

EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA

DEL CARGO A LA COMPETENCIA

Grupo de Investigación: CENTRO DE INVESTIGACIONES EN COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

María Eugenia Villa Camacho*

RESUMEN

La descripción de cargos es una técnica ampliamente utilizada en la gerencia de recursos humanos tradicional. El cargo sirve de referencia para la realización de procesos de vital importancia como la selección, el entrenamiento y la evaluación del desempeño de los trabajadores, entre otros. Sin lugar a dudas, es una herramienta sencilla y ampliamente difundida, que ha demostrado su utilidad. Sin embargo, hace unos cuarenta años comenzó a gestarse un nuevo enfoque basado en las competencias que no tardó en consolidarse y extenderse. El artículo plantea un problema práctico: ¿debe un ejecutivo abandonar la descripción de cargos y acoger las competencias? No necesariamente. Cada enfoque conduce a resultados adecuados cuando interpreta cabalmente las circunstancias internas y externas de la empresa.

Palabras clave: cargo, *coaching*, competencia, estrategia corporativa.

ABSTRACT

A Job description is a technique widely used in traditional human resource management. The description serves as a reference for carrying out vital processes such as selection, training and performance evaluation of workers. There is no doubt that it is a simple and widely used technique that has proved its worth. However, forty years ago, a new approach based on competence was developed and very quickly it got consolidated and expanded. The article raises a practical question: should an HR executive forget about job descriptions and keep only competence approach? Not necessarily. Each one of these leads to different results adequate to the internal and external circumstances of the company.

Keywords: coaching, competence, corporate strategy, position.

Fecha de recibido: 28 de julio de 2010

Fecha de aprobación: 19 de octubre de 2010

* Candidata a Ph.D. en Administración de la Universidad San Pablo, CEU de Madrid, España. Docente Investigadora de la Universidad de América. Correo electrónico: mariaeugeniavilla@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El artículo relaciona dos técnicas de gestión de recursos humanos: la descripción de cargos y la gestión por competencias. A pesar de que ambos enfoques sirven a los mismos propósitos y se aplican a los mismos procesos del área de talento humano, no son equivalentes y no es posible que uno reemplace al otro sin que se tome en cuenta la naturaleza de los procesos internos de la empresa y la dinámica de su entorno.

No obstante, se observa que las antiguas descripciones de cargo, marcadamente orientadas a los aspectos técnicos del trabajo, evolucionaron para dar cabida a los aspectos psicológicos y sociales del cargo, determinantes de la productividad del empleado, tanto como la dimensión técnica y, de esa forma, se aproximaron al concepto de competencia, donde la conducta del empleado es el elemento principal.

En este marco, el artículo plantea la necesidad de que las competencias se alejen paulatinamente de las descripciones de cargos para que faciliten la adecuación de la gestión del talento humano a las condiciones más dinámicas y complejas en que operan las empresas.

La gerencia de recursos humanos se ha valido del cargo como el principal criterio de referencia para realizar las funciones básicas del área. El cargo define las funciones, delimita las responsabilidades de cada persona y la ubica en un proceso específico de la organización. El cargo “constituye el vínculo entre los individuos y la organización” (Werther & Keith, 1990:83). No obstante, lo anterior no agota la utilidad ni las aplicaciones del cargo. Sus aportes se pueden clasificar en tres aspectos: técnico, económico y la dimensión psicológica y social.

El componente básico del cargo es de carácter técnico. Es un medio para mantener la división del trabajo, describir los procedimientos, establecer los estándares de producción y medir la productividad de la mano de obra; facilita, además, el entrenamiento, la supervisión y la evaluación del desempeño.

Desde la perspectiva económica, el cargo es sometido a un proceso sistemático de evaluación que busca establecer su valor relativo, expresado en el grado de dificultad inherente al desarrollo de sus funciones. La complejidad de las funciones se traduce, posteriormente, en unidades monetarias que definen la remuneración que recibirá la persona que desempeñe el cargo.

