

**EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN
LAS ORGANIZACIONES**



**AUTOR
JORGE RAFAEL GUTIÉRREZ OLIVEROS**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMISTRADOR DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
2022**

**EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN
LAS ORGANIZACIONES**



**AUTOR
JORGE RAFAEL GUTIÉRREZ OLIVEROS**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

ASESOR:

HILMA XIMENA FONSECA RUIZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

2022

Tabla de contenido

Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Análisis del tema a tratar	4
Importancia de la gestión por competencias en la organización	5
Categorización y modelos de competencias en la organización.....	11
El area de recursos humanos y la gestión por compencias.....	14
Aportes.....	17
Conclusiones.....	19

Resumen

El presente ensayo tiene como finalidad identificar la importancia de la gestión por competencias en una organización, labor que debe ser desempeñada por parte del departamento de recursos humanos, quien, dentro de sus funciones, debe crear estrategias para lograr que los colaboradores desarrollen competencias y habilidades para la realización de una actividad dentro de la empresa. Para ello, se realiza esta investigación cualitativa, de revisión bibliográfica, con análisis de documentos, los cuales brindan orientación teórica para desarrollar el objetivo principal de la investigación. En conclusión, la gestión por competencias en las organizaciones es una de las principales herramientas que tiene el departamento de recursos humanos para lograr que los colaboradores creen competencias para desempeñar mejor su labor en su puesto de trabajo, aportando valor agregado, y aportando al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

Palabras clave

Recursos Humanos, gestión por competencias, evaluación, colaboradores, estrategias

Abstract

The purpose of this essay is to identify the importance of management by competencies of an organization, a task that must be carried out without a doubt, by the Human Resources department, which within its functions must create strategies to ensure that collaborators develop competencies and skills to carry out an activity within the company. For this, a qualitative investigation is carried out with an instrument of document analysis, which provide theoretical guidance to develop the main objective of the investigation. In conclusion, management by competencies in organizations is the main tool that the Human Resources department must ensure that employees create competencies to better perform their work in their job, providing added value and contributing to the fulfillment of goals and objectives. of the company.

Keywords

Human Resources, management by competencies, evaluation, collaborators, strategies

Introducción

El talento humano es el activo estratégico más importante de una empresa, por ende, es fundamental la labor del área de recursos humano para lograr potenciar las competencias y habilidades que tienen, de este modo, la misión de esta área es más que capacitar y contratar, es lograr crear estrategias y programas que ayuden a los colaboradores desarrollar sus competencias laborales las cuales deben ser puestas para el cumplimiento de la misión de la empresa. En ese sentido, una empresa que gestiona correctamente su talento humano tiene la capacidad de ser más productiva y generar resultados positivos.

Con el transcurso de los años, las empresas y en especial la alta gerencia ha entendido la importancia del área de recursos humanos, especialmente porque tiene en sus manos la correcta gestión de los colaboradores, donde cada uno de ellos tienen habilidades y destrezas diferenciadas, pero que son, sin duda, fundamentales para crear un impacto positivo en las labores diarias de la organización. Dentro de dicha evolución y desarrollo nace el concepto de competencias, el cual hoy en día hace referencia a la orientación óptima en la administración del recurso humano en cuanto a lograr que las competencias de los colaboradores logren realizar sus actividades bajos criterios de productividad y competencia.

El presente documento hace un análisis de la importancia del área de recursos humanos en la gestión por competencias en las organizaciones, identificando elementos esenciales que hoy en día se tienen en cuenta para la planificación y generación de estrategias para optimizar las labores de los colaboradores, teniendo como base que un colaborador con competencias le permitirá a las empresas cumplir sus metas de forma mucho más adecuada.

Análisis del tema a tratar

A través de los años, diferentes autores e instituciones han fijado su atención hacia el estudio y desarrollo del recurso humano, analizando diversos modelos, entre ellos, el modelo de gestión por competencias. Este modelo se basa en alinear a las personas que integran los equipos de trabajo, con los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo que las personas lleven a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel y una función, utilizando sus conocimientos habilidades y aptitudes.

La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos, que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde destacan los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), quienes fundaron una consultora de recursos humanos llamada Hay/McBer en los Estados Unidos, hoy Hay Group (Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2015).

