

# MODELOS DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS



**GERARDO ANDRÉS BRAVO VILLARREAL**

Ensayo presentado como requisito para optar al título de:

**Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:**

KAROLINA GONZALEZ GUERRERO. Ph.D.

Docente Asignatura Seminario de Grado

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
diciembre de 2016**



## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
Palabras clave: .....	2
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
Key words: .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS E HISTÓRICOS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN HUMANA Y COMPETENCIAS</b> .....	<b>6</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>12</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>13</b>

## RESUMEN

Con el presente trabajo, se procura afianzar la premisa de qué tan relacionados están los problemas de baja productividad y compromiso, con los objetivos personales entre colaborador-empresa; debido al escaso conocimiento de las competencias de los reclutados y/o colaboradores; así como al bajo nivel tecnológico y de formación del talento humano.

Con el proceso de gestión humana, basado en competencias, se busca rescatar al ser humano dentro de la organización, entendiendo “competencia” como lo ha definido Lucero Celis, de Celis Consultores *“atributos esenciales de las personas que se demuestran en comportamientos y causan desempeños de excelencia y pueden evaluarse de manera fiable”*; con lo cual se estima los factores distintivos y que inciden sobre la competitividad laboral y empresarial.

Así las cosas, la gestión integral sobre la base de competencias y el enfoque estratégico de la dirección de talento humano, asociados al individuo con la organización, indudablemente articulan un modelo de competencias, cuyo propósito es potencializar al ser humano en las organizaciones, no solo es sus aspectos técnicos; sino en sus comportamientos los cuales derivan en valores que aportar en la construcción de una sociedad equitativa, justa y productiva.

### **Palabras clave:**

Modelo de Competencias; Gestión de Desarrollo; Gestión de la Compensación.

## ABSTRACT

With the present work, we try to assert the premise of how closely related are the problems of low productivity and commitment, with the personal goals between collaborator-company; due to the lack of knowledge of the competences of the recruits and / or collaborators; As well as the low level of technology and training of human talent.

With the process of human management, based on competencies, seeks to rescue the human being within the organization, understanding "competition" as defined by Lucero Celis, of Celis Consultants *"essential attributes of people who demonstrate in behavior and cause performance of excellence and can be reliably evaluated"*; with which it is estimated the distinctive factors and that affect the labor and business competitiveness.

Thus, integral management based on competencies and the strategic approach of human talent management, associated with the individual with the organization, undoubtedly articulate a model of competencies, whose purpose is to empower the human being in organizations, not only in its technical aspects; but in their behaviors, that derive in values that contribute in the construction of an equitable, just and productive society.

### **Key words:**

Competency Model; Management Development; Compensation Management.

## INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo, se procura determinar qué tan relacionados están los *problemas de baja productividad y por ende mínimo compromiso con los objetivos personales entre colaborador-empresa*; al hecho del escaso conocimiento de las competencias de los reclutados y/o colaboradores; así como al bajo nivel tecnológico y de formación del talento humano.

La estrategia empresarial, de manejar e implementar los modelos de competencias que han apoyado la idea “*Modelos de Gestión Humana por Competencias*”, parte desde el ingreso de personal y gestionando un plan de mejoramiento de competencias del mismo; se pretende llegar a un sistema equitativo de compensación y beneficios dentro de las Mypes.

Lo anterior es un proceso basado en competencias que busca rescatar al ser humano dentro de la organización, donde se estudian competencias distintivas que inciden sobre los factores de competitividad laboral y empresarial.

Así mismo, esto permite elevar el desempeño en la gestión del capital por medio de un procedimiento general para la gestión integral de recursos humanos sobre la base de competencias y enfoques sistémico y estratégico de la dirección de talento humano.

El propósito, es señalar que estos modelos de gestión estén claramente relacionados e integrados entre sí y que se aborden de manera rigurosa y sistemática, dándole la importancia a los valores asociados con el individuo, cuyos fines se orientan a la mayor competitividad organizacional.

Con lo anterior, se desea evidenciar el vínculo en el desempeño individual por competencias con el desempeño organizacional o estratégico, el cual apunta a un desarrollo o plan carrera en el trabajo y que deberá finalizar con una equitativa compensación salarial y beneficios laborales.