El puesto de trabajo proporciona un criterio objetivo para la asignación de salarios y para definir el grado de dificultad que permite comparar cargos de la más diversa naturaleza y le comunica una mayor legitimidad a las decisiones sobre la remuneración de los trabajadores. El cargo también facilita la comparación de los niveles salariales de la empresa con respecto del sector industrial o de otras empresas de referencia.

Finalmente, desde la perspectiva psicológica y social, el cargo otorga de manera implícita unos roles y confiere un determinado estatus a la persona que lo desempeña. Además de describir las funciones, el cargo determina los deberes que se orientan a los aspectos éticos y morales del trabajo y proporcionan una pauta para el comportamiento del trabajador. Observando cada una de las funciones del cargo, la dirección infiere la conducta que debe exhibir el titular.

Los cargos no pueden ser diseñados valiéndose, únicamente, de los factores técnicos que determinan de manera directa la eficiencia en detrimento de los aspectos humanos. “Una deficiencia en motivación puede anular con mayor facilidad, mayor rapidez, y más a fondo el efecto del equipo tecnológicamente avanzado, y al revés, un alto grado de motivación puede compensar y corregir una deficiencia pequeña en el progreso tecnológico” (Mertens, 1996:20).

Puesto que la productividad no depende solamente de los factores técnicos, se plantea la necesidad de buscar un equilibrio razonable entre lo técnico y lo humano en el diseño de los puestos de trabajo. Este equilibrio da lugar a una situación contradictoria porque un excesivo énfasis en los factores técnicos puede afectar la variedad, la autonomía y el significado de la tarea y por consiguiente, la satisfacción de los trabajadores; pero, a su vez, la falta de motivación y compromiso por parte de la persona que desempeña el cargo, afecta significativamente la productividad.

La evaluación del desempeño y el reconocimiento de los méritos de los trabajadores, la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo, las decisiones relacionadas con los ascensos y el diseño de las carreras del personal son procesos que toman al cargo como referencia.

La gestión de recursos humanos basada en el cargo es fácil de comprender; sus técnicas se encuentran ampliamente difundidas y su aplicación logra resultados satisfactorios con un alto grado de eficiencia. En consecuencia, no cabe duda de que el puesto de trabajo es una pieza fundamental de la gerencia de recursos humanos y no se ve a simple vista la necesidad de reemplazar esta herramienta, que a lo largo de los años, ha demostrado su utilidad.

No obstante, esa tradición técnica fue rota por el concepto de competencia que irrumpió en el ámbito de las organizaciones hacia finales de los años ochenta, pero que había comenzado a gestarse durante la década de 1970, en el campo de la selección de personal.

Las competencias comenzaron a trascender la limitación inicial impuesta por su orientación hacia la selección de personal y evolucionaron hasta convertirse en un modelo de gestión plenamente desarrollado. El concepto de competencia ha tomado dos rumbos distintos pero complementarios: su aplicación al sistema educativo de un país y a la gestión de recursos humanos.

La formación para el trabajo basada en competencias, que se propone articular el aparato productivo de un país con su sistema educativo, fue una de las primeras aplicaciones del concepto. “Durante la década de los setenta, el concepto de competencia se desarrolló en el ámbito de la enseñanza y la educación” (Dirube Mañueco, 2004:63); posteriormente se extendió hacia la gestión de recursos humanos y busca mejorar la manera como el talento de los trabajadores apoya el desarrollo de las ventajas estratégicas de la empresa.

La formación y desarrollo de personal, incluidos los planes de carrera, la selección de personal, la descripción y evaluación de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño, son los usos más frecuentes de la gestión de los recursos humanos basada en competencias.

En este enunciado se observa que las competencias intervienen en los mismos procesos que se llevan a cabo a través de la descripción de puestos y, por consiguiente, es válido preguntar las razones que tendría un gerente de recursos humanos para cambiar un enfoque por otro. ¿La gestión de recursos humanos por competencias es una manera diferente de hacer las mismas cosas?