En dichos estudios se realiza un análisis de las habilidades de los trabajadores y como estas pueden ser utilizadas y mejoradas por las empresas, para lograr un mejor desempeño del negocio y una aplicación integral de todas las estrategias planteadas por la organización, de este modo, cada uno de los estudios buscaban determinar cuál era el mejor desempeño que tenía el trabajador y como gestionar para que este desempeño siga en crecimiento, desde una perspectiva neta de beneficio del negocio, en ese sentido, inicia la creación de un nuevo enfoque de gestión del talento humano.

Otros aportes de la gestión por competencias han sido a través de los trabajos de los autores franceses Le Boterf (2001), Levy–Leboyer (1997) y Mandon (1990), quienes destacan una perspectiva diferente a la planteada por McClelland y sus seguidores,

proponiendo una visión de competencias que va más allá de ser un concepto genérico y centrado en el potencial del individuo. Para estos autores franceses la acepción de competencia es, asimismo, indisociable del desarrollo de las personas, que puede originarse por la formación y la experiencia; en una palabra, la visión francesa de competencias es constructivista (Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2015, pág. 12)

En cuanto a los primeros autores, destaca un cambio en la concepción de gestión por competencias, gracias a que esta última se centra en el potencial que tienen todos los individuos, es de gran importancia que las empresas logren explotar este potencial, mejorando el rendimiento, las habilidades y destrezas del talento humano que forma parte de la organización. Este enfoque está asociado al hecho de que, si el trabajador está bien, la empresa cumplirá sus objetivos.

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN

Es claro que, desde hace más de cien años, se desarrolla un creciente reconocimiento de la alta gerencia y su influencia en el desarrollo del talento humano, sin embargo, evidencia de la gestión por competencias solo se tiene desde hace algunas décadas. Solo es hasta el año de 1973 cuando se empieza a tener las primeras consideraciones de gestión por competencias impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence”, quien define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo (Duquino , 2018).

Desde entonces, se creó en las organizaciones, un interés por el tema de gestión por competencias, el cual ha crecido de forma destacada en el mundo empresarial, ampliando su campo de aplicación, sin duda, según los expertos, ha sido muy exitoso para las empresas que lo han aplicado de manera integral, mejorando la productividad, reduciendo la rotación de personal, fortaleciendo habilidades y destrezas, contribuyendo a que las empresas tengan mayor oportunidad de crecimiento, mediante el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Por tanto, la gestión por competencias implica, identificar habilidades claves y necesarias para que un empleado alcance el desempeño objetivo en su función específica, y luego desarrollar y optimizar esas habilidades para alinearlas mejor, con la estrategia comercial de la organización.

Las competencias también se conocen como habilidades, valores o comportamientos, y representan cómo los colaboradores deben cumplir sus objetivos en el lugar de trabajo, de esta forma las competencias son una serie de habilidades que pueden ayudar a desarrollar mejor las actividades permitiendo ser productivos. Tener competencias claramente definidas permite a los empleados saber exactamente qué se espera de ellos y cómo deben realizar sus tareas. Entre los ejemplos de competencias tenemos: integridad, enfoque en el cliente, enfoque en el servicio, seguridad, habilidad técnica y más.

La gestión de habilidades también cubre las competencias de la propia organización, toda organización debe tener un marco de desarrollo, en donde las competencias sean vistas en conjunto. Esto sirve para fortalecer e ilustrar la cultura fundante de la organización, al tiempo que muestra las diferencias con los competidores. En la gestión por competencias, los equipos de trabajo deben planear y diseñar una lista de las competencias a desarrollar según las funciones de los empleados y las finalidades que persigue la organización (ESAN, 2016).

La importancia de la gestión por competencias aumenta cada día, gracias a que las organizaciones enfrentan desafíos cada vez mayores, por ejemplo, el retener empleados altamente calificados en un mercado tan competitivo, la capacitación constante en el mejoramiento del desempeño y el desarrollo de diversas habilidades como el liderazgo, tan importante en organizaciones modernas y de vanguardia.

