

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar

www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO /**

www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70

LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO.

*The administration of the talent and the competitions as
tools of evaluation in the performance.*

Domingo Alarcón Ortiz

adomingo@servidor.unam.mx

Seminario de Desarrollo de Habilidades Directivas,
Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN

El desempeño de las personas dentro de las organizaciones esta fuertemente relacionado por la evaluación de indicadores (conductas, entendidas como talentos y competencias) que se manifiestan en la persona y por las situaciones (realidades) que se presentan en el comportamiento de las personas de manera cotidiana y en la medida en que mediante el proceso del autoconocimiento de la persona, estas conductas potencian o afectan su desempeño. El propósito de este trabajo es el de proponer un modelo simple que pueda explicar como la persona en su esencia y como las situaciones a las que se enfrenta, se manifiestan en las conductas (talentos y competencias) mostrando un impacto en la evaluación de su desempeño.

Palabras clave: Administración, talento, competencias, evaluación, desempeño

ABSTRACT

The performance of the people within the organizations this strongly related by the evaluation of indicators (conducts, understood like talents and competitions) that they are pronounced in the person and by the situations (realities) that appear in the behavior of the people of daily way and in the measurement in which by means of the process of the self-knowledge of the person, these conducts harness or affect their performance. The intention of this work he is the one to propose a simple model that it can explain like the person in his essence and like the situations which one faces, they are pronounced in the conducts (talents and competitions) showing an impact in the evaluation of its performance.

Key words: Administration, talent, competitions, evaluation, performance.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar

www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO /**

www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70

ANTECEDENTES

El trabajo es producto de un proyecto de investigación que se viene desarrollando desde el año de 1998 en que el autor tuvo la oportunidad de participar en el Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU) perteneciente a la Organización Interamericana Universitaria (OUI) ubicada en la ciudad de Québec Canadá y que durante sus estancias sabáticas participo en un proyecto de cambio cultural en la mayor empresa paraestatal mexicana Petróleos Mexicanos.

INTRODUCCIÓN

La administración del talento en las organizaciones durante el siglo XXI, deberá estar plenamente identificada con las exigencias que el comportamiento humano requiere para manifestarse en conductas indicativas que influyen en cualquier actividad y que mediante la evaluación del desempeño de las personas ⁽¹⁾ brinde un elemento de oportunidad para el mejor posicionamiento dentro de la organización.

El propósito de este trabajo es el de proponer un modelo matemático simple esquematizado en la (fig1) que pueda explicar como es la persona y como las situaciones a las que se enfrenta, se manifiestan en las conductas (talentos y competencias) y estas potencian o disminuyen la evaluación de su desempeño.

La propuesta se fundamenta en propiciar el autoconocimiento y del manejo correcto de las situaciones para lograr un desempeño congruente, esto es el de conocerse y estar sensibles a la realidad, diseñando estrategias para tomar decisiones y acciones de acuerdo al escenario que se va presentando.

El autoconocimiento de la persona deberá tener como meta la de mejorar la calidad de vida, haciendo uso eficiente y eficaz de su potencial, de su capital intelectual, de sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la organización en la que labora, a la sociedad a la que pertenece y al país del que forma parte.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar

www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO /**

www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70



Figura 1

El reto en la función del administrador del talento en cualquier organización consiste en conseguir que todas las personas que participan en una organización se encuentren comprometidas con ella.

Por lo tanto la pregunta sería ¿Cuál deberá ser la estrategia por la que se deba transitar para transformar las situaciones manifestadas en el clima organizacional y lograr una buena organización y una alineación de los talentos y las competencias de las personas con los fines dentro de la organización?

La respuesta es identificar a las personas gestoras de cambio dentro de las organizaciones, construyendo un perfil que relacione de manera directa los requerimientos de la posición organizacional con los talentos y competencias de la persona.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO /**

www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70

METODOLOGÍA

La metodología propuesta está fundamentada en el autoconocimiento y en la necesidad de un cambio, el cual tiene que estar motivado por un propósito superior, por la disposición a subordinar lo que la persona cree que quiere actualmente, a lo que esperaría obtener mas adelante para ser feliz. La aplicación contiene dos etapas: la primera tiene que ver con el cómo lograr el autoconocimiento y la segunda contestando una serie de preguntas:

1. Autoconocimiento, contestando a la pregunta ¿quién soy?
2. Preguntas: ¿qué quiero?, ¿qué puedo?, ¿con qué intencionalidad hago algo?, ¿estoy satisfecho?, ¿me siento comprometido con lo que hago?, ¿me siento pleno?, ¿soy feliz?