No es inocua la decisión que se tome. Sin duda, tendrá efectos sobre la organización y sobre las personas que la conforman. Mantener el antiguo modo de hacer las cosas puede privar a los trabajadores y a la empresa de nuevas oportunidades de progreso. Adoptar un sistema que no es adecuado para las necesidades y condiciones particulares de la organización puede ser fuente de frustración, conflictos y desperdicio de recursos.

La congruencia del sistema de gestión por competencias, con el ambiente humano y técnico de la empresa, será el criterio determinante para tomar la decisión. La descripción de puestos de trabajo se origina y se desarrolla dentro de unas condiciones organizacionales particulares y responde a un tipo de problemas determinados. La gestión por competencias surge en otro ambiente laboral y responde a otro tipo de problemas. En consecuencia, estos dos enfoques pueden complementarse, pero no es posible que uno sustituya al otro si el cambio que esto implica no está acompañado del correspondiente cambio en las condiciones internas y externas de la empresa.

Cuando el trabajo es tangible y repetitivo, cuando la secuencia de pasos que se requieren para ejecutar una labor puede ser descrita en un manual, la empresa puede calcular el tiempo requerido para elaborar cada unidad de producto, regular la velocidad y el volumen de producción que se espera del trabajador.

Se facilita la determinación de los costos y la remuneración. La capacitación de los nuevos trabajadores se simplifica hasta quedar reducida a un entrenamiento específico para aplicar correctamente el procedimiento establecido. Los jefes ejercen una supervisión estrecha sobre el empleado y aseguran que el tiempo de la jornada laboral sea utilizado de manera productiva. La evaluación del desempeño se basa en hechos y legitima la asignación de estímulos monetarios por un elevado rendimiento, o la aplicación de sanciones en caso contrario.

En esas circunstancias, la racionalidad administrativa, que se expresa en decidir qué hacer y cómo hacerlo, se encuentra fuera del trabajador; generalmente está en una oficina centralizada o es una facultad del jefe. Al encontrarse obligado a utilizar un procedimiento que la empresa se ha esmerado en perfeccionar y que considera adecuado, el trabajador queda privado de la posibilidad de aplicar su creatividad y su iniciativa en sus actividades cotidianas. La inteligencia se convierte en un subproducto inútil, que la empresa no necesita ni desea aprovechar.

El comportamiento del trabajador se encuentra restringido por las funciones y los procedimientos, de manera que para alcanzar el estándar de producción se debe recurrir principalmente a los conocimientos técnicos y las habilidades. La productividad de la mano de obra era el único vínculo del trabajador con los aspectos estratégicos de la empresa.

Las empresas compartían esas características con otras instituciones de la sociedad. “La mayoría de las personas seguían una trayectoria vital estereotipada: eran criadas en una familia nuclear, pasaban en masa por escuelas de tipo fabril y entraban luego al servicio de una gran corporación, privada o pública” (Toffler, 1984:46)

Hacia la segunda mitad del siglo pasado, ese panorama comenzó a modificarse a medida que el número de empleados dedicados a la elaboración de productos tangibles comenzó a decrecer frente a los empleados de oficina y las empresas de servicio comenzaron a ganar importancia frente a las empresas de manufactura, en términos del número de empleados. Numerosos factores comenzaron a

modificar las condiciones en que operaban las empresas y a forzar el cambio de la producción masiva y estandarizada.

Entre los factores que influyen sobre las prácticas gerenciales, se mencionan con frecuencia la intensidad y la velocidad del cambio y, en especial, el cambio tecnológico, la globalización de la economía y la consecuente internacionalización de las empresas, el incremento progresivo de la competencia, y las expectativas de los clientes.

En el ambiente laboral, esos cambios se resumen en la dificultad para programar, supervisar y evaluar el trabajo. Determinar lo que el empleado debía hacer se tornó difícil porque con frecuencia se necesitaba hacer cosas que no habían sido previstas, lo que obligaba a improvisar procedimientos. Se dificultó también la medición del tiempo que tardaba una operación, y el flujo del trabajo se volvió irregular. Se incrementó el número de empleados que tenían contacto con los clientes y los administradores comenzaron a tomar conciencia de lo costoso que resultaba un cliente insatisfecho.