Describir cómo la estrategia de gestión humana por competencias, influye de manera tal que los procesos de selección, desarrollo y compensación aportan al desarrollo de colaboradores y pequeñas empresas, respectivamente, contribuyendo de forma mutua a los intereses de las partes.

Entre tanto la duda o pregunta obligada que nos invita a cuestionarnos es: *¿qué tan relacionados están los problemas de baja productividad y por ende mínimo compromiso con los objetivos personales entre colaborador-empresa?*

Por lo tanto, los objetivos del presente ensayo apuntan a:

1. Interpretar mediante la revisión teórica e histórica los modelos de competencias.
2. Enunciar los tipos y niveles de competencias de los colaboradores para las organizaciones.
3. Establecer los aportes en los sub-procesos de la gestión humana por competencias (incorporación; desarrollo y compensación).

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS E HISTÓRICOS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN HUMANA Y COMPETENCIAS

Partiendo del propósito general “describir cómo la estrategia de gestión humana por competencias, influye de manera tal que los procesos de selección, desarrollo y compensación aportan al desarrollo de colaboradores y pequeñas empresas, respectivamente, contribuyendo de forma mutua a los intereses de las partes”.

Este estudio se clasifica como *descriptivo*<sup>1</sup>, y se fundamenta en que la información parte del hecho de que la “*estrategia de gestión humana por competencias*” influya de una u otra manera para que los procesos de selección, desarrollo y compensación contribuyan de forma efectiva a garantizar la efectividad de las organizaciones y el desarrollo de las personas.

A través de un recorrido analítico de las teorías desarrolladas en el siglo XX alrededor del tema del talento humano, su evolución y desarrollo en el mundo empresarial moderno, las escuelas de pensamiento administrativo han acogido y desarrollado propuestas teóricas para un mejor manejo del recurso humano, revisando la normatividad, el trabajo asalariado, el área funcional y la prospectiva en Latinoamérica.

Los resultados del análisis indican que el talento humano en las organizaciones se ha visto fortalecido gracias a su evolución positiva y a la profundidad con la que se ha investigado, sobre todo al final del siglo XX y principios del siglo XXI, con lo cual ciencias como la psicología, la antropología, la sociología, la administración y otras han aportado significativamente al desarrollo y evolución de este factor de producción de las organizaciones (Santos, 2015, p. 201).

Ahora bien, la importancia del talento humano para las organizaciones radica, precisamente, porque lo humano tiene múltiples dimensiones, como ser: piensa, siente, aprende,

---

<sup>1</sup> Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, *en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga.*

desaprende, tiene potencial para generar ideas, emociones, comunica y, constantemente, necesita de motivación, incentivos, y salarios, en fin, el hombre es un ser complejo y dicha complejidad es necesaria para el desarrollo empresarial, tal como lo menciona Luhmann (1998):

Lo más decisivo es que la complejidad del ser humano sólo puede desarrollarse en los sistemas sociales y que esta complejidad es utilizada, a la vez, por los sistemas sociales para extraer de ella, si se puede decir así, las acciones que abastecen las condiciones de la combinación social (p. 203).

Las diferentes escuelas del pensamiento administrativo desarrolladas a lo largo del siglo XX y siglo XXI, especialmente la escuela de las “relaciones humanas”, fundada por Elton Mayo, a partir del trabajo investigativo adelantado en la Western Electric Company, se convirtió en el punto de partida de la evolución del talento humano como un recurso fundamental e importante dentro de la organización, siendo un factor indispensable para la misma.

No se puede equilibrar o darle la misma importancia a todos los factores de producción, dado que prevalece lo humano sobre lo material, o sobre las máquinas, o la tecnología, y desde un enfoque gerencial y estratégico las buenas prácticas de RRHH se convierten, entonces, en el mejor aliado de la alta dirección; igualmente se necesita de un área de talento humano con funciones específicas y estrategias orientadas a toda la organización, tal como lo comentan los investigadores Vargas y Santos (2011) en su investigación:

Caracterización de las áreas de Recursos Humanos: Grandes empresas de Boyacá”, al mencionar: el concepto de estrategia para esta investigación presenta la dicotomía de referirse a las grandes líneas de orientación empresarial, o de forma más puntual a los caminos prioritarios por los que deberá enrutarse el área de Recursos Humanos. De hecho, debe existir una coherencia total, de manera que la estrategia de talento humano esté alineada con la estrategia corporativa de la organización (p. 26).

