

**IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTION POR  
COMPETENCIAS PARA LA GERENCIA DE HOY**

**Ensayo**

**PRESENTADO POR:  
LUZ HELENA FLOREZ PEREZ**

**d0101764**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
Bogotá, D.C.  
2013**

# **IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA GERENCIA DE HOY**

**Ensayo**

**PRESENTADO POR:**

**LUZ HELENA FLOREZ PEREZ**

**d0101764**

**Asesor Temático:**

**Carlos Arturo Uribe Vargas**

**Asesor metodológico:**

**Carlos Arturo Uribe Vargas**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
Bogotá, D.C  
2013**

## Tabla de contenido

### INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
2. PROBLEMA.....	6
3. OBJETIVO GENERAL .....	7
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
5. JUSTIFICACIÓN .....	8
6. MARCO TEÓRICO.....	8
7. ELEMENTOS QUE SE RELACIONAN .....	10
7.1. El trabajo.....	11
7.2. La estructura empresarial.....	11
7.3. Las personas.....	11
8. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	12
8.1. Evolución trabajo y la gestión de la gente .....	12
8.2. Evolución en Colombia .....	13
9. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	16
9.1. Qué es competencia.....	17
9.2. Elementos .....	18
9.3. Gestión por competencias.....	19
9.4. Modelos de competencias.....	20
9.5. Identificación de competencias .....	20
10. COMPETENCIAS Y GENERACIÓN DE VALOR .....	20
11. ROL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO .....	21
12. ROL DEL GERENTE COMO LÍDER DE SU GENTE.....	23
12.1. Técnicas para medir competencias.....	24
13. CONCLUSIONES.....	26
14. BIBLIOGRAFIA .....	26
15. WEBGRAFIA .....	27

## RESUMEN

En la mayoría de las organizaciones hoy en día, se trabaja mucho sobre las personas que la componen porque el capital humano es lo más valioso en la empresa, por lo tanto su desarrollo y la forma en que se puede mejorar su desempeño, es uno de los puntos más tratados dentro del tema de la capacitación organizacional. Es por esto que, cuando se habla del desarrollo de competencias laborales, se revisan y evalúan unas competencias específicas y que hacen parte del desempeño de cada cargo y persona, buscando la forma de mejorarlas a través de capacitaciones, y al desarrollarlas se constituyen en fuente principal del logro de los objetivos empresariales acorde con las necesidades del entorno laboral y las exigencias del mercado.

Cuando se habla de competencias podemos decir que: son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado; (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Competencias-Habilidad-o-Concepto/218839.html>); es decir son los atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, lo cual permite resolver los problemas profesionales.

La idea de este proyecto es: indagar sobre el concepto de competencias del ser humano en el campo laboral, la importancia que esto trae para la organización y su modelo de gestión.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se plantearon los siguientes específicos: Identificar los elementos que se relacionan con el modelo, ver la evolución de la gestión del talento humano, analizar la gestión integral por competencias, ver cual es el rol del área de talento humano, el rol del gerente y la revisión de algunas técnicas que permiten medir competencias.

Para este fin, se empleó como estrategia metodológica la investigación de tipo documental con base en artículos y estudios de diversos autores publicados en páginas web.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas adoptan sistemas y modelos de gestión, con el fin de establecer cuáles son las competencias necesarias de las personas que integran la compañía, con el ánimo de desarrollar acciones específicas, para lograr contratar a las personas que poseen el talento definido.

Sin embargo al hablar del desarrollo de competencias, se está pensando en las propias de cada persona y que son específicas de ese ser, por lo tanto se debe identificar, si los gerentes están logrando determinar la relación existente entre el desempeño laboral y las competencias establecidas, determinar si conocen la importancia que tiene la gerencia por competencias; así como analizar si la metodología utilizada por el departamento de talento humano está logrando medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes en forma adecuada para el desarrollo de las mismas en el capital humano. (<http://biblioteca.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/49/1/completo.pdf>).

Se puede llegar a decir, que un buen gerente es quien implementa un modelo de gestión por competencias con el fin de adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables a su desempeño, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados, de este modo la gerencia puede contar con personal competente, lo cual puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar a que las empresas alcancen sus objetivos y metas (<http://biblioteca.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/49/1/completo.pdf>).

La gestión por competencias es la característica individual que se puede medir y que puede demostrar la diferencia existente entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente y eficiente, y los ineficientes; se puede decir que consiste en rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimiento o cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable

(<http://biblioteca.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/49/1/completo.pdf>).

