

## Competencias suplementarias: un nuevo enfoque sobre competencias

Luis Alberto Morocho Vásquez

Conferencista Internacional y Nacional. Catedrático Universitario

### Resumen

La realidad actual: social, económica, política y psicológica exige a la ciencia responder a los cambios paradigmáticos que acontecen a diario y que se caracterizan por su trascendencia en la persona, familia y sociedad. Al respecto en condiciones o situaciones estables la persona evidencia sus competencias primarias, aquellas que le producen bienestar al manifestarlas en su actividad laboral u ocupacional, pero que ante situaciones de cambios trascendentales (despidos, cambios físicos, desastres naturales, etc.) donde las competencias primarias ya no responden al nuevo escenario social / laboral, la persona tiene que recurrir a lo que denominamos: **competencias suplementarias**, que se hacen evidentes y fluyen para recobrar la estabilidad, psicológica, social, laboral y espiritual. Desde esta perspectiva se sustenta con ejemplos emblemáticos la existencia de estas competencias suplementarias que en la mayoría de los casos reemplazan permanentemente a las competencias primarias.

**Palabras Claves:** competencias, saberes, capacidad, globalización.

## Supplemental competences: a new focus on competences

### Abstract

The current social, economic, political, and psychological reality requires science to respond to the paradigmatic changes that occur daily and that are characterized by their transcendence in the person, family, and society. In this respect, in stable conditions or situations the person shows his primary competences those that produce well-being when evidenced in his work or occupational activity, but in situations of transcendental changes (dismissals, physical changes, natural disasters) where the primary competences no longer respond. In the new social / labor scenario, the person has to resort to what we call supplementary competencies, which become evident and flow to recover stability, psychological, social, work and spiritual. From this perspective, the existence of these supplementary competences is supported by emblematic examples, which in most cases permanently replace the primary competences.

**Key Words:** competencies, knowledge, capacity, globalization.

### Introducción

El ingreso al actual milenio se ha caracterizado por cambios paradigmáticos en la forma de percibir y vivir la realidad, responsable de esta situación es la globalización que transmite y pone de manifiesto los avances y cambios acelerados en los conocimientos y la tecnología, es decir los aprendizajes sociales cambian con tal rapidez que generan incertidumbre y desconcierto al no poder

acomodarse al nuevo cambio y vislumbran la nueva propuesta que aparece con mayor intensidad. El mundo se vuelve cada vez más competitivo y exige a las personas y organizaciones responder en forma asertiva a estos retos, la forma de sobrevivir y/o lograr protagonismo es evidenciando un nivel superlativo en la realización de las actividades o tareas que se desarrollan; es decir, es una búsqueda de la excelencia y para ello

debe de manifestarse un comportamiento que destaque por el valor agregado y la mejora continua.

Los desafíos del actual milenio comprometen a aquellas sociedades que producto de la crisis política, económica, social y psicológica, registran pocas oportunidades laborales y por lo tanto, evidencian una alta tasa de desempleo. En lo que respecta a las naciones latinoamericanas el país de Venezuela es expresión de las pocas oportunidades laborales y escasos recursos económicos, situación que ha llevado a registrar la más alta migración de personas en busca de nuevas oportunidades laborales que les permitan recobrar su estabilidad económica, familiar, social y psicológica.

Al respecto, esta situación actual migratoria se ha venido presentando en diversos países latinoamericanos a través de los años y han tenido como lugar de destino preferentemente a Estados Unidos, Japón y China, es decir países desarrollados en donde la inserción laboral y remunerativa colmaba las expectativas de los migrantes.