La iniciativa, las actitudes y el comportamiento del trabajador adquirieron una importancia que nunca antes habían tenido. La satisfacción en el trabajo y la motivación surgieron como funciones nuevas de los departamentos de recursos humanos. Todos los procesos que antes se encontraban soportados por la descripción de los puestos de trabajo comenzaron a sentir los efectos de la ambigüedad, la irregularidad de los ritmos y lo aleatorio de las operaciones. En consecuencia, el tradicional estilo de mando perdió eficacia y pasó a ser una fuente de conflictos.

La descripción de cargos que, como se dijo antes, era el pilar que soportaba numerosos procesos de recursos humanos, procuró adaptarse concediendo mayor importancia a la conducta del trabajador. Esto se reflejó en la selección de personal, que incorporó las “pruebas psicométricas que medían aspectos como la sociabilidad, capacidad de trabajo, extraversión” (Dirube, 2000:100). También se reflejó en la evaluación del desempeño.

En este campo, surgieron las escalas de evaluación que permitían identificar conductas observables y medibles y distinguir entre la conducta del trabajador y su desempeño, facilitando así la definición de los objetivos de desarrollo individual. Las escalas de valuación basadas en la conducta “se diseñan para identificar las áreas críticas del desempeño de un puesto y para describir la conducta laboral más eficiente para lograr los resultados” (Rock, 1989:262).

De esa manera, la gestión de recursos humanos basada en la descripción de puestos de trabajo mejoró ostensiblemente los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal, en procura de una mejor adaptación a las nuevas circunstancias en que operan las empresas.

Puede pensarse que la gestión humana se identificaría (o al menos se aproximaría) con la gestión por competencias, por el hecho de incluir las conductas del trabajador como una de las dimensiones del cargo (en especial las conductas más eficientes) y como una función que en adelante sería administrada con la misma atención que había recibido el contenido técnico. Esta idea no parece tan inconsistente si se toma en cuenta que algunos autores definen la competencia en función de la conducta. Las competencias son “las pautas de conducta que hacen que unas personas sean más competentes que otras en el desempeño de su trabajo” (Dirube, 2000:13).

Otro ángulo de enfoque para ver la importancia relativa del comportamiento frente a los conocimientos técnicos puede ser este: “Los conocimientos no diferencian a los profesionales con talento. La diferencia de los profesionales con talento no está en la cantidad de conocimientos sino en la capacidad para aprender lo nuevo y desaprender lo conocido” (Jericó, 2001:56).

No es trivial la cuestión planteada, y otra razón que la justifica es la diversidad de interpretaciones del significado de la competencia entre los autores especializados. En algunas definiciones la competencia no se ha desligado del cargo. Adicionalmente, la definición del puesto está presente en el proceso de identificación de las competencias. Es probable que algunos programas de gestión de recursos humanos con base en competencias estén muy cerca de las escalas de valuación basadas en la conducta.

Es posible que las definiciones que fueron elaboradas a principios de los años setenta, cuando la aplicación del concepto de competencias a la selección de personal era muy incipiente, buscaran mejorar los resultados que se estaban obteniendo con la descripción de cargos y, por este motivo, no podían perder de vista las funciones concretas que desempeñaría el candidato en caso de ser seleccionado. No obstante, algunos autores no se han desprendido suficientemente de esas condiciones iniciales, como se aprecia en la siguiente cita: “la evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, y define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas” (Fernández, Cubeiro y Murray, 1996:29).