Por esto es indispensable, que las organizaciones cuenten con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas; es necesario que los gerentes de las empresas, a través de este enfoque, dejen de percibir los cargos como unidades fijas y que empiecen a ver que las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa y que son ellos los encargados de medir las competencias de cada persona, con la finalidad de lograr una mayor satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen. Por este motivo, el modelo de competencias surge como una necesidad que permite lograr una gestión de la gerencia de la empresa y el área de recursos humanos, para entre los dos construir de forma integral, el desarrollo de las habilidades necesarias en su gente para lograr los objetivos comunes. (<http://biblioteca.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/49/1/completo.pdf>).

En este trabajo se busca indagar y dar respuesta a la pregunta: ¿Es realmente importante el modelo de gestión por competencias para la gerencia actual? ¿Un buen gerente es aquel que implementa el modelo de gestión por competencias?

## **1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Así como las personas que trabajan en las empresas tienen diferentes necesidades y objetivos que son importantes para ellos, las empresas tienen objetivos diferentes aunque pertenezcan al mismo sector industrial o comercial; por esta razón en las empresas han ideado modelos de gestión por competencias con el ánimo de encontrar los talentos que poseen las personas que en ellas laboran para potencializarlos y lograr cumplir las metas definidas.

Mediante la función de la dirección los gerentes ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a las metas de la empresa Koontz & Weihrich (1996).

Por lo anterior se considera que la función del gerente es descubrir las habilidades de su gente, llevándolos a utilizar todo su potencial logrando así que ellos cumplan con las metas personales y por ende las de la empresa.

Así las cosas, es indispensable que los gerentes de las empresas modernas conozcan el modelo de gestión por competencias, y que su gerencia está basada en este; pues este modelo permite desarrollar, medir y fortalecer los conocimientos en las personas, desarrollar habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo, logrando de esta forma la alineación perfecta entre los objetivos personales y los empresariales. David McClelland (1973) define las competencias como las características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional.

## **2. PROBLEMA**

¿Cuál es la importancia que tiene el modelo de gerencia basado en gestión por competencias? ¿Un buen gerente es aquel que implementa el modelo de gestión por competencias?

## **3. OBJETIVO GENERAL**

Plantear la importancia que tiene el modelo de gestión por competencias para la gerencia actual.

## **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar si actualmente los gerentes de las empresas saben cual es la importancia del modelo de gestión por competencias.
- Establecer si los gerentes están logrando determinar la relación existente entre el desempeño laboral y las competencias establecidas.

- Conocer las ventajas de establecer un modelo de gestión por competencias.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

Partiendo de la premisa que, dentro del contexto organizacional, el recurso humano es uno de los aspectos de más alto impacto sobre el plan estratégico de la empresa, y su desarrollo en cuanto a cualificación y calificación, es uno de los puntos más tratados dentro del tema del aprendizaje organizacional, principalmente, lo relacionado con la formación en el trabajo. (<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/1063/1/81941060.pdf>) es necesario implementar un modelo de gestión por competencias con el fin de adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia.

El modelo de gestión por competencias es una herramienta que permite mejorar aspectos dentro de una organización y el desarrollo integral del individuo, por esto se hace necesario que los gerentes conozcan el modelo, lo desarrollen y lo implementen; porque las personas son importantes para las organizaciones en la medida en que puedan generar valor y quien mejora sus competencias, mejora su desempeño. ( .)

## **6. MARCO TEÓRICO**

Las Competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso.

Existen muchas definiciones de competencias, algunas de ellas son:



David McClellan (1973) la competencia es una característica fundamental de una persona, que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o en una situación correcta.

Klemp (1980) La competencia es una característica del individuo relacionada con el desempeño superior.

Boyatzys (1982) una característica subyacente de un manager causalmente relacionada con el desempeño efectivo o superior en el puesto.

Spencer y Spencer (1993) una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

Urich / Levy-Leboyer (1996) las competencias son repertorios de comportamientos que usan algunas personas eficaces en una situación determinada.

Levoyer (2000) *El concepto de competencias comprende tres aspectos. En primer lugar el grado de cualificación de una persona, es decir, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos, en pocas palabras lo que sabe. En segundo lugar aflora su talento para el que hacer; es decir sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar aflora su talante ante si mismo, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus valores, sus gustos".*

Juan Pablo Díaz (2003) citando a Fernando Vargas, Fernando Casanova y Laura Montanaro (2001), define una competencia como "la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral, movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone". Para este autor, el trabajo competente implica movilizar los atributos del empleado para facilitar su capacidad de solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" así: *Un profesional es competente cuando es reconocidamente bueno en su práctica profesional. Implica la aceptación de una evaluación positiva por parte de su entorno social como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.*  
(<http://www.perfildecompetencias.com/>)

La Norma ISO 9001 en su versión del año 2000, en el numeral 6.2.2, recursos humanos, a la letra 39 dice: *“La organización debe: (a) Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto. (b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. (c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas. (d) Asegurar que su personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad. (e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”.*

Mi opinión personal apoya la teoría de David McClellan, pues considero que tener competencias es poseer la habilidad de obtener rendimientos superiores en el trabajo, lo cual nos genera por ende resultados superiores; bajo esta premisa se desarrollara este trabajo.