El tema de la migración desde la perspectiva laboral ha sido tratada en extenso en lo que se ha llamado la Diversidad, Gomez (2001) conceptúa la Diversidad como “características humanas que

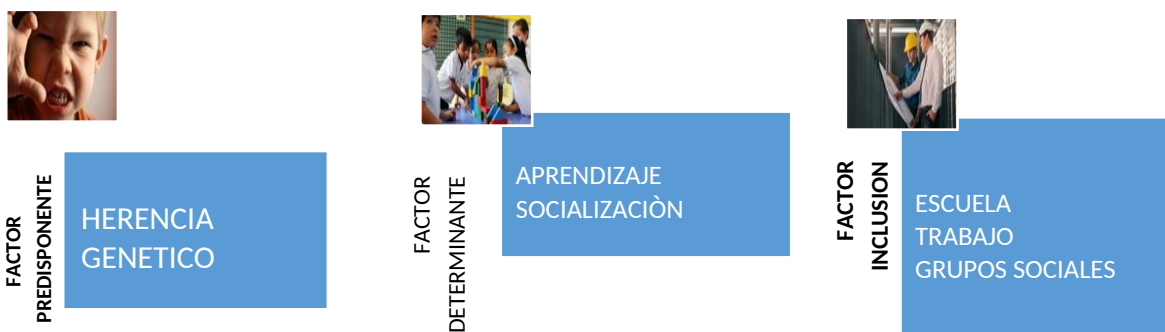
hacen que las personas sean distintas entre sí”, la heterogeneidad que se hace evidente en el campo laboral amerita estudiarse no solamente desde una perspectiva étnica y/o social, es importante el profundizar el tema desde la perspectiva del factor humano en las empresas, relacionadas con los paradigmas que establecen que bajo el modelo de competencias, el trabajador que cumple con el perfil del puesto es el apto para laborar en un determinado cargo, lo cual hace referencia que el nuevo colaborador conoce / puede y está motivado para el trabajo.

### Consideraciones previas: Competencias primarias

En el desarrollo y maduración del ser humano van a confluir diversos factores que son la base de la estructura de la personalidad, los primeros aparecen con el nacimiento: **predisponentes**, los cuales están integrados por la carga genética hereditaria, el biotipo y características morfológicas que están directamente relacionados con los progenitores, pero en ese ADN viene una carga instintiva que se va a rotular en lo que conocemos como el temperamento, manifestándose desde temprana edad, por ejemplo, en conductas de niños que son más “inquietos” que otros, más arriesgados en sus juegos, etc. . Pero la conducta no solo es instintiva y

el ser humano desde que nace se somete a dos procesos básicos que van a diferenciar al humano del animal: el aprendizaje y la socialización, el temperamento se socializa a través del aprendizaje que se recibe en primera instancia a través de la familia y los grupos sociales en que se participa, el conocimiento se nutre de la experiencia de vida y los conocimientos formales en escuelas y/o centros educativos consolidándose como una de las fortalezas del ser humano. Asimismo, la estimulación y preferencias instintivas y/o aprendidas orientan al **ser** a priorizar actividades que sean compatibles con sus reales necesidades.

Este ciclo evolutivo está dando origen a lo que denominamos **competencias primarias**, que son producto del aprendizaje social y el desarrollo innato que se manifiestan cotidianamente y se evidencian como rasgos de personalidad. El reforzamiento de estas competencias primarias lleva al ser humano a mantenerlas y buscar ponerlas de manifiesto en todas sus actividades, ya que el realizarlas les produce satisfacción por el éxito obtenido.



## Hacia la definición de competencias suplementarias

El estudio de las competencias laborales ha sido desarrollado por muchos autores con mucha brillantez y son los paradigmas sobre los cuales las empresas y profesionales los han hecho suyo para la gestión, dirección y desarrollo del factor humano en sus organizaciones. Fue Mac Cleland quien propuso el término **competencia**, acentuando y reconociendo en la persona el éxito en el desarrollo de una determinada función, su discípulo Richard Boyatzis (1982) define la COMPETENCIA, como la capacidad o característica personal estable y relacionada causalmente con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo y en una organización concreta.

Como características generales de las competencias se describen las siguientes:

- Son observables y medibles (cuantificables)
- Perduran en el tiempo
- Conllevan al éxito o excelencia de una gestión u actuación laboral
- Son desarrollables

Bajo este modelo se ha desarrollado la estrategia de gestión y selección del talento humano por competencias, los especialistas en este campo han elaborado manuales de perfiles de puestos y entrevistas por competencias, con la finalidad de poder identificar al postulante idóneo, es decir, el que conozca, posea las aptitudes y actitudes para desarrollar con éxito las funciones propias del puesto al que postula.