Comprender y apropiarse los valores y habilidades requeridos por la organización, permitirá al empleado optimizar su tiempo de manera más productiva, adquiriendo y ejecutando las habilidades demandadas por la organización, de este modo, se deja de lado la incertidumbre y la duda frente a lo que la organización espera de ellos. Una cultura sólida y bien planeada de gestión por competencias permitirá a la empresa, desarrollar habilidades y destrezas tanto en los empleados, como en la organización misma adicionando valor a la empresa en conjunto.

Beneficios que representa la aplicación de la gestión del talento humano por competencias:

- La gestión por competencias puede identificar qué habilidades necesita una persona para desempeñarse de forma eficiente a fin de tener éxito en una función específica.
- La oficina de Talento humano puede identificar de mejor manera a los candidatos que tendrán éxito en el cargo.
- La incorporación y la formación de los empleados se simplifica, ya que existe una estructura planeada y organizada hacia un fin, los empleados que reciben instrucciones claras y definidas de los parámetros en los que se enmarca su actividad, tendrán un mejor desempeño de funciones.

- La productividad mejora cuando existe la capacidad de evaluar las habilidades que posee un empleado y las destrezas de las que adolece, y así, brindar la capacitación necesaria para el beneficio personal y organizacional.
- Los errores y otros problemas como la falta de comunicación, la improductividad, los malos ambientes de trabajo, las malas prácticas en la actividad desarrollada, entre otros, se reducirán como resultado de esta capacitación mejorada.
- Contribuye a la retención de empleados calificados, los empleados que evidencian y sienten que su equipo de liderazgo está invirtiendo en ellos, tienen mayor probabilidad de permanecer en la empresa, manteniendo y cultivando sus habilidades y conocimientos en beneficio de la organización.
- Aporta en la identificación y comprensión de aquellas habilidades que son indispensables para que la organización crezca y tenga éxito en momento presente y futuro, capacitando en estas habilidades a los empleados nuevos y antiguos.
- Apoya en la formación de líderes desde adentro de la organización, las oportunidades de gestionar actividades de liderazgo son importantes para el empleado y para la construcción de un equipo de liderazgo leal y capacitado.

El modelo de gestión por competencias le permite al colaborador reunir conocimientos teóricos y formar habilidades y destrezas para enfrentar situaciones complejas que impliquen la toma de decisiones y la aplicación de liderazgo y de otras tantas habilidades para la resolución de problemáticas inherentes al desarrollo de las funciones propias de la empresa. Bajo este modelo se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo y las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Las grandes diferencias que se pueden identificar en cuanto al modelo tradicional de gestión y el modelo de gestión por competencias, es que el modelo tradicional es estable, inflexible, las relaciones son jerárquicas, está orientada al mando, la gestión es administrativa por parte de recursos humanos y está enfocada a los puestos de trabajo. Por su parte, el modelo de gestión por competencias es dinámico, flexible, las relaciones son entre pares, comunicación horizontal y de red, está orientado a grupos, a la participación, a la dirección estratégica de recursos humanos enfocada a las competencias (Función Pública , 2016)

De este modo la gestión del recurso humano bajo el modelo de competencias ha ido evolucionando paralelamente con los negocios, en el pasado dedicaba sus esfuerzos a estimular la productividad, cuando el trabajador era solamente parte de un engranaje y ahora con la aparición del concepto de esfuerzo discrecional, hay un compromiso emocional del empleado con la organización y sus fines.

Por ello, las empresas hoy día, a través del área de talento humano, ven a los colaboradores desde un ámbito más integral; desde los años 70 hasta la actualidad, con el desarrollo de los productos intangibles, los servicios, se deja ver mucho más la necesidad de trabajar sobre el capital humano, comienzan a aparecer las necesidades de focalizar en las condiciones de trabajo, aparece una etapa de analizar capacidades, puestos, ergonomía, entre otros. Y entender que no solo se trata de recursos visibles como pagar a tiempo, premiar, tratar bien a las personas, sino que se empiezan a incluir aquellos intangibles que necesitan poner en práctica para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio, como son astucia, inteligencia emocional, autocontrol, resiliencia, entre otros.

