



La importancia del talento humano en la gestión basada en competencias

Amanda Lucia Mora Silva

6700643

David Mendoza

Asesor de investigación

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

BOGOTÁ, 2.015

LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

RESUMEN

Con el propósito de estudiar el modelo de gestión basado en competencias como un instrumento que pueda convertirse en una acertada y pertinente respuesta a la necesidad de mantenerse en un mercado globalizado altamente competitivo, se considera la necesidad de contar con un equipo de talento humano estratégico de alto desempeño que cree una cultura centrada en el cliente con una estructura organizacional que pueda soportar dicha estrategia, además de promover la agilidad y flexibilidad de los procesos frente a los cambios, comenzando con asegurar que los gerentes establezcan objetivos claros y promuevan una cultura de innovación y emprendimiento, empoderando a los colaboradores para que tomen decisiones apropiadas y las ejecuten, elevando así el compromiso de los colaboradores e impactando la productividad.

Palabras clave: Gestión, talento humano, conocimiento y competencia

ABSTRACT

With the purpose of studying the competency-based management model as an instrument that could turn into a proper and pertinent response to the need to maintain in a highly-competitive globalized market, the need to have a high-performance strategic human resources team is

considered - a team that creates a client-centered culture with an organizational structure that can sustain such strategy in addition to promoting promptness and flexibility of processes in the face of changes. The above starting off by ensuring the establishment of clear objectives and promotion of an innovation and entrepreneurship culture by managers, thus empowering members to make appropriate decisions and to carry them out while increasing the level of commitment of members and making an impact on productivity.

Keywords: Management, human resources, knowledge and competency.

Una innovación de gestión puede ser definida como un marcado alejamiento de los principios, procesos y prácticas tradicionales de gestión o como un alejamiento de las formas organizacionales acostumbradas que altera significativamente la forma en que se realiza el trabajo de gestión. Puesto en términos simples, la innovación de gestión cambia el modo en que los ejecutivos hacen lo que hacen. ¿Y qué hacen los ejecutivos? Generalmente, su trabajo incluye:

- ✓ Fijar metas y trazar planes;
- ✓ Motivar y organizar esfuerzos;
- ✓ Coordinar y controlar actividades;
- ✓ Acumular y asignar recursos;
- ✓ Adquirir y aplicar conocimiento;
- ✓ Establecer y fomentar relaciones;
- ✓ Identificar y desarrollar el talento;
- ✓ Entender y equilibrar las demandas de grupos externos.

En una organización grande, la única forma de cambiar la forma de trabajar de los ejecutivos es reinventar los procesos que gobiernan ese trabajo. Procesos de gestión tales como la planificación estratégica, el presupuesto de capital tal, la gestión de proyectos, la contratación y promoción, la evaluación de empleados, el desarrollo ejecutivo, las comunicaciones internas y la gestión del conocimiento son los engranajes que convierten los principios de gestión en prácticas cotidianas. Establecen las fórmulas y los rituales que gobiernan el trabajo de los ejecutivos. Mientras que la innovación operacional se enfoca en los procesos de negocios de una empresa (abastecimiento, logística, apoyo al cliente, etcétera), la innovación de gestión apunta a los procesos de gestión de una empresa. (Hamel, 2006).

No importa de qué tipo de empresa se trate, pública o privada, todas trabajan por resultados, debido al cambio en el comportamiento del consumidor, a nuevos competidores globales y a la volatilidad actual, sin dejar de buscar la rentabilidad todo esto parece ratificar que la transformación de la cultura organizacional requiere de cambios en los estilos de liderazgo que permitan mejorar los resultados actuales.

Se consideran ahora que se requiere capacitar, desarrollar el talento de la empresa y mejorar los programas de desarrollo de liderazgo que permita convertirse en una empresa de alto desempeño que los diferencie, les dé un valor agregado y tengan la mejor herramienta para lograrlo que es el talento humano con su capital intelectual, definitivamente los colaboradores pasan a ser el factor diferenciador por excelencia.

Se tantearan algunas reflexiones acerca de modelos existentes de gestión del talento humano basada en competencias y a partir de ahí, se presentará una visión enriquecedora y novedosa sobre la identificación y medición de las competencias que diferencian a los colaboradores que hacen un trabajo con más éxito que los demás, promoviendo e incentivando el emprendimiento y aumentando el compromiso de los colaboradores capaces de dirigir, gestionar cambios, de identificar y desarrollar talento, de incentivar la creatividad y la innovación, de coaching y desarrollo de otros; y sobre todo que los mismos recursos utilizados en forma diferente nos originen resultados diferentes.