La búsqueda de la excelencia es una exigencia de la modernidad que tanto las personas como las organizaciones tienen que responder para mantenerse en el mercado laboral altamente competitivo. La ciencia de la conducta aplicada a las organizaciones está comprometida con brindar los conocimientos que permitan desarrollar procesos y predecir comportamientos excelentes en los futuros colaboradores, sus métodos y técnicas que desarrollan deben estar revestidas de las dos exigencias científicas: validez y confiabilidad.

La situación planteada en nuestra introducción sobre la migración laboral y la diversidad hace reflexionar sobre esta temática a propósito de lo citado por L. Gómez: "la heterogeneidad incluye características que las personas pueden adoptar, abandonar o modificar a lo largo de sus vidas a

través de una elección consciente y esfuerzos deliberados". Existen reacciones situacionales en el ser humano que ante situaciones adversas o nuevas tienen que recurrir a sus propios recursos internos. Las condiciones externas son cambiantes y desafiantes, en la actualidad la estabilidad laboral está en un proceso de extinción, la tasa de desempleo y subempleo sube en forma acelerada, las necesidades básicas en términos de Maslow deben ser gratificadas para sobrevivir. Esta descripción no tiene la finalidad de describir un escenario laboral dramático y negativo, es una experiencia real vivida por países y residentes de estas naciones que en la actualidad han tenido como única opción de migrar a otras latitudes con la finalidad de recobrar su estabilidad económica, social, psicológica y familiar.

### ¿Qué son las competencias suplementarias?

Iniciaremos citando la definición del Diccionario de la lengua española RAE de la palabra **suplementaria**: "Que sirve para suplir algo o completarlo". Es importante destacar que las personas poseen potencialmente recursos que se van descubriendo a lo largo de su existencia, algunos se desarrollan más que otros, pero que siguen vigentes.

Proponer el concepto de *competencias suplementarias*, fue producto de observar en la realidad la capacidad de las personas para reaccionar en forma asertiva a situaciones que cambiaban drásticamente el escenario o la zona de confort en la que se venían desarrollando habitualmente, citare algunos ejemplos:

#### Cambios físicos / motores

Destaca como ejemplo Teres Perales nacida en Zaragoza quien a los 19 años perdió movilidad desde la cintura a los pies, doliente de la neuropatía que adolecía, consciente de su impedimento físico para caminar, vio en la natación una nueva opción de bienestar y al año de practicar este deporte comenzó a participar en competencias. En su vida personal contrajo matrimonio el 2005 y tuvo su hijo en el 2010. En total ganó 26 medallas en Juegos Paralímpicos entre los años 2000 y 2006. Sumó 20 medallas en el Campeonato Mundial Paralímpico de natación (1998 - 2017)

#### Cambio en edad competitiva

Ejemplo de este rubro son los deportistas de alta competencia de todas las disciplinas deportivas en la que la edad máxima promedio para participar y competir es de 40 años. Citaremos a Edson Arantes do Nascimento (PELE); futbolista brasileño.

leño considerado como Rey del Fútbol, quien se retira a los 37 años. Pero su actividad productiva se proyectó al cine participando como actor en la película Evasión (1981). Fuera de las canchas de fútbol Pele ha tenido cargos directivos muy importantes al interior de la FIFA, incluso llegó a ocupar el cargo de Ministro extraordinario de Deportes de Brasil (1994).

### Cambios socioeconómicos y políticos

La situación de cambios en la política gubernamental y sus efectos socio económicos en la población son uno de los motivos de la migración de las personas, que deben cambiar y reestructurar su plan de vida, adaptándose a nuevas condiciones socio culturales de los países que los acogen. Ejemplo acentuado de esta realidad es la migración de ciudadanos venezolanos al Perú, quienes en su mayoría realizan labores muy diferentes al perfil profesiográfico que poseen.