## **7. ELEMENTOS QUE SE RELACIONAN**

En un modelo de gestión por competencias se interrelacionan los siguientes elementos: el trabajo, la estrategia empresarial, la estructura empresarial, la gente. Todos estos impactan la gestión de talento humano.

7.1 El trabajo: con la globalización se dio una gran apertura de mercado, por lo tanto se presenta mayor competitividad, esto conlleva gran variedad de negocios que pueden ser exitosos.

Se presentan nuevos sistemas productivos ayudados por la automatización y los avances en la tecnología, lo que hace que se tenga énfasis en la productividad. Se crean nuevas estructuras en las empresas a consecuencia del cambio de enfoque de producto a cliente.

7.2 La estrategia empresarial: las estrategias organizacionales deben orientarse a: i) superar a los rivales cada vez más numerosos y aguerridos, estableciendo una posición de mercado favorable. ii) lograr que esta posición de mercado sea sostenible y rentable en el largo plazo, generando ventajas competitivas.

Si nos basamos en las estrategias de M. Porter (1980) podemos ver que, *teniendo en cuenta tanto la atractividad del sector (posibilidad de obtener rentabilidad) como las bases de la competitividad sectorial, las organizaciones pueden optar por tres tipos de estrategias: a) liderazgo en costos: busca la reducción óptima de los costos de operación para ofrecer precios más bajos que la competencia, apoyados en economías de escala, tecnología exclusiva, control de materias primas, costos de capital, eficiencia operativa. b) diferenciación: buscan ser diferentes a sus competidores mediante el desarrollo de elementos innovadores que atraigan a los clientes, mediante diseño de productos, sistemas de distribución, fidelización y cercanía al cliente, mercadeo estratégico y c) enfoque: las firmas buscan apropiarse de nichos de mercado específicos mediante segmentación de mercado, selectividad basada en costos, selectividad basada en diferenciación, definición de unidades estratégicas de negocio.*

<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>

7.3 La gente: hoy en día en las empresas las personas están en permanente medición por los índices de gestión, tienen mas autonomía-empowerment, se cuenta con diferentes sistemas de remuneración, se tienen mas equipos de trabajo donde la forma de escalar se da por logros y resultados y no por ascenso como antes; hay más flexibilidad en el entorno laboral por consiguiente hay mayor adaptabilidad, hay mayor movilidad local e internacional, ya que las empresas hoy en día se desenvuelven en un entorno global.

El mejor recurso es la gente; pero la gente tiene creatividad, por lo tanto la capacitación del personal es la clave para adquirir nuevos conocimientos y las habilidades que mantenga a la empresa dentro de su crecimiento y rentabilidad. En términos actuales, además de habilidades, los colaboradores de una empresa deben adquirir competencia que permita evitar y solucionar problemas. Las competencias deben conducir a cada colaborador a aprender a ser culto, equitativo, justo y productivo.” (Vallejo et al.)

## **8 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En el área de talento humano se gerencian las personas, esa es la gestión del talento humano, se deben potencializar sus competencias mediante el desarrollo de la gerencia estratégica de talento humano y gerencia de conocimiento en cada una de las personas, pues se maneja el capital intelectual de las personas.

El reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, llevó a una revaloración del status de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico.

**8.1 EVOLUCIÓN TRABAJO Y LA GESTIÓN DE LA GENTE:** Se presentan las siguientes olas:

- Primera ola antes de 1850: i) los supuestos sobre las personas son que la gente trabaja por necesidad y que hay que organizarlos porque ellos no saben. ii) las prácticas de recursos humanos son paternalistas, la producción es en serie y líneas de mando cercanas, todo está orientado por lo que se ha hecho antes.
- Segunda ola entre 1850 y 1970: i) los supuestos sobre las personas son que la gente posee un mínimo de conocimientos y destrezas, no se orientan y no se controlan por sí mismos, trabajan solo por dinero, el trabajo es un costo. ii) las prácticas de recursos humanos se limitan a organizar los cargos y las tareas de manera simple, se trata a las personas como piezas intercambiables, el personal es un costo.