Así que la gerencia de recurso humano de la empresa debe poner al colaborador en la mesa de discusión con la gerencia, haciendo que él sea parte importante en la organización, la gerencia debe cumplir con cuatro (4) roles sustantivos como son:

- El primer rol, es el de generar alianzas estratégicas entre colaboradores y compañía, enfocándose con roles de socios estratégicos, con un esfuerzo discrecional, por ejemplo, algunas empresas de éxito utilizan slogan como. “la empresa sale adelante con el esfuerzo de todos”.
- El segundo rol, es el de agente de cambio en la cultura organizativa, transformando las decisiones en acciones.
- El tercer rol de la gerencia es a través de su experticia administrativa cumplir y acatar toda la legislación que afecten al recurso humano.
- Cuarto rol, la gerencia o área de recursos humanos debe ser un socio de los colaboradores, apoyando el desarrollo de sus capacidades como seres humanos y como profesionales.

Teniendo en cuenta los anterior, es importante destacar que el área de recursos humanos se debe ocupar del talento humano, para que este fluya en el ambiente organizacional, porque de no ser así, no contribuyen al crecimiento que la organización requiere, lo que genera renuncias y búsqueda de nuevas opciones laborales, al retirarse de la empresa, el empleado se llevan consigo el conocimiento y la experiencia que son tan importantes para el cumplimiento de las metas y objetivos de las organizaciones.

CATEGORIZACIÓN Y MODELOS DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN

No existe una lista estándar de competencias para un trabajo determinado. El tipo de competencia que se incorpora a un modelo de competencia depende de las necesidades específicas del trabajo. Por ejemplo, las competencias enumeradas para un camarero de restaurante diferirán drásticamente de las necesidades y competencias requeridas de un contador.

Las competencias se pueden dividir en categorías útiles para comprender mejor el tipo de información que podría incluirse, como expone Lora (2020):

- a) **Competencias Básicas:** Las competencias básicas incluyen las habilidades básicas requeridas por la organización para todos los empleados; estas son las actividades básicas que los empleados deben cumplir. Esto variará de una empresa a otra, ya que depende de los valores, la filosofía y los objetivos de cada organización, pero puede incluir requisitos básicos como la capacidad de comunicación o el trabajo en equipo. La mayoría de los trabajos requieren de unas condiciones mínimas o básicas para poder trabajar con otras personas.

Los objetivos de la organización se reflejan en competencias amplias que muestran la fortaleza y singularidad de la organización. Para una empresa que se especializa en la entrega de paquetería a nivel internacional, la competencia principal sería la logística. Al profundizar en el trabajo de un empleado dentro de este tipo de organización, una competencia central para un empleado debe ser el manejo del tiempo, lo que implica la entrega puntual de los paquetes al cliente.

- b) **Competencias Funcionales:** Las competencias funcionales son habilidades y comportamientos específicos del trabajo que son únicos para cada función. Por ejemplo, una competencia para un camarero de restaurante puede ser la capacidad de manejar eficazmente las quejas de los clientes, mientras que una competencia para un contador puede ser la capacidad de analizar un tipo específico de datos financieros para preparar informes. Las competencias funcionales deben describir qué comportamientos o habilidades deben realizarse para que el empleado tenga un desempeño superior en su puesto.
- c) **Competencias de Liderazgo:** Las competencias de liderazgo se utilizan a menudo para funciones relacionadas con la supervisión y la gestión, aunque se pueden aplicar a cualquier puesto de trabajo que requiera que un empleado lidere a otros. Incluyen habilidades de liderazgo y toma de decisiones.

Los modelos de competencia se utilizan para una variedad de prácticas relacionadas con el manejo de recursos humanos, que incluyen como determina Hubbard (2017):

- a) **Reclutamiento:** los modelos de competencia previamente definidos por las empresas se utilizan en procesos de convocatorias de trabajo, cuando están bien definidos y son claros, las organizaciones tienen más posibilidades de encontrar el candidato idóneo para el cargo.
- b) **Gestión del talento / desempeño:** el éxito de una organización está marcado por el desempeño de la fuerza laboral; un modelo de competencia bien fundamentado evidencia el éxito en el desempeño laboral acorde al rol que cada uno cumple dentro de una organización. Este punto de referencia ayuda a recursos humanos a conectar

la función de cada puesto con los objetivos de la organización y también a garantizar que se desarrolle el talento de los empleados.