Pero esta es una concepción empobrecida del concepto de competencia. Lo esencial de la competencia no consiste en que la persona tenga los conocimientos, la motivación y la conducta necesarias para hacer bien un trabajo específico. La competencia va más lejos, como se infiere de una de las políticas de selección de la empresa Toyota, donde los trabajadores son seleccionados “con base en su potencial y en la opinión que encajan en la cultura Toyota. Las personas desarrollan capacidades específicas después que son contratadas” (Liker & Meier, 2007:18).

No obstante, la gestión basada en el cargo no es compatible con la gestión basada en competencias. Si este supuesto no fuera considerado como el punto de partida, la gestión por competencias no sería más que una manera compleja, conflictiva y costosa de aplicar las escalas de valuación basadas en la conducta. En consecuencia, se debe proceder a identificar los cambios esenciales en la naturaleza del trabajo que han convertido la competencia en el concepto que mejor interpreta las nuevas condiciones.

Los hechos fundamentales que invalidan las técnicas tradicionales y justifican la gestión por competencias son numerosos, pero se destacan algunos para los fines de este artículo. El trabajador de conocimiento es indispensable para que se pueda utilizar la tecnología, y en consecuencia, “la inversión de capital es improductiva, a menos que los trabajadores de conocimiento apliquen a ella los conocimientos de que son dueños y que nadie les puede quitar” (Drucker, 1993:90).

Si bien la empresa depende del conocimiento especializado para poner en marcha sus recursos tecnológicos, el trabajador depende igualmente de la organización para que sus conocimientos puedan ser útiles. “El trabajo del especialista es simplemente insumo, “no se convierte en resultado hasta que se combina con el trabajo de otros especialistas” (Drucker, 1993:70).

En ese orden de ideas, la empresa asume el papel de un integrador de los conocimientos de diversos especialistas en torno de la tecnología. Su relación con el trabajador de conocimiento se

modifica debido a que el especialista es quien decide lo que se debe hacer y cómo hacerlo. Cada especialista adquiere la autonomía que le confiere el conocimiento y, por este motivo, el potencial de la tecnología queda limitado por la creatividad y la iniciativa del trabajador. La prosperidad de la organización no puede transgredir el límite que le imponen las competencias de sus trabajadores.

Como la organización y el empleado de conocimiento son mutuamente dependientes, y no puede existir uno sin el otro, una empresa inepta o estancada se convierte en un obstáculo para el progreso del empleado, y viceversa, si el empleado no tiene la capacidad de imaginar nuevas maneras de aprovechar el potencial que ofrecen los recursos humanos y tecnológicos, si carece de imaginación e iniciativa, se convierte en un obstáculo para el progreso de la empresa. Ambos, la empresa y el trabajador, se deben comprometer en la búsqueda permanente de la excelencia.

Uno de los efectos inmediatos de esa mutua dependencia se produce sobre las relaciones de autoridad. “Los trabajadores de conocimiento no pueden ser supervisados. A menos que ellos sepan más que cualquier otra persona de la organización, no sirven para nada” (Drucker, 1993:9). La supervisión fue sustituida por el seguimiento, y el mando evolucionó hacia el liderazgo, y ahora éste se mueve en la dirección del *coaching*, puesto que no se trata de dar órdenes sino de “proporcionar un entorno seguro y nutritivo para que el individuo crezca y desarrolle sus propias estrategias y soluciones” Zeus & Skiffington, 2000:5).

En la actualidad se ha puesto en evidencia que el modelo tradicional de adiestramiento no es suficiente para producir un cambio sostenido en el comportamiento. La nueva responsabilidad de los dirigentes es lograr que sus colaboradores alcancen su máximo potencial en armonía con los propósitos de la empresa.

Como el conocimiento es progresivamente especializado, el trabajador se ve obligado a integrarse con otros especialistas. El trabajo es interdependiente. “Los diversos conocimientos por sí solos son estériles. Sólo se hacen productivos cuando se reúnen y se consolidan como conocimiento” (Drucker, 1993:90). La persona debe tener el criterio profesional que le permita decidir por sí sola con quién se debe integrar y para qué hacerlo. Los recursos técnicos, financieros y los conocimientos de otros expertos, que necesita para hacer su propio trabajo, están en poder de otras personas, y debe desplegar su influencia y negociar con ellos para obtenerlos.