- Tercera ola entre 1970 y 1990: i) los supuestos sobre las personas son: que los empleados son parte de la familia corporativa, ellos quieren sentirse útiles e importantes, el trabajo es un activo que debe ser aprovechado. ii) las prácticas de recursos humanos se dedican a darles espacios de participación y capitalizar los grupos informales.
- Cuarta ola entre 1990 y 2000: i) los supuestos sobre las personas son: la gente tiene habilidades no aprovechadas, ellos pueden orientarse y controlarse, el trabajo es un activo para ser aprovechado. ii) las prácticas de recursos humanos dicen que los jefes y empleados establecen objetivos conjuntos, los cargos se enriquecen a medida que las personas aprenden y se desarrollan.
- Quinta ola del 2000 a hoy: i) los supuestos sobre las personas son: que la gente quiere asociarse en su propio desarrollo y se invierte en la gente y se puede acrecentar su valor. ii) las prácticas de recursos humanos definen potencializar a los empleados mediante acceso a información, autorizarlos para actuar, formar equipos auto dirigidos, crear oportunidades para que los empleados actúen como personas de negocios, la inversión genera una comunidad de aprendizaje organizacional en donde no es responsabilidad de un área sino de quien tiene gente a cargo.

En el anterior aporte que fue tomado del material del diplomado Formación Gerencial por Competencias BBVA dictado por Hugo Alberto Torres (2007), vemos como en la medida del tiempo se ha venido evolucionando en la forma como se ve y desarrolla a las personas en las organizaciones, y es evidente la evolución que se va dando para definir que las personas que tienen gente a cargo son las responsables del desarrollo de su gente.

8.2 EVOLUCIÓN EN COLOMBIA: se pueden observar las siguientes etapas:

- Etapa administrativa entre 1900 y 1950 donde la función de RH es subordinada al área administrativa esencialmente operativa, sus procesos no se ven como procesos integrados y no existe una visión estratégica.
- Etapa psicotécnica entre 1950 y 1960 donde la función de RH se preocupa por establecer un sistema de administración que asegure la equidad interna; hay

incursión de la psicología industrial presentando integración entre individuo y ambiente laboral, el énfasis está en selección, evaluación, valoración de puestos y comunicación; no existe visión estratégica de área.

- Etapa laboral entre 1960 y 1970 donde el enfoque de la función en la gestión del conflicto empresa/trabajadores; priman los procesos de negociación sindical y reajuste de plantilla; se presenta visión económica y jurídica del rol del área; la estrategia es reducción de costes y gestión de acuerdos colectivos.
- Etapa de los recursos humanos entre 1970 y 1990 donde se hace énfasis en la competitividad y cambio de lógica en la gestión humana; hay enfoque en el trabajo en equipo y en la coordinación autónoma del trabajo; se presenta alineación entre individuos y estrategia organizacional.
- Etapa de gestión estratégica entre 1990 y 2007 donde se presenta flexibilidad en la gerencia de recursos humanos; hay énfasis en la generación de valor por parte de la función; la estrategia de RH está subordinada a la estrategia de la empresa y RH se convierte en socio estratégico de la gerencia.

En este resumen inspirado en el diplomado de Formación Gerencial por Competencias BBVA dictado por Hugo Alberto Torres (2007), vemos como en nuestro país también se ha visto la evolución del área de recursos humanos, donde poco a poco van cambiando la forma de enfocar la forma de ver a la gente, dejando de ser un área independiente para convertirse en un aliado estratégico básico para la consecución de resultados.

*“Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y medianas. En procesos de selección prevalecen más los criterios socioculturales que los criterios técnicos; con respecto a la formación, muchas empresas están implementando modelos por competencias, trascendiendo a la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla ya que pocas empresas tienen planes de carrera formalizados para sus empleados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades al momento de decidir las*

*promociones y los movimientos internos del personal; la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detención de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica". (Estudios gerenciales. Vol. 23 No 103, 2007, Abril- junio 2007, p. 39 – 65)*

La investigación en gestión en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como la fuente de competitividad empresarial. (Estudios gerenciales et al.)

