del líder de gestión humana y este objetivo se logró, surge la posibilidad de

una investigación que dé continuidad a lo alcanzado, orientada a medir las competencias a partir del modelo aquí construido. Esto implicaría complementar el modelo con competencias del deber ser, no evidenciadas en el estudio, como por ejemplo la gestión del conocimiento, y contrastar empíricamente el peso de cada una de las competencias. También se hizo evidente otro tema de investigación: la relación entre competencias y valores. Adicionalmente, en el proceso de socialización se propuso estudiar la situación de la gestión humana en la pequeña empresa.

Por último, a partir de lo encontrado se puede afirmar que ninguna profesión estaría formando totalmente las competencias requeridas por el gerente de talento humano, lo cual hace (a título individual) más retardadora la función, pues obliga a un esfuerzo adicional para desarrollar dichas competencias. No obstante, también vale la pena hacer un llamado a las universidades y otros entes formadores sobre la importancia de revisar sus planes en lo relacionado con la gestión humana.



Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2000). *Gestión de competencias: el diccionario*. Barcelona: Granica.
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia: el conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Barney, J. and Wright, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Beatty, R.W. and Schneier, C.E. (1998). El nuevo papel de los RH para influir sobre el funcionamiento organizativo: de "socios" a intérpretes. En Ulrich, D., Losey, M.R. y Lake, G. *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 82-96). Barcelona: Gestión 2000.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287-301.
- _____, Huselid, M. A., Pickus, P. and Spratt, M. (1997). HR as Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1), 39-48.
- _____, Huselid, M.A. y Ulrich, D. (2001). *Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000, Edipe.
- Beer, M. (1997). The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role. *Human Resource Management*, 36 (1), 49-56.
- Bogoya, D. (2000). Una prueba de evaluación de competencias académicas como proyecto. En *Competencias y proyecto pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
- Brockbank, W., Ulrich, D. y Yakonich, D. (2002). *Investigación sobre competencias de recursos humanos*. Reporte de Feedback Individual, Universidad of Michigan Business School y Universidad Austral.
- Butteris, M. (2001). *Reinventado recursos humanos: cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 22, 157-172.
- Conner, J., Ulrich, D. (1996). Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. *Human Resource Planning*, 19 (3), 18-30.
- Chomsky, N. (1983). El lenguaje y el conocimiento inconsciente. En *Reglas y representaciones*. México: FCE.

- De Ansorena, A. (1997). *15 pasos para la selección de personal*. España: Paidós.
- Fernández, G., Cubeiro, J.C. y Dalziel, M. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, No. 119, pp. 63-70.
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Gonczi, A. y Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y la práctica en Australia. En Argüelles, A. (comp.). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa Noriega Editores.
- Hager, P. y Beckett, D. (1996). Bases filosóficas del concepto integrado de competencia. En Argüelles, A. (comp.). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa Noriega Editores.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1999). *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, como evaluarlas y como desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Maldonado, M.A. (2002). *Las competencias, una opción de vida*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Martínez, M. (2000). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: manual teórico práctico*. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa.
- McClelland, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Morales, A. (1999). Un pacto ético: convergencia axiológica de lo estatal y lo privado. En *Revista Tecnología Administrativa*, XIII (130).
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations: a Classificatory Framework; Human Resource Development for the Future. *International Studies of Management & Organization*, 28, 1.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: Cecca.
- _____ (1998). *La ecuación humana: La dirección de RH clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000 y Edipe.
- Sánchez, F. (2001). Presentación de la ética. *Revista Hojas Universitarias*, 50.
- SENA (1999). *Guía para la elaboración de unidades de competencia y titulaciones, con base en el análisis funcional*. Bogotá: Dirección General, Dirección de Empleo División de Estudios Ocupacionales.
- Sindesena (2001). *Competencias laborales y desinstitucionalización de la formación profesional*. Bogotá: Documentos Sindesena.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc.
- Torrado, M.C. (2000). Educar para el desarrollo de las competencias: una propuesta para reflexionar. En *Competencias y proyecto pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., and Lake, D. (1995). Human Resources Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, 39 (4), 473-495.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- _____, Losey, M. y Lake, G. (1997). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, Edipe.
- Urrea, F. (2003, marzo). *Una mirada sociológica al "outsourcing": Las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo*, Conferencia en ACRIP, Manizales, Colombia.
- Vinent, M. (2000). ¿Qué significa aprender? Un punto de vista sobre el concepto de competencia. En *Competencias y proyecto pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Yeung, A., Woolcock, P., and Sullivan, J. (1996). Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions. *Human Resource Planning*, 19, 48-58.

