

EL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA INGENIERÍA
COLOMBIANA LTDA

EDITH HERNÁNDEZ CARO



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD
OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C.
2021

EL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LA EMPRESA INGENIERÍA COLOMBIANA LTDA

EDITH HERNÁNDEZ CARO



PROFESORA

CATHERINE ESTEBAN

ASESORA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD

OCUPACIONAL

BOGOTÁ D.C.

2021

Tabla de contenido

ABSTRACT	5
Apartado 1. Análisis del tema a tratar	7
Apartado 2. Argumentación y/o desarrollo lógico del tema.....	9
Apartado 3. Aportes.....	13
3.1. El objetivo de la gestión del talento en la organización	14
3.2. Obtener competitividad.....	14
3.3. Creación de valor para el cliente.....	14
3.4. Desarrollo de la visión del negocio	15
3.5. Habilitar la división del trabajo y la especialización	15
3.6. Liderazgo estratégico.....	15
3.7. Mejora de la calidad de los empleados	16
3.8. Evaluación del desempeño	17
3.9. Evaluación de expectativas.....	17
Apartado 4. Conclusiones.....	24
Referencias	25

RESUMEN

La gestión del talento humano debe de ser una de las prioridades en cualquier organización, donde el ideal sería lograr el máximo de dinamismo entre sus colaboradores llevando a cabo sus actividades de manera integral y permitiendo que se gestione acertadamente el rendimiento del clima laboral, la sostenibilidad de la organización y la eficacia en función de los costos. Para ello se debe de aplicar la evaluación del desempeño, donde se pueda identificar el grado de eficiencia y capacidad de producción de los trabajadores.

El desarrollo del presente trabajo permitirá identificar la importancia de la implementación de la evaluación del desempeño por competencias en la gestión del talento humano en la empresa Ingeniería Colombiana Ltda., lo cual podría generar una filosofía de cómo gestionar a sus colaboradores, aumentar su competitividad, la creación de valor para el cliente, desarrollo de la visión del negocio, habilitar la división del trabajo y la especialización, fomentar el liderazgo estratégico, mejorar la calidad de los trabajadores, evaluar el desempeño y evaluar las expectativas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se establecerán los siguientes interrogantes ¿Cuáles son las ventajas del sistema de evaluación de desempeño por competencias? y ¿Qué pasos son necesarios para su adecuada implementación?

Palabras Claves: Evaluación, Desempeño, Competencias, Talento Humano, Gestión, Desarrollo.

ABSTRACT

The management of human talent should be one of the priorities in any organization, where the ideal would be to achieve maximum dynamism among its collaborators by carrying out their activities in an integral manner and allowing the performance of the work environment, the sustainability of the organization and cost-effectiveness to be properly managed. For this purpose, the performance evaluation should be applied, where the degree of efficiency and production capacity of the workers can be identified.

The development of this work will identify the importance of the implementation of performance evaluation by competencies in the management of human talent in the company Ingeniería Colombiana Ltda., which could generate a philosophy of how to manage their employees, increase their competitiveness, create value for the customer, develop the business vision, enable the division of labor and specialization, promote strategic leadership, improve the quality of workers, evaluate performance and assess expectations.

Taking into account the above mentioned, the following questions will be established:

What are the advantages of the competency-based performance evaluation system and what steps are necessary for its proper implementation?

Keywords: Evaluation, Performance, Competencies, Human Talent, Management, Development.

INTRODUCCION

Actualmente la competitividad en todos los sectores es cada día más fuerte, dando como resultado que sólo las mejores compañías logran sobrevivir e imponerse en el mercado y ser una referencia en el sector en el que se desempeñan, por lo cual la empresa Ingeniería Colombiana Ltda., busca cada día mejorar sus procesos para lograr sus metas y objetivos. El talento humano es el factor común en el éxito de todas las organizaciones, sin importar su sector o mercado, o el tipo de estructura organizacional que tenga.

Si no se tiene un talento humano motivado, cohesionado y adecuado, es muy difícil que la organización logre alcanzar sus objetivos, esto por más que se cuente con suficientes recursos financieros, logísticos y locativos. Es por esto que se cree necesario, conocer cuál sería el impacto si llegase a implementarse un sistema de evaluación del desempeño por competencias en la gestión del talento humano en la compañía Ingeniería Colombiana Ltda., que conduzca a generar en lo posible un plan de mejora, con el fin de poder controlar la eficiencia y la capacidad de producción de todos los empleados y así mejorar el desempeño de la organización, y también, poder evaluar las habilidades que cada persona debe mejorar o mantener.

Este trabajo muestra la importancia de la adecuada implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias en la empresa Ingeniería Colombiana Ltda. y los pasos requeridos para dicha implementación.