En general dentro de la evolución vemos los siguientes cambios:

**Tabla 1. Evolución el mundo cambia de....la gestión humana hacia....**

EL MUNDO CAMBIA DE....	LA GESTION HUMANA HACIA...
Comunicación transaccional	Comunicación relacional
Tecnología, capacidad de diferenciación	Capital intelectual
Vision local y regional	Vision global con acción local, multicultural
Desarrollo industrial	Relevancia total del servicio
Organizaciones apáticas y distantes	Organizaciones en permanente interacción
Acceso limitado de la información	Proliferación de medios
Unidimensionalidad de los mensajes	Diversas miradas, diferencias, interactividad
Hacer sin medir	Importancia de la medición
Valor de los activos	Reputación como mejor activo
Comunicación e imagen como valor agregado	Comunicación e imagen como ejes cruciales de las relaciones
Valor agregado	Ventaja competitiva sostenible de éxito
Entorno conocido	Entorno complejo, cambiante, globalizado, múltiples variables

**Nota:** Adaptado de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/competencias-laborales-presentation-760422>)

## 9 GESTIÓN INTEGRAL POR COMPETENCIAS

Cuando pensamos en este tema nos hacemos las siguientes preguntas: ¿Qué hace una organización para obtener resultados sobresalientes? ¿Qué es una persona competente? ¿Cómo creamos personas competentes?

La siguiente grafica nos puede ilustrar sobre el modelo de competencia laboral del cual hablamos.

Figura 1. Competencias laborales



Fig. 1 Competencias laborales. Tomado de ([www.slideshare.net/jcfdezmx2/competencias-laborales-presentation-760422](http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/competencias-laborales-presentation-760422)) Si tenemos en cuenta que en los procesos del negocio exitoso se encuentran el modelo de competencia laboral que apoya los objetivos estratégicos, podemos decir que éstas incluyen la planificación estratégica de las competencias requeridas, la captación de las mismas, siempre debe existir un plan de carrera, se deben medir por medio de la evaluación del desempeño, que influyen en la administración del negocio, que las competencias deben ser la base para la compensación y que se deben desarrollar las competencias en cada persona.

Por lo tanto la siguiente pregunta que nos podríamos hacer sería: ¿Entonces que implica la gestión por competencias? Como podemos apreciar, en la siguiente grafica, implica la interrelación de los procesos de personal y los sistemas de dirección.



Fig. 2. ¿Entonces que implica la gestión por competencias?



Fig. 2 Gestión por competencias (tomado de [www.slideshare.net/jcfdezmx2/competencias-laborales-presentation-760422](http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/competencias-laborales-presentation-760422)) En esta gráfica vemos como todas las personas tienen la capacidad (puedo) si quieren el compromiso (quiero) y mediante la acción (consigo) logran cumplir sus objetivos, teniendo como impulsores a la cultura organizacional, el liderazgo de la gente que mediante el clima laboral y el sistema de dirección establecido logra retribuir a su empresa mediante una buena organización y apoyándose en los sistemas de relaciones los logros deseados.

Si pensamos en cómo las personas competentes hacen una organización sobresaliente, podemos decir que esto se logra ubicando a la persona correcta en el sitio correcto y desarrollando en ésta las competencias; puede ser por medio de capacitación presencial o virtual y por medio de coaching que es el proceso mediante el cual se mejora el desempeño en forma permanente, a través de un proceso de conversación que va llevando a la persona a mejorar sus destrezas y ayudándolo a descubrir sus habilidades.

9.1 ¿Qué es competencia?: Existen muchas definiciones, tal y como lo vimos en el marco teórico, pero podemos adicionar las siguientes: i) una competencia es una capacidad susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización (Marelli Anne, Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias). ii) Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad (Rodríguez T., Nelson; Feliu S., Curso básico de Psicometría).

*La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”*

*Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”*

[www.competenciaslaborales.cl/definiciones.htm#competencia](http://www.competenciaslaborales.cl/definiciones.htm#competencia)

9.2 Elementos: Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamiento en un contexto dado.

Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que éstas se esfuercen o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la

capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

(<http://www.bdigital.unal.edu.co/1967/1/10288030.2006.pdf>)

9.3 Gestión por competencias: cuando una empresa sigue un modelo de gestión por competencias tiene claro que las competencias se toman en cuenta para la definición objetiva de los estándares, y que deben hacer todo lo que sea necesario para desarrollar en sus empleados los comportamientos necesarios para desempeñarse sobresalientemente.

Por lo tanto debe existir cambio de rol para los líderes, porque se deben desarrollar en su gente competencias que estén en línea con los cambios del mercado y las estrategias organizacionales.

Este modelo tiene beneficios tanto para la empresa como para los empleados: i) para los empleados son: adquirir y aplicar habilidades y conocimientos, desarrollo personal a través del crecimiento de sus competencias, mejoramiento del desempeño laboral. ii) para la empresa: orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las competencias, hacer de su recurso humano su ventaja competitiva, mejorar el aprovechamiento de sus recursos, promover entre sus empleados una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal.