La iniciativa, la creatividad y la habilidad para integrarse con otros son cualidades que los trabajadores poseen en proporciones diferentes, lo que explica que “Algunas personas se proyectan mejor que otras, destacándose en el medio laboral” (Benavides Espíndola, 2002:4).

Los comentarios anteriores van dejando en claro que el conocimiento técnico es un factor indispensable para el éxito, pero no es el único, y no solamente no es el único sino que no es el más importante: todos los elementos que conforman un sistema son indispensables y si uno falla, no se obtendrá el resultado sinérgico. Si tan solo uno de los eslabones de la cadena es débil, ¿qué importancia tiene que los otros sean extraordinariamente fuertes?

Al tener actividades definidas de manera amplia, difusa, imprecisa, o ambigua, la empresa se adapta más fácilmente a los cambios que cuando dispone de definiciones de puestos precisas y estrechas. “En algunas organizaciones ya no se habla de puesto de trabajo sino de ocupación para diferenciar una serie de tareas que debían ser realizadas siguiendo un procedimiento preestablecido, de una

ocupación, que se identifica por los objetivos que deben ser alcanzados en un entorno y con unos recursos vagamente definidos” (Dirube, 2000:68).

Al lado del conocimiento técnico van multiplicándose las condiciones que incrementan el valor relativo de las cualidades humanas que no tienen un carácter puramente intelectual. La gestión basada en competencias centra su atención en la manera como estas cualidades se combinan con las habilidades técnicas para determinar el éxito del empleado. Observa el trabajo desde la perspectiva de la conducta, que es muy amplia: “la combinación de motivos, valores, conocimientos y habilidades, configuran la conducta” (Dirube, 2000:235).

El carácter integrador de la competencia da origen a uno de sus más destacados aportes a la gerencia de recursos humanos. En efecto, se ha reconocido, desde hace décadas, que la organización tradicional no utiliza plenamente el potencial humano. En otras palabras, que la empresa despilfarra cantidades inmensas de la energía y la inteligencia de sus empleados. De acuerdo con los datos de una encuesta citada por Cook, “más del 90% de los empleados creen tener buenas ideas acerca del modo como sus compañías podrían funcionar con mayor éxito. Sin embargo, sólo 38% piensa que sus empleadores tendrían interés en conocer estas ideas, lo cual convierte las ideas de los empleados en un recurso en extremo desperdiciado” (Cook, 2003:1).

Con frecuencia la productividad del trabajo es un asunto secundario puesto que el producto final de un trabajo es la parte más fácil de realizar y el componente que implica el mayor nivel de exigencia, el que demanda las cualidades más complejas y abstractas de una persona, se encuentran en el marco conceptual, en la búsqueda de la manera correcta de enfocar el problema, la selección de uno de los posibles cursos alternativos de acción, en la percepción de los resultados y de los efectos o consecuencias de la acción, la planificación de las actividades, la capacidad para transmitir el proyecto a otros y obtener su apoyo. El empleado debe construir su ocupación y darle un contenido y una personalidad.

A lo anterior se adiciona otra condición: se trata de problemas únicos, y no de productos idénticos, donde una respuesta exitosa se repite indefinidamente. Entonces, el resultado que se debe obtener pierde validez como criterio para valorar la complejidad de un cargo y asignar la remuneración, y cede su lugar a la competencia, que deja un amplio margen de autonomía al trabajador, quien podrá liberar su potencial creativo que era antes un subproducto desechable.

La fuente de las ventajas competitivas cambia a través del tiempo. Algunas empresas que viven intensamente la turbulencia y la complejidad propias de esta época han descubierto que las ventajas estratégicas más difíciles de imitar se basan en las cualidades de su personal. La manera como es administrado el talento humano es una fuente cada vez más importante de diferenciación estratégica. “Es fundamental que la estrategia general de negocios de una organización esté asociada desde el comienzo con su estrategia de recursos humanos. Ambas deben ir de la mano, de manera que cualquier modificación o desarrollo que se haga en una se refleje en la otra” (Cane, 1997:21).