Lo más importante y teniendo la claridad que reclutar, capacitar y desarrollar al talento humano para lograr equipos competitivos se hace necesario creer a los colaboradores de la empresa, como su capital más importante y la administración integral de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

A partir de los estudios realizados tanto en las organizaciones como en los gobiernos han ido desarrollando iniciativas para la identificación y definición de las competencias a los distintos niveles,

Europa

El gobierno británico fue pionero ya que en 1985 creó un programa de normalización de puestos coordinado por el Consejo Nacional para la Certificación Laboral. Este expresa las competencias como una acción, conducta o resultado. Utiliza una técnica denominada análisis funcional en la que primero se define el área a la que pertenece la ocupación, a continuación un reducido número de expertos examina todas las actividades que se llevan a cabo y las define en forma de resultados que consiguen los que trabajan en esa ocupación National Vocational Qualifications (NVQ). Después de los años que lleva actuando se ha detectado indicios de que las empresas consideran que las National Vocational Qualifications (NVQ) sirven para mejorar las habilidades elementales pero no tanto las de los directivos, especialistas y profesionales. Para paliar esta deficiencia ha surgido una Iniciativa para la Homologación del Director, para saber todo lo que debe saber hacer cualquier directivo con determinada jerarquía.

En esta misma línea se sitúa el Consejo Europeo del Director que abarca a veinticuatro países.

La iniciativa privada ha ido incorporando este modelo de gestión y actualmente la mayor parte de las empresas que obtienen buenos resultados lo utilizan.

EEUU

El gobierno inicio en 1997 un amplio programa para definir las competencias de las diferentes ocupaciones en el ámbito nacional para la estandarización y certificación de habilidades. El proyecto contempla distintos fases de implantación y está previsto que se prolongue hasta 2015.

En el ámbito empresarial ocurre lo mismo que en Europa y es rara la empresa que no trabaja con competencias.

España

En el entorno nacional la Ley orgánico 5/2002 de las cualificaciones y la Formación Profesional establece entre otras finalidades la de “facilitar la integración de las distintas formas de certificación y acreditación de las competencias y de las cualificaciones profesionales” (Sanz, 2014).

Con el propósito de estudiar el modelo de gestión basado en competencias como un instrumento que pueda convertirse en una acertada y pertinente respuesta a la necesidad de mantenerse en un mercado globalizado altamente competitivo, se considera la necesidad de contar con un equipo de talento humano estratégico de alto desempeño que cree una cultura centrada en el cliente con una estructura organizacional que pueda soportar dicha estrategia, además de promover la agilidad y flexibilidad de los procesos frente a los cambios, comenzando con asegurar que los gerentes o líderes establezcan objetivos claros y promuevan una cultura de innovación y emprendimiento, empoderando a los colaboradores para que tomen decisiones apropiadas y las ejecuten, elevando así el compromiso de los colaboradores e impactando la productividad.

Para ilustrar mejor de las alternativas de gestión por competencias utilizadas por las empresas será preciso mostrar el caso de Carvajal S.A.

La gestión del talento abarca el diagnóstico y el desarrollo de las capacidades organizacionales, con el propósito de lograr los objetivos estratégicos y responder a necesidades futuras. Busca aportar a la transformación de la gestión humana en la Organización al vincular los valores, la estrategia, el desempeño, la compensación, el potencial y el desarrollo de los colaboradores con el cumplimiento de los objetivos de focalización y rentabilidad de Carvajal para construir y consolidar una cultura orientada al desempeño y desarrollo del talento.

Con el fin de gestionar el talento con orden y metodología, la Organización ha clasificado los cargos de acuerdo con su aporte en cinco categorías: estratégicos, tácticos 1 y 2, de liderazgo operativo y de contribución individual. Todos ellos se evalúan con un modelo único de competencias de liderazgo individual.

Un primer elemento de la gestión del talento es la gestión del desempeño, que establece una conexión entre la estrategia y la cultura de la Organización para gestionar el desempeño de los colaboradores y garantizar el logro de los resultados de cada empresa.

El modelo de gestión del desempeño debe garantizar que todos los colaboradores impacten en el resultado de la Organización, a partir de su marco estratégico y cultural, en función de los

resultados que aportan –a través de la matriz de rendimiento– y de la manera como lo hacen –con base en la matriz de habilidades gerenciales–. Los líderes deben ayudar a sus colaboradores a superar las dificultades que puedan tener en su desempeño, a través del seguimiento periódico de los indicadores matriculados y de la elaboración de planes de mejoramiento para cumplir los objetivos definidos.