- c) Evaluación del desempeño: los modelos de competencia brindan el marco necesario para evaluar adecuadamente a los empleados durante una revisión del desempeño; tanto el empleado como el empleador tienen una lista claramente definida de comportamientos y habilidades para trabajar, los que constituyen la base para la evaluación de desempeño.

Otro de los modelos con mayor importancia dentro de las empresas por su impacto en la gestión del recurso humano es la evaluación 360°, es un modelo de gestión por competencias, que le brinda a la empresa una perspectiva muy amplia desde todos los ángulos de la organización, recibiendo información de la gerencia, de los compañeros de trabajo, en general de todo el personal de la empresa, lo cual genera información valiosa para la toma de decisiones respecto a la gestión del recurso humano (Ortiz, 2019, p. 12).

De este modo, es catalogada como una herramienta de gestión, y en la actualidad se le da varios usos en las organizaciones algunas de ellas pueden ser, según lo planteado por Ortiz (2019):

- a) Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo del recurso humano.
- b) Medir el desempeño de los colaboradores de manera más objetiva.
- c) Evaluar las competencias de los colaboradores, permitiendo ver las brechas entre lo que el puesto necesita y en lo que en la actualidad tiene el colaborador por dar en el puesto de trabajo.
- d) Sirve como base para la implementación de planes de carrera.

- e) Ayuda a incrementar el nivel de madurez, y escucha activa por parte de los colaboradores, ya que va a permitir una retroalimentación más abierta, lo que lleva a que la gerencia tome mejores decisiones.

Algunas de las ventajas cuando se implementa la evaluación 360 grados, es que le permite a la empresa construir una cultura organizacional, ya que se tienen en cuenta habilidades como el feedback, la escucha activa, mejora la comunicación al hacerla más directa entre los involucrados. Además, permite obtener información de cada colaborador, información muy valiosa para ayudar al crecimiento personal del empleado y a su crecimiento profesional, de esta forma, dando lo mejor de sí su puesto de trabajo.

EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El área de recursos humanos debe poner en marcha estrategias de gestión del talento humano, en las cuales se asegure que el personal tenga las herramientas necesarias y el apoyo requerido para crecer en su profesión, lo cual impacta positivamente en las metas de desempeño laboral y en los objetivos de la empresa, cuando hay un compromiso mayor, las personas permanecen en la organización y crecen continuamente en el rol que les corresponde, proporcionando valor a largo plazo a la empresa, incluso, pueden ayudar a formar la cultura de la empresa al margen de sus funciones laborales de manera tangible, por ejemplo, asesorando a sus colegas, actuando como embajadores de la marca, recomendando a posibles candidatos que cumplirían con el perfil deseado. (Bravo, 2016).

Por otro lado, Villamil (2019) expone que las áreas de recursos humanos tienen un papel fundamental en el desarrollo y detección del potencial de sus colaboradores, siendo el aliado estratégico que orienta al cumplimiento de las metas y resultados, a través de la selección,

desarrollo, capacitación y bienestar del personal. Por tanto, el desarrollo y empoderamiento del talento humano en las organizaciones es importante consolidarlo en un liderazgo de calidad, que inspire y permita a los empleados adaptarse a la constante evolución en el mundo de los negocios y a los cambios que deben darse en cada una de las áreas de la empresa.

Para asegurar que los empleados estén capacitados para los desafíos actuales y futuros, el área de recursos humanos debe tener en cuenta varios pasos y condiciones para lograr este desarrollo. El primero de ellos, consiste en proyectar el futuro del colaborador desde el propósito de la organización, en base a esto, es fundamental realizar un diagnóstico que clasifique las competencias, habilidades y conocimientos que son necesarios e importantes para el desarrollo de las funciones y que llevarán a las personas a lograr este objetivo (Galvis, 2020).

Los procesos de gestión del desempeño son fundamentales para ajustar el talento humano a determinados requisitos laborales, a la cultura, a la estrategia y filosofía de la organización. Por lo general, las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo anualmente, sin embargo, una organización, dependiendo de su cultura y necesidades, podría abordar este tema de forma informal cada dos o tres meses. Las evaluaciones del desempeño son propicias para aclarar expectativas y también para iniciar y formalizar oportunidades de desarrollo.