(<http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestion-del-talento-humano>)

9.4 Modelos de competencias: éste modelo permite identificar a las personas con alto potencial, se pueden seleccionar personas según las competencias de los cargos; al desarrollar competencias para cumplir los objetivos estratégicos se mejora el desempeño organizacional, y se definen los planes de carrera según las competencias.

En el entorno interno de la empresa, se deben identificar las competencias y evaluarlas, para luego ser partícipes en la formación de las mismas para toda su plantilla.

9.5 Identificación de competencias: para poder identificar las competencias desde el área de gestión humana se analizan los procesos a seguir, se crean los diccionarios de competencias que más se ajustan a la empresa, se hace una validación de las mejores prácticas de las personas exitosas, esto genera una identificación y alineación con la competencia clave, para determinar los factores claves de éxito y todo debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Entonces se revisan los comportamientos actuales, que se generan a causa de los resultados individuales lo que conlleva a los resultados organizaciones actuales en los que se pregunta ¿Qué está pasando? Al analizar las competencias de la persona, y teniendo como base los comportamientos requeridos donde es fundamental el desempeño, genera como efecto los resultados organizacionales deseados y estableciendo estrategias podemos llegar a los resultados organizacionales que dan respuesta a la pregunta ¿Qué debería pasar? Se debe tener presente, que los resultados requeridos no podrán alcanzarse sin un cambio en el desempeño organizacional.

## **10. COMPETENCIAS Y GENERACIÓN DE VALOR**

Una empresa genera valor según su capital financiero y su capital intelectual; *“el valor de la empresa es el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa”* y *“Se crea valor en la empresa, cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande*

*para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio. (dialnet )*

Podemos decir que el valor en las empresas se genera según su capital financiero y su capital intelectual. Y si lo llevamos al modelo de competencias tenemos, que con un buen soporte estratégico se puede generar una capacidad competitiva lo que maximiza el capital humano; y con un soporte administrativo y seleccionando y desarrollando las competencias críticas, se pueden optimizar los costos que aunados a la maximización del capital humano nos lleva a contribuir al valor accionario.

Ahora, para convertir las competencias en un activo estratégico, desde gestión humana con unas buenas prácticas, se desarrollan las capacidades de las personas alineadas con la estrategia, desarrollando las competencias estratégicas de las personas lo cual genera una cadena de impactos que se convierten en ventajas competitivas, llevando cumplir los resultados del negocio.

Todo lo anterior se puede traducir en una cadena de impactos así: cuando los programas se ejecutan eficientemente decimos que impacta la eficiencia, si se desarrollan capacidades humanas y organizacionales impacta sobre capacidades, si se logra el desarrollo de competencias y desempeños requeridos se impactan las competencias, los desempeños impactan en los resultados esperados y cuando los beneficios económicos superan los costos incluidos, se impacta el retorno sobre la inversión.

## **11. ROL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

El área de talento humano debe ser el mayor apoyo en la rentabilidad del negocio, pues de la selección que ellos realizan de las personas que laboran en la empresa, dependen los resultados del negocio, porque debe garantizar que contratan a fuerza laboral productiva y competitiva, adicionalmente deben ser personas con alta capacidad de liderazgo que tengan la habilidad de atraer

personas con talento y retenerlas en el momento en que se quieran ir por una posible oferta externa.

Por lo tanto, los retos que debe asumir el área serían ante todo, conocer el negocio y entender a los líderes de la misma, ya que de sus comportamientos y decisiones depende la operación del negocio; se debe lograr que la gerencia se involucre en los procesos de selección, porque entre los dos deben seleccionar a las personas idóneas para obtener los resultados esperados.

*Renzo Muenta Barzotti quien fue Business partner en Unilever para Colombia y Perú decía en un artículo para Aptitus el blog de recursos humanos: dentro del nuevo modelo de gestión de recursos humanos, hay diferentes roles para los profesionales del área; algunos más transaccionales o con mayor demanda de expertise que otros, pero todos con un aporte al sistema.*

*Están los referentes técnicos, expertos en los procesos de gestión de personal y conocedores de las últimas tendencias en materia de selección, entrenamiento, remuneraciones, entre otros. Son, junto con los Business Partner, co-responsables por el diseño e implementación de soluciones y responsables por la construcción de las mismas.*

*Están también los roles transaccionales, responsables de asegurar el correcto funcionamiento de las herramientas propias de la administración de personal como son la planilla de pagos y beneficios, horas extras, vacaciones, etc. Sin ellos sería imposible mantener el modelo empresarial.*

*Finalmente, tenemos los roles de contacto, responsables de gestionar las solicitudes básicas de información y dar soluciones a requerimientos del día a día, ellos son los responsables por el nivel del servicio del área.*