El segundo elemento de la gestión del talento es la gestión del desarrollo, enfocada en que los líderes logren los objetivos de la Organización mediante el aporte de otras personas. Es fundamental evaluar y calibrar el talento humano de la Organización y establecer un plan de desarrollo que incluya actividades en tres dimensiones (formación o aprendizaje formal, crecimiento orientado al mejoramiento de competencias y exposición o aprendizaje en el trabajo), cuyo objetivo es elevar el nivel de las personas en términos de competencias y desempeño y hacer realidad los planes de carrera y sucesión, con el fin de garantizar la continuidad estratégica de Carvajal y la consolidación de una cultura de desarrollo y retención del talento.

Un tercer elemento de la gestión de talento es la gestión de la compensación, que busca retribuir integralmente al colaborador a partir de alinear los resultados de la Organización con sus responsabilidades y desempeño. De este modo se podrá atraer y retener a los colaboradores y reconocer los desempeños sobresalientes.

Cada empresa tendrá su política de compensación, alineada con su propia estrategia de negocio y enmarcada en lineamientos corporativos. La política de compensación, beneficios y

reconocimiento de cada empresa debe responder a la estrategia de crecimiento de la empresa, los retos de nuevos productos y mercados, el análisis de la competencia laboral, las políticas sindicales y gremiales y la definición estratégica de a quiénes se quiere atraer, ayudar a desarrollar y retener.

El cuarto y último aspecto de la gestión de talento es el mapa de continuidad estratégica, que consiste en una matriz de cargos que muestra el nivel de preparación que tiene la Organización para garantizar la continuidad de su estrategia al identificar colaboradores con alto desempeño y/o potencial, que estén listos para ser los sucesores que irán a ocupar las posiciones críticas, corporativas y de las empresas, con el menor nivel de riesgo.

Aunque el desarrollo del recurso interno es prioritario como punto de partida para el cubrimiento de las vacantes, se considerará contar con talento externo a la Organización en aquellos casos en los que la empresa o el área requieran. (Carvajal, 2012)

En esta empresa la gestión de talento humano basado en competencias se comenzó a implementar en el año 1990 y básicamente comenzaron por conocer la estrategia del negocio trabajando con los líderes e hicieron un ejercicio con los presidentes de las siete compañías y el presidente de Carvajal donde se definieron los principales retos que tiene la organización, entre otros, temas de innovación, de ser realmente una compañía multinacional, de transformación, en tema de atracción de talento humano como parte fundamental en la gestión basada en

competencias, ya conociendo los retos contratan a un consultor a nivel internacional que comparo en el mundo a la empresa con retos similares, defendiendo cuales habían sido las competencias que habían desarrollado en sus líderes, cuales habían sido las competencias mas criticas que sus líderes habían desarrollado para ser exitosos, también miraron que empresas que no tuvieran éxito, que competencias habían desarrollado sus líderes; en este ejercicio se comparo los retos de Carvajal con compañías similares, que competencias habían desarrollado en sus líderes y definieron cual debería ser el modelo de liderazgo de la empresa, cuáles deberían ser las competencias más importantes que deberían tener los lideres de Carvajal.

Los estilos de los líderes impactan fuertemente en el desempeño de sus equipos que lideran los jefes o lideres, ya que con estilos de liderazgo adecuados impactan un 70% el clima laboral o un microclima de un equipo de trabajo, y un equipo que este motivado, que tenga los objetivos claros y que tenga claro para donde va, logran un 30% más de resultados que un equipo que no tenga un líder adecuado, esta empresa le apuestan a que los lideres tengan las competencias adecuadas que les permitan lograr por lo menos un 30% más de resultados a través de la integración de características de las personas, retos y exigencias del rol al cual es expuesto el ejecutivo para el logro de un desempeño superior.

También otro punto importante en los líderes de hoy una alta experiencia y un alto coeficiente intelectual no son suficientes para lograr el éxito, lo que ellos buscan en los líderes es que tengan fuertes competencias en inteligencia emocional (relaciones interpersonales, empatía,

buenos estilos de liderazgo, buena comunicación) porque quien cuenta con esto hace una diferencia importante, sin dejar de lado la importancia de la experiencia y coeficiente intelectual.

Después de definir cuál sería el modelo de liderazgo de la empresa, definieron el modelo de desarrollo de talento humano donde hacen un assessment traducido en evaluación de los colaboradores que están en los puestos de liderazgo, en Carvajal lo que hacen es segmentar los líderes en estratégicos, que son los presidentes y vicepresidentes; líderes tácticos, que son colaboradores del equipo ejecutivo, líderes de negocio y líderes funcionales; líderes tácticos nivel 2, que son jefes de aéreas, gerentes de departamentos, técnicos claves y expertos; luego los jefes operativos y luego los colaboradores de apoyo, esta segmentación es importante porque todos los segmentos requieren de estilos de liderazgo diferentes y los niveles de competencias que se requieren en cada uno y esto lo lograron a través de evaluaciones de cada uno de los líderes y en esa evaluación miden inteligencia emocional, los motivos, que los motivan a esos líderes, que es lo que los mueve porque requieren colaboradores con pasión por lo que hacen para lograr resultados, les miden los factores de crecimientos, cual es su potencial, hasta donde puede llegar ese colaborador, miden los estilos gerenciales si la persona es coercitiva, si tiene estilo directivo, si la persona es tutorial, si la persona es democrática; estilos de liderazgo que son muy importantes en los resultados y por ultimo miden el microclima gerencial que muestra cuales son los resultados que logra a través de sus colaboradores . Estos son los estilos que hacen que las personas sean exitosas o no en cargos de liderazgo y es lo que miden en los colaboradores para establecer un plan de desarrollo.