### Cambios ciclo laboral: jubilación

Estos cambios están relacionados al ciclo laboral muchas veces dictaminados en las leyes públicas laborales, nos referimos a la jubilación y a las personas de la denominada tercera edad, después de los 60 o 65 años, se deja la labor cotidiana y enfrenta a la persona a nuevos retos que en su

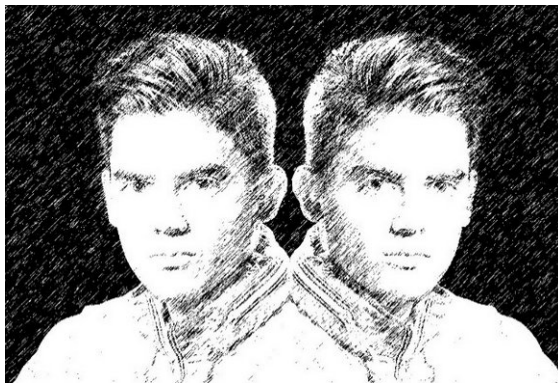
mayoría deberán atender por que la pensión que recibirán es significativamente menor a la que percibían en actividad.

Podemos referirnos a otros cambios que motivan el poder evidenciar competencias que estaban resignadas y atentas a emerger cuando las circunstancias lo ameriten, por ejemplo, ante los desastres naturales con pérdidas humanas y de bienes se tiene que recomponer la estabilidad en el menor plazo posible.

Los cambios descritos y la posibilidad de reacción de las personas alertan a los especialistas en selección del talento humano que, si bien el objetivo del proceso de evaluación de competencias para el puesto se realiza para cubrir las necesidades actuales de la organización, debemos tener en cuenta que existen competencias suplementarias que pueden desarrollarse en el corto tiempo y asegurar comportamientos laborales excelentes. La incursión laboral de estos nuevos competidores no debe ser desestimada y más bien apreciadas, las competencias del **saber conocer**, son importantes y pueden ser aprendidas, al igual que el **saber poder**, con entrenamiento se perfeccionarán, pero el primer peldaño en las competencias

será el **saber ser**, la actitud y motivación auténtica de la persona para desarrollar las labores que se le encomienden.

Definiremos las **competencias suplementarias**, como el conjunto de conocimientos (intuitivos y/o aprendidos), aptitudes (capacidades y habilidades) y actitudes (conducta / motivación) que tiene una persona para ser evidenciadas ante situaciones de cambios trascendentales en la vida personal y laboral, donde las competencias principales o titulares ya no son compatibles con las nuevas funciones o tareas. El desarrollo de estas competencias tendrá expresión de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y/o metas trazados.



Debemos especificar que las competencias primarias las que se han hecho evidentes y que caracterizaron a la persona en un puesto laboral y que se constituyeron en su fortaleza, cuando las circunstancias externas cambian ya no son efectivas y,

aparecen las competencias suplementarias que también están en el interior de la persona, subyacentes, que aceptarán la posta de las primeras para lograr que la persona recobre su equilibrio vivencial. Estas competencias pueden tener un tiempo determinado de evidencia siempre y cuando la persona no retome actividades laborales compatibles con las competencias primarias. En la mayoría de los casos existe mayor probabilidad que las competencias suplementarias sean tan efectivas y eficientes que se perennizan. En los ejemplos citados sobre los cambios que facilitan la emergencia de las competencias suplementarias las personas emblemáticas a las que se hace alusión la labor desarrollada en un segundo momento de su vida han sido más trascendentales.

Las competencias de la persona tienen una fuente ilimitada de donde pueden nutrirse y desarrollarse, según las oportunidades y la consonancia entre lo que hace, piensa y siente, congruencia que lo llevará al éxito. Pero si la adversidad cambia la realidad social, laboral, familiar, el ser humano tiene con qué responder, posee un background presto a lograr reestablecer el equilibrio psicológico, social y económico, es ahí donde aparecen y se hacen evidentes las competencias suplementarias.