El proceso de autoconocimiento y el esfuerzo por cambiar produce una situación de felicidad, surgiendo la pregunta ¿qué es la felicidad?, debiendo contestar es “el objeto y fin de nuestra existencia”. La felicidad, por lo menos en parte, puede definirse como el fruto del deseo y la aptitud para sacrificar lo que se quiere actualmente por lo que se desea finalmente. El reto dentro de esta metodología es identificar el grado de percepción y conocimiento de la persona para responder a la pregunta “¿quién soy?”

A continuación se comentan algunos factores que contribuyen a la reflexión y al análisis de la respuesta a la pregunta “¿quién soy?”, describiendo los elementos:

1. Temperamento
2. Personalidad
3. Carácter
4. Conciencia

que contribuyen a la respuesta soy (**SER**).

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO /**

www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70

1. Para conocer al **SER** el Temperamento
El temperamento: Es la base biológica del carácter y esta determinado por los procesos fisiológicos y factores genéticos que inciden en las manifestaciones conductuales.
2. Para definir al **SER** la Personalidad
Personalidad: La personalidad es el patrón de pensamientos, sentimientos y conductas que presenta una persona en diferentes situaciones y que persisten en toda su vida.
Rasgos de la personalidad. Son las disposiciones persistentes e internas que hacen que el individuo piense, sienta y actúe, de alguna manera particular.
Evaluación de la personalidad: Cualquier instrumento que sirva para determinar cual es la conducta típica de la persona, es decir, como suele comportarse en situaciones ordinarias.
3. Para definir al **SER** el Carácter

El carácter es una tendencia hacia un tipo de comportamiento que manifiesta el individuo, por medio del ejercicio de las virtudes. Los elementos (psíquicos y orgánicos) que integran el carácter se organizan en una entidad definida como estabilidad y que le proporciona coherencia y un cierto grado de uniformidad en sus manifestaciones, con los cambios lógicos que ocurren a lo largo de la vida.

Elemento psíquico del carácter:

Intervienen principalmente las funciones psíquicas, así como la acción del ambiente. A partir de esos elementos se desarrollan los factores conductuales individuales, que conforman el particular modo de reaccionar y enfrentar la vida que presenta una persona.

Elemento orgánico del carácter:

Relación indispensable entre cuerpo y mente; el carácter posee también una base biológica que depende de elementos fisiológicos así como del temperamento.

4. Para definir al **SER** la Conciencia
La conciencia es el juicio del intelecto que decide, según los principios de la fe y la razón, si una acción es buena o mala.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO /**

www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70

La conciencia es un acto del intelecto y no de los sentimientos, ni siquiera de la voluntad.

La mente depende de los principios que conoce para decidir. Las conclusiones de la conciencia también aplican a situaciones en que la mente decide que algo es permisible o preferible pero no obligatorio. El factor determinante para el autoconocimiento en términos de la propuesta es la educación o formación del carácter.

EDUCACIÓN O FORMACIÓN DEL CARÁCTER

El carácter está formado por hábitos (ejercicio de virtudes o de vicios), y en el desarrollo y alineación de las potencias: Inteligencia, voluntad, irascibilidad y concupiscibilidad. El resultado de la educación del carácter queda representado en las siguientes citas de Aristóteles:

1. “Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino”.
2. “Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”.

Desde un punto de vista epistemológico para contestar a la pregunta ¿quién soy?, se utiliza el modelo antropológico-filosófico ⁽¹⁾ (fig. 2) que propone entender a la persona como una unidad que contiene tres dimensiones:

- ◆ Dimensión Ontológica
- ◆ Dimensión Psicológica
- ◆ Dimensión Ética

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar

www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO /**

www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70

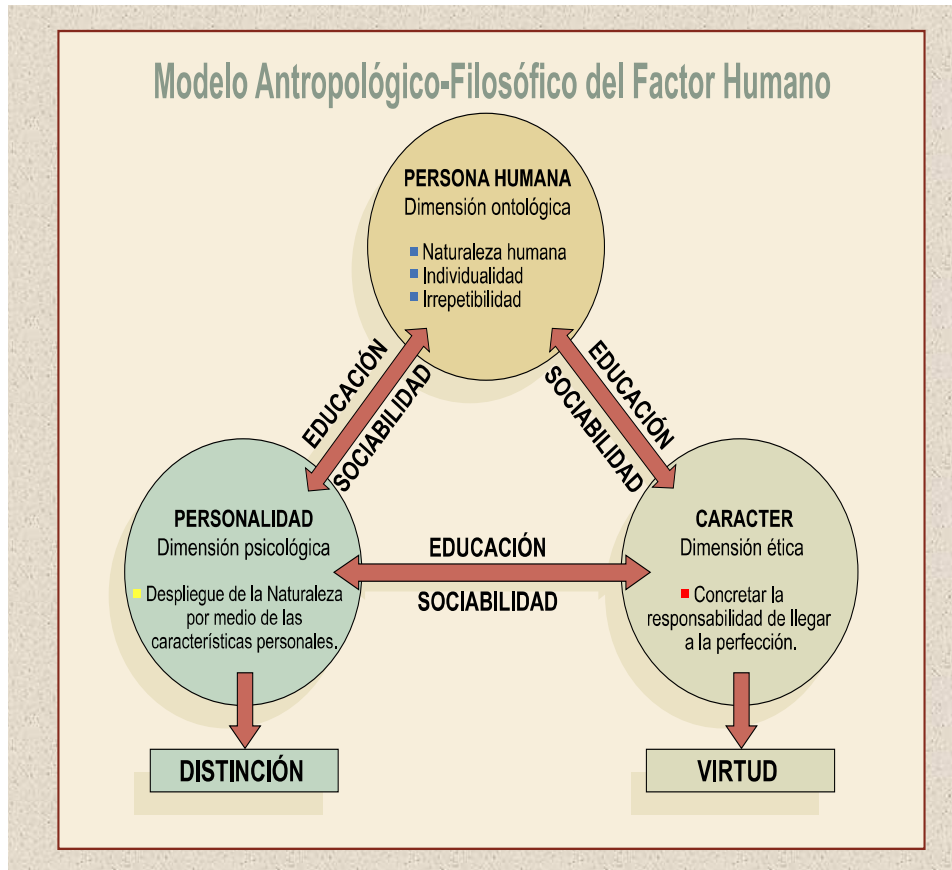


Figura 2

En las dimensiones ética y psicológica se encuentran alojadas las potencialidades (2), (3) que desde el punto de vista del comportamiento humano representan el reto para educar y formar el carácter.

Es aquí donde verdaderamente se encuentra el logro en cuanto al desarrollo humano para formar y alinear estas potencialidades al desempeño de las personas, mediante la educación del carácter, en el pleno uso de la libertad de cada persona.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar

www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO /**

www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70

En la dimensión psicológica están alojadas las potencialidades irascibilidad y concupiscibilidad y en la dimensión ética la inteligencia y la voluntad (fig. 3).

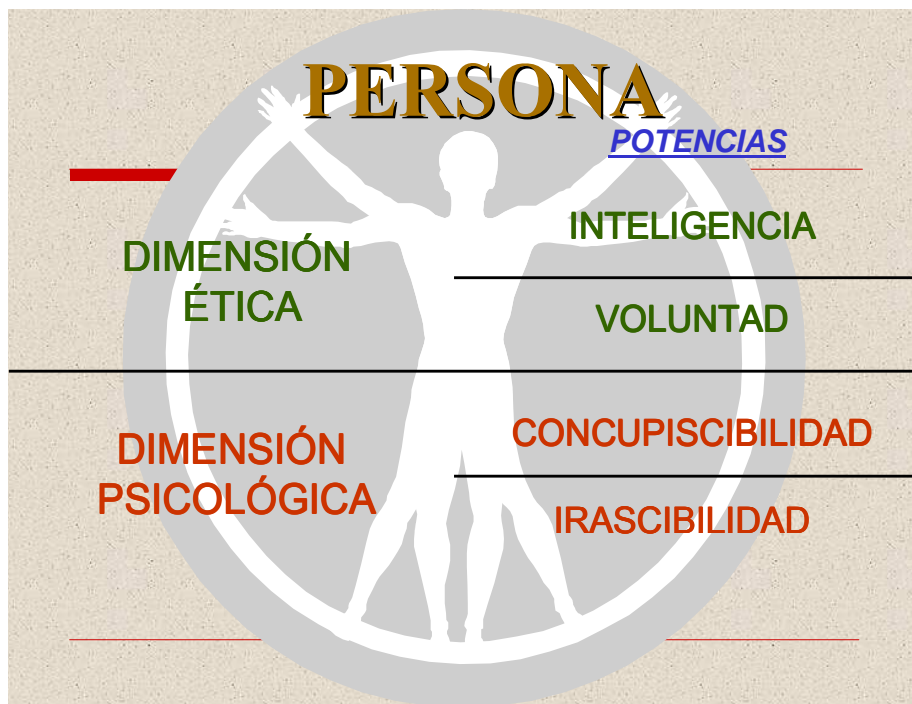


Figura 3

Algunos comentarios sobre incidencia de la educación del carácter en la dimensión psicológica y la localización biológica de estas potencialidades en la persona.