Además después de definir cuál sería el modelo de liderazgo de la empresa, definieron el modelo de desarrollo de talento humano, donde definen el plan de desarrollo de líderes estratégicos, tácticos y operativos, que hacen a través de tres componentes de formación - aprendizaje formal-, un componente de crecimiento - aprendizaje auto dirigido- y un componente Exposición- aprendizaje en el trabajo-, este último con gran peso, creando un programa de movilidad interna donde todos los empleados tienen acceso a que oportunidades y que vacantes se presentan, para que, si su perfil se ajusta a ese cargo se presente y pueda competir por esas posibilidades internas. Logrando que los colaboradores tengan movilidad, que los colaboradores tengan posibilidad de crecer de un cargo a otro teniendo en cuenta que lo que más enseña y hace crecer a las personas es ese componente de exposición; así Carvajal lo que busca es que los colaboradores roten y aprendan exponiéndose a diferentes temas y a diferentes restos.

Luego de definir cuál sería el modelo de liderazgo de la empresa, definen el modelo de desarrollo de talento humano, definen el plan de desarrollo de líderes, pasan a definir la ruta de carrera que es diferente al plan carrera, el plan carrera es para el colaborador y la ruta de carrera es para el cargo los cuales los definieron a través de una matriz de cargos críticos, un cargo crítico es aquel que impacta directamente en los resultados del negocio, y definieron los cargos en cargos de línea, cargos de apoyo directo, cargos de apoyo indirecto y cargos apoyo de investigación; una vez tuvieron definidos los cargos, hacen las rutas de carrera por lo menos cinco rutas de carrera para cada cargo, por ejemplo si quiere ser vicepresidente financiero hay

cinco maneras de llegar allá, que van a permitir que un colaborador exitosamente llegue allá, puede arrancar como gerente administrativo y financiero, luego pasar a gerente global de negocio, luego a presidente empresa y luego a vicepresidente financiero. También puede arrancar como director contabilidad corporativo o director impuestos corporativo, crecer el puesto y luego pasar a vicepresidente financiero, donde hacen la salvedad que requiere una selección muy cuidadosa y plan de desarrollo anterior y posterior a la promoción, por ser un movimiento de alto riesgo; también hay una ruta y es traerlo de afuera pero lo que quieren en Carvajal es que las personas que entran nuevas a la empresa tengan desarrollo dentro de la misma empresa y que por lo menos el 80% de los cargos se ocupen con personal interno y un 20% lo ocupen con personal externo.

En consecuencia luego de definir cuál sería el modelo de liderazgo de la empresa, definen el modelo de desarrollo de talento humano, definen el plan de desarrollo de líderes, definen la ruta de carrera y luego llegan al plan de continuidad estratégica que no es otra cosa que para cada cargo crítico tienen claro quién lo puede reemplazar, quien está listo para reemplazarlo, quien está listo en un año, quien está listo en dos años de tal manera que cuando se mueva algún colaborador de un cargo para otro, haya un reemplazo en cascada ocupando todas las vacantes y dejando libre la última en escala y evitan ocasionar inconvenientes por él o los colaboradores que se van a mover, formando planes de solución, logrando que los colaboradores se muevan en la organización, crezca la organización con un plan de carrera claro y con un plan de desarrollo claro, es así como se gestiona el talento en Carvajal.

De modo que después de revisada la teoría y el ejemplo práctico será preciso mostrar que existe la necesidad de una modernización del recurso humano con el fin de asegurar el cumplimiento de las políticas y prácticas que respondan a las necesidades de la empresa entregando herramientas cuando se requieran del mismo modo que se requiere el desarrollo de líderes y la conexión del recurso humano integralmente; evitando el decaimiento de la cultura en la empresa porque no están satisfechos con sus líderes o no cuentan con las herramientas para ser exitosos en su trabajo o sus pares no están retroalimentando efectivamente entre sí y esto imposibilita el crecimiento personal y profesional generando que los colaboradores no se sientan valorados en el trabajo.