En el desarrollo de talento y habilidades que realiza el área de recursos humanos se podría incluir; desarrollo de liderazgo, líderes emergentes, desarrollo técnico, inteligencia emocional, negociación y resolución de conflictos, comunicación asertiva, escucha activa, trabajo en equipo, jornadas de desarrollo de equipos, adscripciones, trabajo por proyectos etc. Dependiendo de cómo una organización elija definir 'talento', pueden enfocar algunas

iniciativas exclusivamente en empleados que tienen un alto rendimiento y potencial, o pueden incluir a todos los empleados (Hubbard, 2017).

El área de recursos humanos puede decirse que no se ve, pero tienen un impacto directo en las utilidades, en los costos y en las ventas de la empresa. Por tanto, una mala gestión del área de recursos humanos hace que aumente la rotación del personal, lo que afecta directamente la productividad de la empresa. Algunos de los elementos que hace fundamental el área de recursos humanos en la organización según Ortiz (2021), son:

- Propone políticas y reglas de la empresa
- Define el proceso de gestión del recurso humano
- Evalúa las competencias de los empleados que deben tener en el desarrollo de una actividad dentro de un puesto de trabajo
- Presenta estrategias para lograr que las competencias de los empleados tengan un impacto positivo en la organización.

En ese sentido, el área de recursos humanos tiene una gran importancia en la empresa, en la creación y desarrollo de los modelos de gestión por competencias, donde se crean lineamientos para lograr que los colaboradores tengan un mayor impacto en la productividad de la organización, logrando que crezcan en habilidades y destrezas en función de la organización y de su crecimiento profesional y del cumplimiento de la misión de la organización.

Aportes

De acuerdo a lo desarrollado en el documento y a los diferentes planteamientos teóricos que los respaldan, se evidencia que, la gestión del recurso humano en una empresa no solo es algo que compete a la alta gerencia, el área de talento humano hoy en día, es una de las áreas con mayor influencia en la productividad de la empresa, el profesional de seguridad y salud en el trabajo juega papel fundamental, brindando herramientas con enfoque estratégico para apoyar a la gerencia y salvaguardar la salud e integridad de los trabajadores, apoyando diferentes procesos como el de la gestión por competencias, el cual impacta en el bienestar del talento humano de la organización.

Como futuro profesional en Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional, al desarrollar esta investigación, pude evidenciar cómo la empresa funciona como un sistema, donde todos los procesos y áreas contribuyen a conseguir los fines propuestos, por tanto, me ayudó a desarrollar competencias propias de la profesión, que serán puestas en práctica para mejorar las condiciones laborales de los empleados de las empresas donde presté mis servicios.

Hoy día, hay una necesidad de cuidar a los colaboradores dentro y fuera de la empresa, el profesional en ASSO tiene una misión importante y fundamental que es la de lograr, que la alta gerencia cumpla con la normatividad actual, pero lo más importante es el trabajo constante que debe desarrollarse con las personas, ayudando mediante estrategias de prevención del riesgo, ayudando a que generen competencias para el desarrollo de cada proceso de una forma segura, siempre teniendo en cuenta que el recurso humano es lo más

valioso para toda organización y que su bienestar impacta en el cumplimiento de metas y objetivos.

Tabla 1: Tabla comparativa Gestión Tradicional VS Gestión por Competencias

Gestión del Área de Recursos Humanos	Gestión Tradicional	Gestión por Competencias
Selección de personal	La selección se basa en la búsqueda de personas que posean conocimientos técnicos sobre el cargo	En el proceso de selección se buscan personas que tengan competencias genéricas y que se evidencien una capacidad de desarrollo y crecimiento a futuro
Formación del personal	Se basan sobre las actividades, tareas o procesos que realiza la persona en el puesto de trabajo asignado	Se basa en el desarrollo de habilidades y destrezas de las personas, buscando crear competencias que aporten a la organización
Evaluación y medición	Busca la medición de las actividades buscando medir la labor del empleado	Evalúan el potencial del empleado respecto a las capacidades y competencias de este
Sueldos o pagos	El salario es según el puesto que desempeña, el nivel	Su pago es variable y depende de los resultados que obtenga

	jerárquico que ocupa en la empresa	en la empresa, se basa bajo el valor de desempeño
Promoción o ascenso	Se busque siempre la estabilidad organizacional y la promoción es casi siempre en cargos directivos	Es importante el crecimiento profesional y personal de todos los colaboradores, sin importar el cargo o actividad que desempeña