Apartado 1. Análisis del tema a tratar

Según (Capuano, 2004). Afirma lo siguiente en su escrito la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Bajo esta premisa, las organizaciones no tienen mucho éxito en la búsqueda, el desarrollo y la retención de empleados. La gestión del talento no participa en las funciones básicas de muchas organizaciones, ya que las percepciones de las organizaciones sobre su identificación se centran en los marcos de las estructuras orientadas al mercado, es decir, unidades de trabajo estratégicas, en lugar de habilidades básicas. Es inevitable que las organizaciones se centren en el producto final, pero esto debe complementarse con un enfoque serio en las habilidades básicas.

Se propone como objetivo general identificar el impacto que generaría la implementación de un modelo de la evaluación del desempeño por competencias en la gestión del talento humano en la empresa Ingeniería Colombiana Ltda.; esto visto desde una perspectiva que se logre un mejor desempeño en la gestión de los colaboradores, y poder mejorar las condiciones actuales de los mismos, direccionados a mejorar la gestión del talento humano y todas las variables que conduce a optimizar el entorno laboral, la retención, y el mejoramiento de las condiciones laborales.

Por consiguiente y de acuerdo a lo anteriormente descrito, se formulan cuatro objetivos específicos, el primero está relacionado en revisar las principales características

del sistema de evaluación por desempeño, donde se logra identificar cuáles son las variables que impactan en la obtención de los objetivos organizacionales y que logren el máximo de rendimiento de su talento humano.

El segundo objetivo busca enumerar las ventajas de una evaluación del desempeño por competencias, es importante describir cada una de estas ventajas para que se logre crear un escenario adecuado de los beneficios que generaría a la organización con su implementación.

El tercer objetivo es determinar la importancia de un sistema de evaluación del desempeño por competencias para la empresa Ingeniería Colombiana Ltda., un buen estímulo para la alta gerencia es lograr identificar que puede generar un sistema dentro de su organización, desafortunadamente se tiene que abordar el concepto de costo – beneficio y aquí es aplicado a la perfección, porque la empresa lograr identificar qué beneficios le generara tanto en productividad, rendimiento, ambiente laboral, entre otros. Por lo tanto, la evaluación del desempeño es el análisis y la evaluación de los resultados y éxitos de cada empleado logrados en la organización en períodos particulares por los gerentes. En otras palabras, puede verse como el control de la eficiencia y la capacidad de producción de los empleados.

El último objetivo, propone enumerar los pasos necesarios para la adecuada implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias para la empresa Ingeniería Colombiana Ltda., con esto se pretende que se aborde una metodología concreta, que puede ser flexible dadas las condiciones de cómo se ejecute este proceso y de cómo se comporte la organización en su implementación, siendo esta la primera etapa,

dónde basados en la teoría, se explica la forma en cómo se debería implementar dicho sistema en una etapa posterior.

El impacto de la implementación de la evaluación del desempeño por competencias en la gestión del talento humano, impulsaría el éxito en la organización, la cual está determinada por las cualidades y talentos personales de los colaboradores, el deseo de realizar el trabajo y la capacidad de activar este deseo y el entorno de trabajo proporcionado. Hay dos objetivos generales para la evaluación del desempeño. El primero es la evaluación de la calidad actual del desempeño mediante la determinación de los temas en los que el empleado tiene éxito o no. El segundo es determinar el potencial de gestión de la organización (Cuesta, 2019). Su objetivo es posibilitar la determinación de las personas que pueden ocupar la alta dirección a través de su talento y desempeño. Como resultado, la evaluación del desempeño ocupa un lugar importante en el desarrollo de los talentos y la mejora del desempeño que pueden tener los empleados de Ingeniería Colombiana Ltda.

Apartado 2. Argumentación y/o desarrollo lógico del tema

Las organizaciones enfrentan desafíos relacionados con las limitaciones de talento más que las limitaciones de capital. En referencia a la literatura, los empleados talentosos constituyen solo del 3 al 5% de todos los empleados de una organización (Prieto, 2013). El talento es un factor de éxito clave para aumentar y mantener el desempeño organizacional, donde el talento consiste en las capacidades, experiencia, conocimiento, inteligencia y calificaciones de un individuo, así como su capacidad para aprender y crecer. La importancia de contratar empleados talentosos, es que pueden lograr los objetivos

organizacionales de manera eficiente y efectiva con un desempeño sobresaliente, y se dice que tienen más compromiso con la organización, por lo tanto es necesario evaluar el rendimiento de cada persona, con el fin de analizar cómo mejorar su actividad individual y así mejorar el desempeño organizacional (Armstrong, 1991).