Conviene subrayar que existen muchas barreras para la implementación de nuevas estrategias, la primera es la barrera de la visión porque la mayoría de la fuerza de trabajo no comprende la estrategia, la segunda es la barrera de gestión porque gran parte del equipo de ejecutivos dedican escaso tiempo evaluando y ajustando la estrategia, la tercera barrera es la de los recursos, no hay conciencia de vinculación de sus presupuestos a la estrategia y la última barrera a groso modo es la barrera con las personas porque solo una mínima parte de los gerentes tienen incentivos vinculados a estrategia o no la vinculan con su día a día.

Es preciso que la empresa trabaje también en su cultura para implementar el modelo de gestión,

1. Asegurando que existe la conciencia acerca de la importancia estratégica de la cultura,
2. Diagnosticando la cultura actual analizando la percepción de los grupos de interés,
3. Entendiendo la estrategia, el entorno competitivo y las tendencias,
4. Definiendo la cultura deseada, construyéndolo colectivamente y entendiendo los beneficios de la misma,
5. Comunicándola ampliamente,
6. Ajustando modelos de liderazgo, competencias, gestión del desempeño y procesos de gestión humana,
7. Asegurando presupuestos y otros recursos requeridos,
8. Implementando estrategias de apoyo (facilitadores, coaching),
9. Definiendo e implementando estrategias de cambio de cultura con énfasis en comunicación, formación, seguimiento, acompañamiento y consecuencias,
10. Manteniendo vivo el proceso y celebrando las victorias tempranas.

Para nadie es innegable la afirmación de que los recursos funcionan en forma adecuada o no, dependiendo del grado en el cual quienes hacen uso de ellos permitan y faciliten, es decir pasan de hablar de condiciones físicas o tecnológicas, a hablar de personas y comportamientos. Es necesario recalcar que el objetivo de la gestión de competencias se basa en el saber hacer, que implica la educación, la experiencia, las habilidades y el talento; el querer hacer que implica las motivaciones, los valores personales y las actitudes; y un tercer elemento es el poder hacer que implica los valores, las políticas, los procesos, los procedimientos y los recursos; y a su vez las competencias son competencias distintivas, genéricas y funcionales.

Competencias distintivas,

Una competencia distintiva, también llamada competencia básica, competencia esencial, o competencia clave o también "Giro del negocio" y conocida en inglés por Core Business o Core Competent, se refiere en gestión organizacional, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.

Las competencias distintivas se determinan mediante análisis de la cadena de valor, que permiten conocer que actividades son necesarias para satisfacer a los clientes, sus costes y sus rendimientos correspondientes.

La atribución de una competencia básica no se fundamenta solamente en disponer de una tecnología adecuada o unas habilidades de producción, elementos que ambos pueden ser adquiridos o comprados a un tercero, sino también y principalmente, en el grado de conocimiento y aprendizaje de la organización para conocer y manejar esta tecnología y coordinar tales habilidades.

La definición de cada core business es una de las fases fundamentales que permiten a una organización decidirse por la subcontratación, outsourcing o externalización, estratégica de algunas de sus actividades. (E. Bueno Campos. Organización de organizaciones. Estructura, 2013).

Competencia genérica,

Las competencias genéricas son habilidades o destrezas, actitudes y conocimientos transversales que se requieren en cualquier área profesional, que son transferibles a una gran variedad de ámbitos de desempeño y que fortalecen la empleabilidad. Estas competencias son potenciadas principalmente a través de metodologías activas centradas en el estudiante y en su desarrollo interactúan elementos de orden cognitivo y motivacional.

Las competencias genéricas son aprender a aprender, comprensión lectora, comunicación escrita, comunicación en Inglés, comunicación verbal, emprendimiento, liderazgo, pensamiento crítico, responsabilidad social, trabajo en equipo y uso de TIC. (Uruguay, 2011).

Competencias funcionales,

Las competencias funcionales precisan y detallan aquello que los empleados deben tener capacidad para hacer en un cargo. Esto se cumple bajo los siguientes parámetros:

- ✓ Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral que evidencian la calidad que exige su desempeño en su labor contratada.
- ✓ Los conocimientos básicos que correspondan con cada criterio de desempeño.
- ✓ Los contextos en los que se demostrarán las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia. (Suárez, 2015).

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Ducci, 1997).

La gestión por competencias se ha convertido en la palanca del crecimiento de la empresa, es el conjunto de acciones destinadas a desarrollar e implementar acertadamente capacidades de las colaboradores y equipos de trabajo, a fin de realizar la misión de la empresa y llegar a un alto desempeño de los colaboradores, que hace necesario recalcar la importancia que significa la retención de talento que incluye más que la remuneración, hoy mas comúnmente llamados los millennials.