*Como se puede apreciar, cada uno de los roles identificados, desempeña un papel importante para el área y el negocio, tal vez algunos de estos los podamos identificar claramente en nuestras empresas, tal vez los encontremos todos juntos como parte de una sola función con diferencias en el grado jerárquico.*

<http://aptitus.clasificados.pe/blog/gestion-de-recursos-humanos/un-nuevo-reto-para-los-profesionales-de-recursos-humanos/>

*La norma de competencia sirve no sólo de referencia de este proceso complejo que es el aprendizaje efectivo, sino también para dirigir otras facetas de la gestión de recursos humanos en la empresa: el reclutamiento, la selección y la promoción del personal; la evaluación del desempeño y la compensación; la formación y capacitación, el ascenso y la preparación para el mercado de trabajo.*

(“gestión por competencia laboral”, pagina 52)

Considero que el área de recursos humanos es clave en éste proceso de gestión por competencias, ya que de la selección de ellos parte toda la cadena, si ellos no se comprometen con la gerencia para realizar un proceso impecable y de dar el soporte necesario para que exista continuidad no se dará el resultado esperado. Es el área de recursos humanos el que debe estar pendiente del desarrollo de la gente, de dar el apoyo al gerente, aplicar la evaluación de desempeño y con los resultados obtenidos crear el modelo de capacitación necesario para que la valoración por competencia de la gente se siga desarrollando día a día.

## **12. ROL DEL GERENTE COMO LÍDER DE SU GENTE**

El gerente de una empresa tiene un papel estratégico, pues debe conocer de ventas, de negociación, de mercadeo, de finanzas, pero sobretodo debe conocer sobre la gente, porque con la gente que lidera, es que va a poder establecer directrices para generar el cambio de pensamiento, de tal manera que sus colaboradores estén dispuestos a asumir los retos que se le presenten, a mantenerse motivados en su labor y que se conviertan en personas que generen valor en la organización.

La efectividad y eficiencia de un gerente, se mide por su capacidad de adquirir, apoyar, desarrollar y retener el talento humano, lo que lo lleva a agregar valor en las personas, mediante la valoración de los productos y servicios, la aceptación de los procesos y el valor incalculable que tienen las relaciones.

El gerente como líder de su gente, debe desarrollar las habilidades con mucha inteligencia y creando la pasión necesaria, para que las personas cumplan con un

plan de carrera que sea medido a lo largo de su trayectoria en la empresa. El gerente debe establecer una buena alianza con el área de talento humano, pues entre los dos deben realizar la selección, capacitación, desarrollo y evaluación de las personas que trabajarán en el área. Además, como el gerente es el responsable de la productividad, debe correlacionar la compensación con las competencias de su gente, para poder llegar a obtener los resultados.

Debe generar valor en la gente, de tal forma que sus colaboradores perciban que todo lo que ellos hacen y su desempeño, tienen mucho valor para el gerente, los clientes y los accionistas; de tal manera que ellos le den valor a los productos, a los procesos y a las relaciones entre ellos y con su líder.

El gerente ante todo debe encargarse de que su gente sea empleable, porque de esa forma se favorece el cambio, la tecnología, la red de contactos, se despiertan habilidades en las personas lo que favorece el liderazgo y la orientación a resultados.

Con lo visto anteriormente observamos que el modelo de gestión por competencias es básico para la aplicación correcta del modelo de gerencia actual, ya que en la medida en que el gerente dé la importancia necesaria a éste modelo, su desempeño y el de la organización tendrá una mejora continua que lo llevará a cumplir los objetivos deseados y a desarrollar cada día a su gente volviéndola competente y empleable. ¿Como? a través de la buena selección realizada por el área de recursos humanos asociada a la gerencia, la capacitación constante y el refuerzo que el gerente le dé a las habilidades desarrolladas en su gente, y el apoyo constante al proceso de valoración por competencias y reinventando su gestión generando resultados para todos. Tomado del diplomado de Formación Gerencial por Competencias BBVA dictado por Hugo Alberto Torres (2007).

**12.1. TÉCNICAS PARA MEDIR COMPETENCIAS:** Se han identificado diversos tipos de técnicas empleadas en selección de personal y capacitación, que ponen a prueba las diferentes competencias laborales que un candidato apto para ocupar un cargo debe poseer.



Algunas de ellas son denominadas técnicas activas, puesto que en ellas es el candidato quién crea la situación y la desarrolla. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- Entrevista: Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.
- Ejercicios en Bandeja: Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- Ejercicios en grupo: Busca observar a un grupo interactuando entre sí y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.
- Presentaciones: Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- Encontrar hechos: Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.
- Ejercicios de escucha: Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.
- Otras técnicas: También se utilizan en la evaluación de Competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas, entre otros.