Una de las últimas teorías trabajadas en la Administración del Talento Humano, es la referente a la **gestión del conocimiento**, aspecto que está ligado a la organización y por supuesto al grado de interacción entre individuos, grupos (Stakeholders), y sociedad.

El mundo industrial se acerca a la denominada “cuarta revolución industrial”, donde el predominio de la producción se concentra en las máquinas, en los robots y en la denominada automatización, como resultado de los avances tecnológicos en sistemas, nanotecnología e inteligencia artificial, de este panorama surge una pregunta ¿cuál es el papel del trabajador en este nuevo modelo de producción?

El economista y fundador del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, en su libro “*The Fourth Industrial Revolution*”, presenta unas directrices de cómo la humanidad debe prepararse para los grandes cambios que generara esta transformación industrial, que en su concepto ya comenzó:

De los muchos retos diversos y fascinantes a los que nos enfrentamos hoy en día, la más interesante e importante es la manera de entender y dar forma a la nueva revolución de la tecnología, lo que implica nada menos que una transformación de la humanidad. En nosotros está el comienzo de una revolución que fundamentalmente cambiará la forma en que vivimos, trabajamos, y nos relacionamos unos con otros. En una escala, el alcance y la complejidad, lo considero que corresponde a la cuarta revolución industrial, muy diferente a lo que el género humano haya experimentado antes (p. 1).

En este nuevo escenario la formación del talento humano será fundamentalmente en áreas del conocimiento gerencial, innovador y creativo, para reincorporarse dentro de la organización frente a aquellas funciones repetitivas y peligrosas que realizarán las máquinas.

Una organización que pretenda sobrevivir con altos niveles de excelencia en rentabilidad, eficiencia, efectividad, competitividad y calidad de vida para el ser humano y el medio ambiente, tanto empresarios como trabajadores deberán mancomunadamente construir las condiciones óptimas de un ambiente laboral que les permita ser productivos e innovadores.

Diversos estudios acerca del tema han demostrado que la gestión humana y la cultura organizacional que rodea al trabajador inciden en la productividad, en la salud física y mental y

especialmente en la generación de relaciones humanas armónicas con sus compañeros, sus jefes, su familia y la comunidad en general, según lo comentó Pérez Uribe en 2004:

Cuando en la empresa se practica una dirección preocupada por la producción y en igual medida por las necesidades de los empleados, comunicativa y abierta se dará a todos los integrantes la misma posibilidad de ser novedosos, creativos, y de estar dispuestos a aprender y a compartir sus conocimientos, porque el bienestar finalmente se proyecta en el producto que se entrega o en el servicio que se presta. (p.162)

En un contexto de competencia internacional, las regulaciones legislativas y las competencias –es decir los temas de negociación colectiva– tienden a privilegiar la adaptación de las empresas a sus mercados, y la adaptación de la fuerza de trabajo a las nuevas exigencias derivadas. Desde ese momento, conforme a los principios de la teoría de la contingencia, la diferenciación de las regulaciones importa más que su integración vertical.

En Francia, la posguerra permitió implantar un dispositivo de negociación colectiva fuertemente estructurado, en escala nacional, en el nivel de los ramos profesionales y bajo la cobertura del Estado.

Después, tuvo lugar un importante movimiento de descentralización y, desde comienzos de los años sesenta, se alentó la negociación de empresa. Por lo tanto, la regulación por ramos no ha desaparecido, sino que se ha modificado. “Allí donde tradicionalmente se veía una armonización de los salarios con el fin de igualar las condiciones de la competencia entre las empresas, se propone ahora el encuadre procesal de la negociación local” (Jobert, 2007, pp. 209-226).

Dicho de otra manera, se fija un cuadro normativo en el interior, del cual pueden tener lugar tanto la diferenciación de las políticas sociales de las empresas como la individualización de la gestión de los asalariados.

La gestión por competencias ha sido practicada desde hace mucho tiempo en las grandes empresas francesas siguiendo el “modelo de la calificación”. Este modelo expresa una relación,

establecida convencionalmente, entre las capacidades individuales, comprobadas por el diploma o la antigüedad, y las exigencias de los puestos de trabajo –las tareas prescritas. Sobre la base de una clasificación de los empleos, cada vez más producidos en el nivel de la empresa, se practica una gestión colectiva de los puestos de trabajo.