Los millennials se motivan por una libertad para tomar decisiones, un entorno que fomente las relaciones sociales, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, una retroalimentación continua, y flexibilidad temporal. Tienen pasión, creen en la rendición de resultados a corto plazo o están motivados por el logro. Ya que exigen un feedback continuo de no solamente sus jefes sino de todos los stakeholders, y no se conforman con una evaluación de desempeño que se realiza una sola vez al año, es importante tener implementada la Gestión por Competencias en todos los procesos de RRHH, fomentado retroalimentaciones de comportamiento diario tanto vertical como horizontal entre los colaboradores.

Además la generación Y tiene una elevada preocupación por lo social y un alto interés por emprender, liderar y buscará estas personas que tienen implementado un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dónde se involucra al colaborador. Más que identificarse con los valores y el apoyo financiero que se está dando como organización, quieren formar parte de esta responsabilidad social. Es allí donde entra el valor añadido del Voluntariado Corporativo por parte de los colaboradores: un voluntariado como herramienta de gestión humana que permite desarrollar una serie de competencias como liderazgo, emprendimiento, trabajo en equipo, innovación, empatía, y además promover valores como transparencia, integridad y confianza. (Zapata, 2014).

Al mismo tiempo que vemos la importancia que tienen las personas, consideramos ahora la gestión por competencias un sumario entre la satisfacción y compromiso del capital humano con la empresa, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas, que permitan además la integración entre la gestión de las colaboradoras y la creación de ventajas competitivas de la Empresa; así mismo la gestión de activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, servicios y habilidades, que permiten desempeños satisfactorios de la empresa y su talento humano, más aún generando un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para aportar a la empresa y a su vez a su crecimiento personal y profesional.

El Modelo de Competencias se implementa para gestionar eficazmente a los recursos humanos y brinda las siguientes ventajas entre otras muchas que son de vital importancia para obtener los objetivos organizacionales:

- ✓ Integración de los procesos de gestión humana con los restantes sistemas de la empresa.
- ✓ Integración o alineación con las estrategias organizacionales.
- ✓ Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de la empresa.
- ✓ Orienta la inversión en formación.
- ✓ Mejoramiento de cultura organizacional.
- ✓ Aumenta la competitividad de los trabajadores.
- ✓ Aumenta la capacidad de respuesta de empresa hacia el entorno.
- ✓ Ambiente organizacional positivo.
- ✓ Infiere motivación, satisfacción laboral y productividad.
- ✓ Logro de los objetivos organizacionales a mediano y largo plazo.
- ✓ Contribuye a la creación de valor a través del conocimiento.
- ✓ Sistema de Remuneración más justo, equitativo y eficiente
- ✓ Articula el proceso de Desarrollo Profesional (desde la descripción de puesto de trabajo, selección, evaluación del desempeño hasta llegar a la promoción profesional).

Para ser competente no basta con gozar de conocimientos y tener capacidades, hay que saber ponerlas en práctica en las circunstancias apropiadas y aplicarlas en su debido tiempo en forma íntegra dicho lo anterior hay que saber organizar, seleccionar e integrar aquello que puede ser útil para llevar a cabo una actividad profesional, resolver un problema o llevar adelante un

proyecto, no puede limitarse a la realización de una única tarea que se repita de forma idéntica. La competencia supone la capacidad de aprender y de innovar. Remite a una cultura y a que el individuo comprenda las situaciones profesionales en que se encuentra y sea capaz de adaptarse a ellas.

Los productos y servicios actuales llevan un alto componente de conocimiento asociado: el factor “diferencial” por tanto un intangible fundamental son los colaboradores, sus conocimientos y experiencia, que a partir de ellos conciben acciones que generan una ventaja competitiva primordial, por eso las organizaciones que tienen una constante rotación de personal no logran tener éste activo o es escaso comparado con las organizaciones exitosas respecto a sus colaboradores porque crean una visión compartida, buscan ser las mejores porque las empresas que son mejores atraen a mejores recursos, además se identifican con precisión que personas necesitan y con que características necesitan las personas que quieren tener en la empresa, hay que mencionar además que no son egoístas con los colaboradores, visualizan que las personas necesitan crecer y buscan lograr que crezcan, compensan el buen desempeño y una buena empresa está comprometida con la satisfacción de sus colaboradores, porque un colaborador insatisfecho no va a satisfacer a los clientes, todas estas son las medidas inteligentes de las organizaciones exitosas toman respecto a su colaboradores.

Teniendo en cuenta que las organizaciones que se benefician de un sistema de gestión por competencias buscan que hacen “bien” los colaboradores es decir los comportamientos que

expresan que un colaborador es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales en un contexto determinado.