(

)

### **13. CONCLUSIONES**

Luego de realizar este trabajo, de realizar las investigaciones y lecturas necesarias para poderlo desarrollar, y de la participación activa en el diplomado “Gerencia del Talento Humano” se llega a las siguientes conclusiones:

El modelo de gestión por competencias es clave para poder desarrollar en las personas las habilidades necesarias para continuar con su labor, y lograr cada día mejores resultados, que se verán también reflejados en los resultados empresariales.

El área de recursos humanos es clave en este proceso, ya que es allí donde se debe seleccionar las personas que posean las habilidades requeridas en la organización, para lo cual debe estar en permanente contacto con la gerencia, para poder determinar los perfiles requeridos.

El gerente debe entender que para que su resultado sea óptimo y pueda cumplir con los objetivos establecidos, debe tener como base de su gerencia el modelo de gestión por competencias en el cual se implemente el desarrollo de las personas como pilar fundamental. Que debe ser experto en identificar las personas que tengan potencial para obtener excelentes desempeños, colaborar con la selección de candidatos que sean acorde con las competencias requeridas en cada cargo y debe definir planes de carrera enmarcados en las competencias de las personas.

### **14. BIBLIOGRAFIA**

TOBÓN TOBÓN SERGIO, Formación Basada en Competencias, pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, Ecoe ediciones, Bogotá D.C., 2004.

Curso básico de Psicometría. Rodríguez T., Nelson; Feliu S.

Estudios gerenciales. Vol. 23 No 103, 2007, Abril- junio 2007, p. 39 – 65

Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias. Marelli Anne,

## 15. WEBGRAFÍA

Aspectos básicos de la gestión del talento humano. Consultado el 23 de julio de 2013. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>

Definición de core competency. Consultado el 15 de noviembre de 2013. Disponible en: <http://anuor.blogspot.com/2012/04/que-es-core-competency-o-competencia.html>

Definiciones competencias laborales. Consultado el 3 de septiembre de 2013. Disponible en: [www.competenciaslaborales.cl/definiciones.htm#competencia](http://www.competenciaslaborales.cl/definiciones.htm#competencia)

El valor de la empresa y la creación de valor en esa empresa. Consultado el 2 de septiembre de 2013. Disponible en:

Funciones de gestión del talento humano. Consultado del 22 de julio de 2013. Disponible en <http://www.uac.edu.co/gestion-del-talento-humano/funciones-gestion-del-talento-humano.html>

Gestión del talento humano. Consultado el 18 de julio de 2013. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Gestión del talento humano por competencias. Consultado el 23 de julio de 2013. Disponible en <http://biblioteca.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/49/1/completo.pdf>

Gestión de talento humano, consultado el 18 de julio de 2013. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Gestión\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gestión_del_talento)

Gestión del talento humano. Consultado el 19 de julio de 2013. Disponible en: [http://proesa.org.co/revistas/index.php/publicaciones\\_icesi/article/viewFile/550/550](http://proesa.org.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/viewFile/550/550)

Gestión del talento humano por competencias. Consultado el 28 de julio de 2013. Disponible en: <http://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/>

Grafica de gestión integral por competencias. Consultado el 16 de agosto. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

La nueva gestión del talento humano. Consultado el 24 de julio de 2014. Disponible en: <http://talentohumano.blogspot.com/>

Liderazgo y gestión del talento humano en el siglo XXI. Consultado el 20 de julio de 2013. Disponible en: [http://www.cladea.org/cladea\\_online/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71:liderazgo-y-gestion-del-talento-humano-en-el-siglo-xxi&catid=35:articulos-varios&Itemid=50](http://www.cladea.org/cladea_online/index.php?option=com_content&view=article&id=71:liderazgo-y-gestion-del-talento-humano-en-el-siglo-xxi&catid=35:articulos-varios&Itemid=50)

Los elementos de las competencias. Consultado el 28 de agosto de 2013. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/1967/1/10288030.2006.pdf>

Modulo gestión de talento humano. Consultado el 18 de julio de 2013. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

Perfil de competencias en la gestión de competencias laborales. Consultado el 2 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.perfildecompetencias.com/>

Proceso gestión del talento humano. Consultado el 23 de julio de 2013. Disponible en: <http://corpouraba.gov.co/proceso-gestion-del-talento-humano>

Un nuevo reto para los profesionales de recursos humanos. Consultado el 2 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://aptitus.clasificados.pe/blog/gestion-de-recursos-humanos/un-nuevo-reto-para-los-profesionales-de-recursos-humanos/>