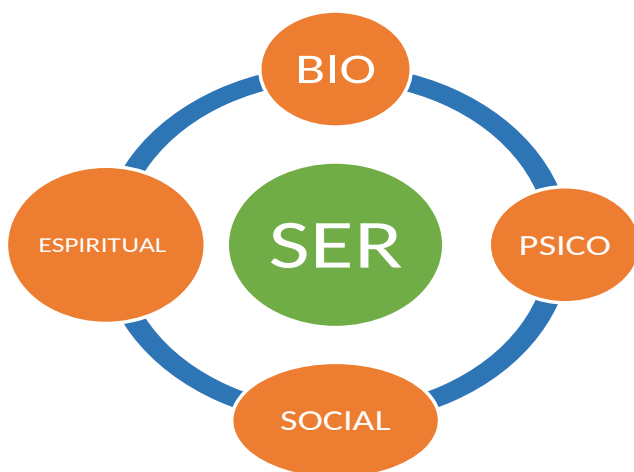


## Los saberes de las competencias

Los filósofos fueron los pioneros en preocuparse por encontrar una explicación a todos los fenómenos y situaciones que enfrentamos en el día a día. Sócrates, Platón y Aristóteles son considerados como los pioneros en esta cruzada, han sido tipificados como **Sabios**, por poseer sabiduría, a la cual podemos definir como: “conjunto de conocimien-

tos amplios y profundos que se adquieren mediante el estudio o la experiencia.” Pero la sabiduría no es un patrimonio de los sabios, todas las personas poseen saberes que se constituyen en sus fortalezas para poder evidenciarlos en las diversas situaciones en las que se encuentren.

Entender los saberes desde una concepción holística del **ser**, es considerar las esferas: bio/ psico/ social y espiritual en la persona.



## Saber poder

La existencia de un nuevo ser se gesta desde el momento en que el ovulo (mujer) y los espermatozoides (hombre) entran en contacto permitiendo su inicio, desarrollo y crecimiento. El equipo biológico y genético va a caracterizar determinados rasgos físicos como psicológicos que se van a evidenciarse desde el nacimiento;

esta carga constituye el equipo biológico / genético que constituyen los factores predisponentes de la conducta humana. Al respecto el nativismo psicológico sostiene que determinadas habilidades se encuentran fijadas en el cerebro desde el momento de nacimiento. El puente de lo instintivo (no cortical) a lo adaptativo (cortical) estará en función a la regulación de la conducta a través del aprendizaje y la experiencia de vida.

Este factor predisponente estaría siendo depositario del llamado **saber poder**, las aptitudes, habilidades y destrezas que caracterizan a la persona para desarrollar determinadas acciones, por ejemplo la persona que tiene preferencias por prácticas de deporte de aventura (escalar nevados), desactivar explosivos, etc., el riesgo y peligro que afrontan en estas actividades es vivido con agrado y placer; no obstante estas actividades pueden ser consideradas como hobbies, entretenimiento y subalternas a una actividad principal. Es el caso anteriormente citado de Pelé, con condiciones físicas y psicológicas para el deporte, marcan gran diferencia con sus semejantes y son las que se manifiestan conductualmente caracterizándose y distinguiéndose en la realización de una determinada labor (fútbol).

### Saber conocer

Es importante destacar que el desarrollo de la persona implica la aparición de dos procesos concomitantes: el aprendizaje y socialización, los cuales se inscriben desde el nacimiento y transitan a lo largo de la existencia, el aprendizaje estará directamente relacionado al desarrollo cortical del cerebro donde las funciones superiores comienzan a evidenciar el tránsito de la conducta instintiva a la adaptativa, en estos primeros años de

vida la familia es la principal fuente de estímulos y de experiencias que van hacer internalizadas y constituir su **saber / conocer**, la experiencia de vida y el conocimiento formal (escuela), constituyen los aprendizajes significativos que se van a ir sumando a lo largo de la vida de la persona, el dicho popular “nunca se deja de aprender” cobra la categoría de verdad absoluta. Desde esta perspectiva los aprendizajes pueden ser fortalecidos, modificados o extinguidos y aparecer nuevos aprendizajes, dependiendo de las necesidades de respuestas a la que se enfrenta la persona.

### Saber ser

A los saberes poder y conocer se suma uno que tiene igual importancia, el **saber / Ser**, la esfera actitudinal y motivacional, aquello que lleva a fijar objetivos y orientar la conducta hacia la consecución de ellos.