Centrar la ventaja competitiva en las competencias del personal implica que la gerencia de recursos humanos adquiera una visión estratégica que oriente sus operaciones directamente hacia el desarrollo de las capacidades corporativas que determinan la supervivencia de la empresa a largo plazo. El impacto de la gestión por competencias sobre “el tipo de personas que tendrá la empresa en el futuro va a ser notable y debería ser una cuestión estratégica” (Dirube, 2000:163).

“La creciente tasa de obsolescencia de los productos hace que la habilidad para innovar con rapidez sea cada vez más importante” (Pfeffer, 1996:16). La flexibilidad para dar una respuesta rápida a los cambios requiere una manera diferente de administrar el talento humano; por ejemplo, los criterios que se utilizan para evaluar el trabajo rutinario no son adecuados para evaluar el trabajo innovador. “El habitual sistema de recompensa supone que, dado que las personas que hacen el trabajo rutinario tienen éxito la mayor parte del tiempo, se las ensalza como ganadoras. En contraste, las personas que hacen el trabajo innovador fracasan a menudo. De modo que no solo obtienen pocas recompensas sino que pueden ser denigradas como perdedoras” (Sutton, 2002:35).

Es hora de detenerse y volver a la cuestión inicial: ¿debe una empresa abandonar la gestión basada en la descripción de puestos, y administrar los recursos humanos con base en las competencias del personal?

Se dispone del perfil de un tipo de ambiente de trabajo donde se gestó y se desarrolló el cargo como herramienta de la gestión de recursos humanos y de otro perfil que se considera más propicio para que la gestión por competencias haga una contribución valiosa para la competitividad. A pesar de que estos perfiles son superficiales, proporcionan suficientes puntos de apoyo para inclinar la decisión en una u otra dirección.

Si la gestión basada en el puesto de trabajo es adecuada bajo ciertas condiciones pero no lo es en otras, es lógico esperar que la gestión por competencias tampoco sea adecuada en todas las circunstancias. Con este supuesto, se impone la conclusión de que cada sistema de gestión de recursos humanos funciona mejor en el ambiente dentro del cual fue concebido y que no existe un sistema que ofrezca resultados superiores en todos los casos, independientemente de la situación particular de la empresa.

Entonces el problema debe ser replanteado. En efecto, lo primero será establecer en qué tipo de ambiente se encuentra operando cada empresa concreta, y partiendo de este dato, mantener la gestión basada en el cargo o migrar hacia la gestión por competencias. Está implícito en este planteamiento que no todas las áreas de la actividad económica se encuentran expuestas a la misma intensidad de cambio; que la turbulencia y la complejidad impactan más severamente unas actividades que otras. Esta idea no es sorprendente, tomando en cuenta que los paradigmas que en cada época animan la generación de riqueza y el progreso de la humanidad, paradigmas que se encuentran vinculados con los modelos de gestión, han coexistido durante largos periodos de tiempo.

Puesto que se trata de situaciones extremas, es probable que algunas empresas no encajen completamente en uno u otro modelo. Puede ocurrir también que una parte de las operaciones de la empresa concuerden con el perfil estructurado y otra parte sea congruente con el modelo poco estructurado. En este caso pueden convivir los dos sistemas de gestión de recursos humanos, el cargo y las competencias.

Si se observa en el entorno de la empresa una tendencia al incremento de la complejidad, puede ser conveniente considerar la posibilidad de implementar de manera progresiva la gestión por competencias. Cabe también una posición intermedia, que consiste en administrar la conducta de los trabajadores complementando las descripciones de puestos con las escalas de valuación basadas en la conducta.