- Alma Irascible:
Parte de la dimensión (psicológica) donde se sitúan la voluntad y el valor.
En el alma irascible se encuentra *la voluntad, el valor y la fortaleza*.
Platón no defiende con claridad ni su mortalidad ni su inmortalidad.
La sitúa en el *pecho* (el corazón).
- Alma Concupiscible:

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO /**

www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70

Parte de la dimensión (psicológica) responsable de las pasiones, placeres y deseos sensibles. Es la parte del alma humana más relacionada con el cuerpo y en ella se encuentran los placeres sensibles y los apetitos o deseos sensibles (deseos sexuales, apetitos por la comida, la fama, la riqueza, etc.).

Por estar tan íntimamente ligada al cuerpo se destruye cuando éste muere. La sitúa en las vísceras (hígado).

CONCLUSIONES

Al aplicar el autoconocimiento y la decisión de educar el carácter se puede concluir que tanto el bien como el mal obrar, forman costumbres e inclinaciones en el espíritu (fin trascendente de la dimensión ética); a los buenos se les llama “virtudes”; y a los malos, “vicios”.

Las virtudes humanas fundamentales llamadas cardinales desde la Filosofía Aristotélica son: prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Resulta que la persona que tiene virtudes es mucho más libre que la que no las tiene. Es capaz de hacer lo que quiere -lo que decide libremente-, mientras que la otra es incapaz. Quien no tiene virtudes no decide por sí mismo, sino que algo decide por él: quizá hace “*lo que le viene en gana*”. Pero “*la gana*” no es lo mismo que la libertad.

En cambio, los vicios de la conducta debilitan el carácter y hacen a un hombre incapaz de vivir de acuerdo con sus ideales. Son pequeñas esclavitudes que acaban produciendo una personalidad mediocre. Decía Aristóteles: “*nuestro carácter es resultado de nuestra conducta.*”

Una vez que examinamos a profundidad los elementos que favorecen el autoconocimiento de las personas y teniendo un sentido de visión de realidad en las situaciones a las cuales nos enfrentamos de manera cotidiana, estaremos en el camino de entender y conocer las conductas que manifestamos y poder así incidir en el desempeño que necesariamente evalúan las organizaciones.

Por lo tanto entendemos que las **COMPETENCIAS**, son los “comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar

www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO /**

www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70

que las hace más eficaces en una determinada situación" según Levy Leboyer ⁽⁴⁾ y el **TALENTO** es el esfuerzo o actividad humana que imprime en diversas modalidades, factores que matizan los: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades. Ambos conceptos representan a fin en consecuencia las conductas que influyen en el desempeño de las personas.

BIBLIOGRAFÍA

Ricardo Yepes Store. **Fundamentos de Antropología**. EUNSA. Universidad de Navarra, Pamplona España

JM. Bochenski. **Introducción al Pensamiento Filosófico**. HERDER (1992) Barcelona España

Rafael Gómez Pérez. **Introducción a la Metafísica** (4ª. Edición). Ediciones Rialp S.A., Madrid España

Levy Leboyer, Claude. **Gestión de las Competencias**. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Oren Harari, **The Leadership Secrets of Colin Powell**, McGraw-Hill Trade, julio de 2003.

Marc Efron, **Human Resources in the 21st Century**, John Wiley & Sons, abril de 2003.

Douglas K. Smith, **On Value and Values**, Pearson Education, marzo de 2004.

D. A. Benton, Executive Charisma: **Six Steps to Mastering the Art of Leadership**, McGraw-Hill Trade, enero de 2003.

Jerry Wind y Colin Crook, **The Power of Impossible Thinking**, Wharton School Publishing, julio de 2004.

Alan J. Rowe, **Creative Intelligence**, Financial Times/Prentice Hall, marzo de 2004.