Un colaborador competente sabe aprender, sabe hacer, sabe convivir y sabe ser, pues no sirve de nada tener un colaborador que sabe hacer muy bien las cosas pero que no cuenta con valores y características similares a las de la empresa, es justamente eso lo que necesitan las organizaciones, detectar lo que el colaborador sabe pero también ayudarlo a desarrollar lo que hace y la manera como lo hace que es precisamente la gestión por competencia, que es una manera de atraer, desarrollar y mantener talento humano en las organizaciones, las organizaciones son tan grandes como las personas que la integran, el talento humano de las empresas es fundamental, para ello se requiere alinear constantemente a los colaboradores, ver si sus creencias siguen siendo las de la empresa, si sus valores siguen siendo los de la empresa, darle una continua retroalimentación, ver dónde está y buscar que se vaya desarrollando hacia donde tiene que hacerlo.

Conviene subrayar las ventajas que tiene la gestión por competencias la primera de ellas es la motivación, el hecho de que se diga lo que se espera de cada colaborador tanto en objetivos como en competencias, es decir, tanto en qué resultados se deben conseguir como en el cómo deben conseguirlos es algo que disminuye la incertidumbre y motiva a los colaboradores, saber que se espera de cada uno y por lo tanto saber que tienen que hacer para cumplir y conseguir los resultados satisfactorios; en segundo lugar el ajuste colaborador-puesto, es otra ventaja, si lo que se está haciendo es comparar la descripción del puesto de trabajo con el desempeño efectivo del ocupante del puesto, en este caso se pueden dar tres opciones de resultado, adecuación

colaborador – puesto o bien de áreas de mejora o bien de potencial dependiendo de si el desempeño está por debajo o por encima de lo esperado respectivamente, en este caso siempre se está en términos de desarrollo profesional. Por un lado porque si no se tienen las competencias necesarias lo que va a hacer la empresa es poner en marcha sistemas como planes de formación o planes de desarrollo profesional para que se pueda adquirir y por lo tanto lograr un mejor desempeño en el trabajo. También se enfocan al desarrollo profesional en otro supuesto, en el caso de que estuviera potenciar puestos de mayor responsabilidad y por lo tanto permite la promoción. En tercer lugar otra ventaja es que incorpora la objetividad a la selección de colaboradores, tanto de selección para promoción interna, como selección de candidatos externos a la empresa.

Esta objetividad dentro del modelo de gestión de colaboradores, están hablando de personas que evalúan o seleccionan a otras personas, efectivamente están hablando de subjetividad lo que incorpora al modulo de gestión por competencias es identificar las conductas que esperan y los niveles de cada una de esas conductas con lo cual están incorporando la mayor objetividad posible dentro de un modelo de gestión de colaboradores. También es una ventaja el hecho de que van a mejorar el desempeño dado que motivan y dado que están enfocadas al desarrollo de los colaboradores, es decir del mejor cumplimiento de los objetivos como esta definida la competencia: el conjunto de conocimientos, habilidades o experiencias y actitudes que determinan un desempeño exitoso en el trabajo.

Si ponen las competencias en la base del sistema de gestión de colaboradores en la empresa, identifican cuales son las competencias que los hacen diferentes y mejores, lo que están haciendo es mejorar sustantivamente de una manera significativa los resultados de la empresa y más aun, lo mas importante que están haciendo es alinear con la cultura y los valores de la empresa. El diccionario de competencias va a derivar de un destilado de los valores de la entidad y por lo tanto estos valores aterrizados en competencias acabaran siendo comportamientos observables que se piden a los colaboradores. Por lo tanto, alinear los valores de la empresa a la totalidad de los colaboradores que trabajan en la misma es una ventaja absolutamente esencial.

Es por esto que al poner en marcha un modelo de gestión basada en competencias como parte de la gestión de la empresa se hace necesario iniciar con compromiso y paciencia de cada uno de los colaboradores de la empresa de tal forma que todos tengan claro quién hace qué, comenzando por una actualización de los perfiles de cada cargo como base para definir cómo hay que ejecutar todas y cada una de las actividades que implican llevar a cabo las competencias genéricas y específicas, con sus definiciones de acuerdo a cada empresa y con sus indicadores, guiando a los colaboradores a utilizar el Diccionario por Competencias como instrumento de desarrollo personal que permita además de gestionar mejor mis funciones en torno al buen desempeño laboral y al logro de los objetivos empresariales, construir planes de acción para desarrollar, evaluar y retroalimentar competencias y asegurar que el candidato cuenta con las competencias para hacer parte del equipo de trabajo de la empresa.