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

La gestión por competencias se puede definir como una herramienta utilizada por las empresas para lograr un mayor impacto en la productividad, puesto que, a través de ella, se desarrollan estrategias que definen las competencias y habilidades necesarias para desempeñar con éxito la labor, logrando un impacto positivo en la empresa, contando con un recurso humano altamente competitivo para ejercer sus funciones y dar cumplimiento a las objetivos y metas de la organización.

En la actualidad son muchos los modelos de gestión por competencias que pueden aplicarse en las organizaciones, todo depende de las mismas necesidades de las empresas y de diversas variables como: tamaño de esta, políticas de gestión, procesos y procedimientos, misión, valores institucionales, entre otros. Actualmente, una de las técnicas con mayor acogida en la gestión por competencias es la evaluación 360, en la cual se miden las competencias que tienen los empleados para luego, determinar las acciones o estrategias a seguir para mejorar el desempeño. Las competencias evaluadas son comunicación, trabajo

en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización, administración del tiempo, enfoque al cliente, pensamiento estratégico y enfoque de resultados.

Como se ha visto, la dependencia de recursos humanos de las empresas tiene una gran importancia desde el punto de vista estratégico, es ella la encargada de potenciar y promover el logro de habilidades, competencias y destrezas en el talento humano, alineándolas con los objetivos y metas de la organización. En ese sentido, en sus manos está la productividad de la empresa, la cual a la larga impacta en el posicionamiento y crecimiento de la organización, del mismo modo, mediante un adecuado proceso de planeación de la gestión por competencias se pueden definir actividades que motiven al personal en la mejora continua.

Referencias

- Bravo, G. (2016). *Modelo de Gestión Humana por competencias*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada : <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15870/BravoVillarrealGerardoAndres2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Duquino , Y. (2018). *Historia de la gestión por competencias* . Obtenido de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/historia-de-la-gestion-por-competencias.html>
- ESAN. (julio de 2016). *11 beneficios de la gestión por competencias*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/11-beneficios-de-la-gestion-por-competencias/>
- Función Pública . (diciembre de 2016). *Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento humano por Competencias Nacional*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1494507000_96547f266b19d38beb55503e22056f50.pdf
- Galvis, M. (2020). *El nuevo reto del área de recursos humanos para mantener un buen clima organizacional en época de pandemia*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36748/GalvisRodriguezMariaAng%c3%a9lica2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2015). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011
- Hernández, V., & Santamaría, N. (2018). *MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA ONG PARA LA DISCAPACIDAD FUNDACIÓN CUESTA HOLGUÍN*. Obtenido de Ecociencia: <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto18/02.pdf>
- Hubbard, E. (2017). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://codigo100.sergas.es/Contidos/DocumentosCP/Benchmark%20Gesti%C3%B3n%20RRHH%20por%20competencias.pdf>
- Lora, H. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. Obtenido de Dialnet: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IRRG1mC7c00J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7511954.pdf+&cd=16&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Maldonado, E., & Manrique, A. (2017). *Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/334664550_Gestion_de_talento_humano_basado_en_competencias_una_perspectiva_latinoamericana
- Ortiz, K. (2021). *Importancia del departamento de talento humano y la estructura de los perfiles de cargo en las organizaciones*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada :

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38459/OrtizRamirezKarolina2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Ortiz, L. (2019). *Consideraciones al Enfoque por competencias en la ARH y el impacto en competitividad y productividad en las Organizaciones*. Obtenido de Repositorio

Universidad Militar Nueva Granada:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32871/ORTIZLADY2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad de Asturias. (2019). *Modelo de Gestión por Competencias*. Obtenido de

<https://www.centro->

[virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad3_pdf5.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad3_pdf5.pdf)

Villamil , N. (2019). *Aporte de la evaluación por competencias a los resultados de la organización* . Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada :

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32085/VillamilBecerra>

[NancyElizabeth2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32085/VillamilBecerraNancyElizabeth2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)