Puede ser esquematizada por lo siguiente: los expertos del servicio de gestión del personal toman a su cargo el “pesado” de los puestos de trabajo según metodologías de inspiración estadounidense –como los métodos Hay, Milox, entre otros; definiendo las reglas de aplicación en los empleos en términos de diplomas y de antigüedad, así como las modalidades de valorización de estos empleos –salario básico calculado a partir del número de puntos atribuido al puesto de trabajo y materializado por el coeficiente jerárquico–, conjunto que debe ser validado localmente por las organizaciones sindicales representadas.

En el mundo actual, desde un enfoque económico la competencia ya no es solamente una cuestión de mercados, sino también de capacidades intelectuales, experiencias y conocimiento; la globalización exige que las organizaciones cada vez estén más preparadas, con procesos innovadores, mayor eficiencia de sus factores productivos y productos más completos y amigables con el medio ambiente.

La manera de conseguir todas estas exigencias es por medio las personas, quienes se han convertido a través del tiempo en un activo intangible “pero indispensable para tener una sostenibilidad económica y productiva” (Giraldo, A. M. 2015, p24), con lo cual se genera un valor agregado que le dan a la organización herramientas para ser más estratégica y competitiva con el fin de liderar el mercado, respondiendo siempre a los cambios que la economía moderna exige y que va a permitir el crecimiento de las empresas y por consiguiente de los países. (Bohórquez, et al., 2012, p 22).

Sin duda, el capital humano en el nuevo orden mundial, es la estrategia a implementar para aquellos dirigentes, organizaciones y países que deseen formar parte del mundo, que quieran competir en los mercados globales, que se proyecten hacia el futuro, ya que esta es la única manera como se deben afrontar los retos que trae la integración global, a través de los seres

humanos, y valiéndose de todo lo que pueden aportar gracias a la preparación y la experiencia que cada persona posee y que se convierte actualmente en una fortaleza, inclusive en un bien exportable.

Para finalizar y con el fin de afianzar la importancia de los modelos de competencias dentro del área de Talento Humano en las organizaciones, es importante revisar lo escrito por Ospina en 2011:

El nuevo rol del Área de Gestión Humana en la Organización debe corresponder a un compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos de su unidad de negocio con los objetivos corporativos y de esta manera, convertirse en el socio estratégico de la operación, la polivalencia deberá estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona y es así como el líder de Gestión Humana hace parte del grupo corporativo de la organización, la Gestión Humana es un elemento integrante de la Cadena de Valor, constituye el eje fundamental de la gestión empresarial al trabajar arduamente en procesos con los empleados, permitiendo crear en ellos una conciencia y un compromiso con su trabajo y con la organización, los resultados asociados con esta práctica radican en el mejoramiento de los bienes y/o servicios ofrecidos y el mejoramiento de la organización en términos de un mayor valor económico agregado, situación que finalmente será percibida por los accionistas (p.19).

## CONCLUSIONES

La Gestión basada en competencias estandariza e integra todas las actividades de recursos humanos que apoyan los objetivos de la organización (selección, formación, plan carrera, retribución y diseño de cargos).

Correctamente diseñado un modelo de gestión por competencias traduce la visión estratégica y los objetivos de su organización en comportamientos que los empleados deben mostrar en su organización para tener éxito (énfasis en la persona y no tanto en el puesto de trabajo).

Los beneficios de los sistemas de gestión por competencias están dados desde la implantación y vigorización de la cultura organizacional, pasando por la toma de decisiones con criterios homogéneos y más objetivos; hasta llegar a la gestión del cambio, donde se compromete a los directivos en la gestión humana y a los empleados en su proceso de desarrollo.

## REFERENCIAS

Santos, R. (2015). *Administración del Talento Humano: Evolución Teórica Siglo XXI*. Desarrollo, Economía y Sociedad, 5(16).

Monchatre, S. (2009). *Gestión por competencias y relación salarial*. Trayectorias, 11(28).

Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Psicología desde el Caribe, 12(05).

Del Canto, E (2011, diciembre). *Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4(08).