Toda conducta es motivada, por lo tanto va a tener su origen en una necesidad, es decir la carencia o falta de algo la cual genera al interior de la persona un desequilibrio (tensión) que la va a orientar a emprender un comportamiento dirigido a satisfacer dicha carencia. Concomitante a la aparición de la necesidad surge un deseo acompañado de una fantasía directamente relacionada con el objetivo trazado, la persona emprende la

acción para gratificar dicha necesidad, pero el camino no siempre es llano y aparecen generalmente obstáculos que interfieren llegar al éxito; cuando la motivación es auténtica la persona enfrenta los obstáculos y los vence, experimentando satisfacción ya que su necesidad y su deseo han sido alcanzados. La no consecución del objetivo evidencia que la fuerza de los obstáculos predominó y por lo tanto la persona experimentará frustración e insatisfacción. Existen otras dos formas de enfrentar los obstáculos, una de ellas es burlando los diques o barreras que se interpongan en su trayectoria hacia sus metas, por ejemplo, para alcanzar un puesto de trabajo recurre a una persona influyente concediendo prebendas (coimas) y de esta manera alcanza su objetivo, pero la gran diferencia con una motivación auténtica es que este personaje no experimentará la satisfacción alcanzada por la persona que enfrenta y supera los obstáculos, si se jactará o disfrutará de la forma como consiguió sus objetivos evidenciará rasgos psicopáticos. Otro comportamiento que evidencia una falsa motivación es cuando la persona ante su necesidad emprende una conducta pero al percibir los obstáculos que se le presentan decide ya no continuar, quedando en evidencia la frustración e insatisfacción, la cual

generalmente es racionalizada con el argumento: “en otro momento alcanzaré lo deseado”, ese momento generalmente se disuelve en el tiempo.

Las competencias suplementarias se evidenciarán cuando obstáculos reales se presenten como por ejemplo, la pérdida del trabajo, la migración en busca de nuevas oportunidades laborales, cambios físicos que impiden desarrollar la actividad que hasta ese entonces era el principal objetivo de vida, etc., la persona ante la adversidad busca recobrar la homeostasis de su ser (bio/psico/social /espiritual) los recursos están en él y ameritan la puesta en escena y adoptar una postura positiva ante la vida.

## Conclusiones

- El ser humano viene dotado y desarrolla durante su transición por la vida diferentes **saberes**, que los hace evidentes en el desarrollo de sus actividades cotidianas
- Existen competencias que se manifiestan con mayor frecuencia e intensidad que van a caracterizar un tipo de habilidades / actitudes / conocimientos para desarrollar tareas congruentes con ellas.

- Ante situaciones emergentes, súbitas, y muchas veces sorprendidas se activan automáticamente las **competencias suplementarias**, que buscan recobrar en la persona su autoestima y su interés por la vida productiva.
- Las competencias suplementarias al activarse y evidenciarse pueden conducir a la persona la identificación con ellas y por reciprocidad con las acciones y/o labores nuevas que desarrollan, pudiendo constituirse a partir de estas nuevas experiencias en estables, cambiando estilos de vida y de convivencia.

## Referencias

- Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamientos – Gestión por Competencias, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias. Argentina: Granica S.A.
- Arias, F. (2001). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. México: Trillas.
- Bateman, T. (1999). Administración una ventaja Competitiva. México: Mc Graw Hill
- Butteriss, M. (2000). Reinventando los Recursos Humanos. Barcelona: Aedipe
- Cummings, T. (2007). Desarrollo Organizacional y cambio. México: Thomson
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Gomez, L, Balkin D. y Cardy R. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación.
- Grados, J. (2001). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México: Manual Moderno.
- Maristany, J. (2000). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires: Prentice Hall. Pearson Educación.
- Schein, E. (2000). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall. Pearson Educación.
- Schlemenson, A. (2002). La Estrategia del Talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempo de crisis. Buenos Aires: Paidós.

Spector, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional: Investigación y Práctica. México: Manual Moderno.

Werther, W, y Davis. K (2014). Administración de Recursos Humanos-Gestión del Capital humano. México: Mc Graw Hill

<https://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/perales.htm>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Teresa\\_Perales](https://es.wikipedia.org/wiki/Teresa_Perales)