No todos los autores especializados en gestión del talento humano por competencias han guardado la misma distancia frente al concepto de cargo. En algunos autores, el concepto de competencia así como el proceso para identificar las competencias, giran en torno de la responsabilidad individual por la realización de unas funciones específicas. Las competencias, en esta interpretación, pueden ser vistas como una técnica de transición entre los ambientes de trabajo estructurados y los no estructurados.

La competencia no necesariamente debe definirse en función de un cargo. Para sustentar este punto de vista, se pueden relacionar varios de los datos expuestos; por ejemplo: la empresa Toyota selecciona su personal con base en su potencial y en la facilidad para insertarse en la cultura organizacional, asumiendo que los conocimientos y habilidades específicos, que son la parte más simple del trabajo, se adquieran posteriormente a través del entrenamiento. El flujo de trabajo es irregular, no se puede establecer la cantidad de productos ni el tiempo necesario para hacerlo; en las actividades de servicio las cualidades humanas del empleado son determinantes; cuando el trabajo tiene un alto componente de conocimientos, es el especialista quien debe tomar la iniciativa para decidir lo que se debe hacer; en la gerencia basada en procesos, es el equipo quien decide qué debe hacer cada persona; los empleados son polivalentes. Todos estos cambios permiten afirmar que el antiguo concepto de cargo no es idóneo para afrontar las nuevas características y que es precisamente en este nuevo escenario donde el concepto de competencia puede hacer su más valioso aporte.

Para que el concepto de competencia se aleje convenientemente del cargo es necesario que comience a ser considerada como un conjunto de conductas estrechamente correlacionadas con la capacidad que tiene una persona de encontrar maneras eficaces de desarrollar e integrar sus potencialidades con los objetivos y los recursos de la empresa, para obtener resultados excelentes y mutuamente satisfactorios.

También se deben tomar en consideración las relaciones entre las competencias del individuo y las capacidades corporativas, puesto que “Los rápidos cambios en el mundo industrial hacen necesario que los directivos no solo reconozcan y gestionen las capacidades existentes en la empresa, sino que además desarrollen con rapidez otras nuevas. A veces hay que desechar determinadas capacidades para poder adaptarse a la nueva realidad” (Prahalad, Hamel, Doz & Bettis, 2006:30).

Desde el punto de vista del proceso para identificar las competencias, es importante considerar que si en las empresas que mejor se han adaptado a la turbulencia del entorno y a la complejidad ha desaparecido el concepto de cargo y la asignación individual de funciones y han sido reemplazados por el equipo de proceso o la ocupación, es necesario que la identificación de competencias se apoye en un soporte distinto del que proporciona el puesto de trabajo. Desde luego, las competencias pueden encontrar en la estrategia, en la definición de los factores estratégicos de éxito y en las capacidades corporativas, ese punto de apoyo para inferir las conductas que la empresa necesita desarrollar, sin valerse de la descripción de puestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Benavides Espíndola, O. (2002). *Competencias y Competitividad*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cane, Sh. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cooch, M. J. (2003). *Coaching efectivo*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Dirube Mañueco, J. L. (2000). *Un modelo de gestión por competencias*. Barcelona: Gestión.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma.
- Fernández, G., Cubeiro, J. C. Murray, D. (1996). *Las competencias. Clave para una gestión integral de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Jericó, P. (2001). *La Gestión del talento*. Madrid: Pearson.
- Liker, J., Meier, D. (2007). *El talento Toyota*. México: McGraw-Hill.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterford.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente*. México: CECSA.
- Prahalad, C., Hamel, G., Doz, Y. & Bettis, A. (2006). *Estrategia corporativa*. Barcelona: Deusto.
- Rock, M. L. (1989). *Manual de administración de sueldos y salarios*. Tomo II. México: McGraw-Hill.
- Sutton, R. (2002). *11 ideas insólitas que funcionan*. Barcelona: Vergara.
- Toffler, A. (1984). *La tercera ola*. Barcelona: Ed. Plaza & Janés.
- Werther, W. B. & Keith D. (1990). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Zeus, P. & Skiffington. (2000). *Guía completa de Coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