Se infiere que para que se logre el éxito de este proceso y se logre la cohesión entre empresa y colaborador es de vital importancia que la empresa evite la rotación para lograr mayor satisfacción de los colaboradores y a su vez haya claridad en cuanto a las expectativas de desempeño del colaborador. Mayores ventas y ganancias de acuerdo a los programas de formación establecidos en la implementación del modelo. Como resultado se logra menos rotación de talento humano de alto rendimiento, de igual modo se logra contar con procesos claros para la selección de nuevos colaboradores, mejores destrezas para actuar de forma hábil ante los cambios en las condiciones económicas y planificar de forma eficiente ante nuevas necesidades. Para lograr la meta de darle valor agregado a la empresa es necesario desarrollar e implementar un modelo integral de Gestión por Competencias de acuerdo a la empresa definiéndolo desde el core business y que exista un gran compromiso de todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo de la empresa sin importar el nivel jerárquico que se encuentre y que las competencias hayan sido extraídas de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa y poniendo al frente los colaboradores que conozcan el negocio y sean líderes.

El éxito del talento humano como cimiento de la gestión basada en competencias y valor agregado de las empresas estará en manos de que ellos logren transmitir a través de ser un ejecutivo líder eficaz con conocimientos, habilidades y actitudes para llegar de forma oportuna y veras a lograr los objetivos que tiene trazados la empresa. La comunicación interna es trascendental porque permitirá medir el clima de cómo están recibiendo el cambio los colaboradores cuando se inicia el desarrollo de un modelo de gestión por competencias en la empresa y es cuando se hace necesario explicar cuál es el alcance de éste modelo como parte de

desarrollo de los colaboradores y a su vez de la empresa, para evitar malas interpretaciones que lo vean cómo una medición y evaluación, que los puede afectar económicamente, dando paso a disminuir el objetivo de implantar valor agregado a la empresa. El abarcar a todos ya cada uno de los integrantes de la empresa desde el comienzo hace que se sientan identificados con su crecimiento personal y profesional y tomen de la mejor manera este nuevo reto y se sientan comprometidos.

El análisis en torno a las Organizaciones Inteligentes deja vislumbrar la importancia del conocimiento, el capital intelectual y el manejo de la información como componentes fundamentales que deben hacer parte integral de cualquier empresa, a la luz de la visión de las cinco disciplinas del aprendizaje (dominio personal, modelo mental, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico). Si se logran involucrar estos aspectos se podría decir que se está hablando de una empresa inteligente, entendiendo que la práctica de las cinco disciplinas y la gestión de conocimiento al interior de cualquier empresa no es algo sencillo, y que el lograr verdaderos resultados que produzcan cambios puede llevar años. Por lo tanto, se hace necesario que las nuevas generaciones no solo creen empresas sino que generen organizaciones con cultura de un enfoque inteligente. (Pineda, 2010)

Es necesario recalcar la importancia que tienen las personas desde todos los ámbitos personales y profesionales y el gran aporte que hace al desarrollo de empresas y como se convierten en el eje de todo empresa y de cómo su crecimiento económico se ve impulsado por los conocimientos y las ideas, más que por los factores tradicionales de producción; mostrando

su interés porque permiten aumentar su innovación e implementación de nuevas y mejores ventajas competitivas, a través de los conocimientos y experiencias que brinda el capital humano y su adecuada gestión y aplicación dentro de los procesos de la empresa donde se genera un engranaje y una retroalimentación constante entre el capital humano y la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Campos, E. B. (28 de 10 de 2013). *Fundación Wikimedia, Inc.* Recuperado el 10 de 05 de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_distintiva
- Carvajal. (2012). Principios y políticas de la organización Carvajal. Cali: Carvajal S.A.
- Ducci. (1997). *Organización Internacional del Trabajo - OIT.* Recuperado el 09 de 05 de 2015, de <http://www.skillsforemployment.org/KSP/es/index.htm>
- Fundación Wikimedia, I. (17 de 02 de 2015). *Wikipedia.* Recuperado el 23 de 05 de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento
- Hamel, G. (02 de 2006). *academia.edu.* Recuperado el 09 de 05 de 2015, de http://www.academia.edu/6097194/GARY_HAMEL_INNOVACION_DE_LA_GESTION
- Pineda, M. T. (04 de 10 de 2010). *Revista La Salle.* Recuperado el 13 de 05 de 2015, de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/286/220>
- Sanz, P. C. (2014). *Gestión por Competencias como factor de mejora de la calidad asistencial.* Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Suárez, A. (2015). *Gestión Humana.com.* Recuperado el 03 de 05 de 2015, de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/6-competitividad_recocimiento.pdf
- Uruguay, U. d. (2011). *CIP Centro de Innovación Profesional.* Recuperado el 17 de 05 de 2015, de <http://competenciasgenericas.ufro.cl/index.php/diccionario>
- Zapata, L. (08 de 2014). *ikarus-people.* Recuperado el 06 de 05 de 2015, de <http://www.ikarus-people.com/blog/?p=19>