La compañía Ingeniería Colombiana Ltda., “es una compañía líder al servicio de la empresa privada y al servicio público, cuyo objeto social es brindar soluciones integrales y eficientes a las necesidades básicas y complementarias de los sectores de la arquitectura, la construcción y la industria, ofreciendo una mejor alternativa de impermeabilización buscando la solución definitiva a los problemas de filtraciones y humedad” (Coling, 2021).

La característica fundamental del clima competitivo actual en los negocios en lo que respecta a los problemas de las personas es encontrar un método para atraer, desarrollar, retener y motivar a las personas competentes. Para emplear a las personas adecuadas en la empresa, el equipo de candidatos a seleccionar debe cumplir con el estándar prescrito (Daniels, 1993). Esto significa que Recursos Humanos, debe buscar personal talentoso y no esperar que un anuncio en los medios de comunicación produzca los resultados deseados. La retención de empleados con talento es fundamental para preservar las habilidades de los mismos; al hacerlo, una empresa puede evitar perder clientes manteniendo productos de alta calidad logrando el sostenimiento e incremento en las ventas. Los empleados que trabajen juntos durante mucho tiempo disfrutarán de un ambiente de trabajo saludable, buenas relaciones con los gerentes, una planificación de los procesos de manera efectiva y un conocimiento y aprendizaje organizacional profundamente arraigados. En cambio, no retener a los empleados clave, especialmente a los recién graduados, es costoso para

cualquier empresa. Gramigna (2017) enfatiza además que una empresa necesita invertir en la retención de empleados para tener éxito.

La gestión del talento humano consiste en dirigir a los empleados de la organización a su profesión, exponer y regular sus talentos al respecto. Es posible que se enfrenten algunas trampas al identificar talentos. Por lo tanto, se ha vuelto esencial para la supervivencia de las empresas que se adapten y respondan al cambio (Gramigna, 2017). Una organización necesita elaborar estrategias para que puedan ofrecer excelencia en sus servicios y productos que puedan lograr una ventaja competitiva con sus clientes.

En primer lugar, el proceso de identificación de talentos no debe dejarse en manos de los técnicos. El objetivo de generar una nueva línea de negocio puede conllevar a un resultado adverso, si la propiedad de esta se deja solo al personal técnico, ya que se preocuparán por los problemas de estado y recursos más que por el concepto de talento. Según (Brazzotto, 2012). La gestión del talento es, de hecho, un proceso complicado y fundamental para cualquier tipo de organización

El primer paso del proceso es establecer una estrategia de gestión del talento. Mientras se desarrolla la estrategia, los procesos clave de trabajo y gestión, se debe centrar en los puestos críticos y sus talentos relacionados, necesarios para el uso estratégico en el futuro. El resultado de esta estrategia es una estructura cultural de alto rendimiento y orientada a resultados.

Uno de los procesos más importantes de la gestión del talento es la búsqueda y selección. Con el uso de herramientas adecuadas en este proceso, es posible atraer candidatos orientados a resultados, con valor agregado, de alto potencial, prometedores,

innovadores y creativos, para seleccionar a los más talentosos entre ellos, y poder emplearlos en los lugares correctos, lo cual es de vital importancia para el desempeño de la organización. Sin embargo, para (Brazzalotto, 2012) seleccionar a los candidatos más talentosos no es suficiente, se deben utilizar programas de desarrollo y orientación efectivos para crear el entorno que permita retener al personal talentoso en la organización y dejar que agregue valor. Es por esto que los líderes deben priorizar el aprendizaje y el desarrollo, tanto en la dimensión individual como laboral.

Las oportunidades de éxito y desarrollo del personal deben evaluarse de acuerdo con su potencial y contribución a los valores de la organización y los resultados comerciales. En consecuencia, las personas de alto desempeño dentro de la organización deben ser evaluadas mediante sistemas efectivos de evaluación de desempeño y de competencias (Giraldo, 2014). Posteriormente, se pueden obtener resultados exitosos diferenciando los que tienen mayor desempeño y aplicando sistemas flexibles y creativos de reconocimiento y recompensa.

El rol de la gerencia se eleva con empleados talentosos, dispuestos y eficientes. La apertura de la dirección al cambio y los esfuerzos de los empleados en sus trabajos llevan a la organización al éxito. Por otro lado, toda la organización tiene que soportar cuando la dirección no está abierta al cambio (Leboyer, 1996).

Tratar con personas en una organización requiere un amplio conocimiento y habilidades técnicas sobre cómo trabajan las personas. El éxito de la gestión depende de su cooperación continua con otras áreas. El gerente tiene que mejorar continuamente los talentos de los empleados, convertirlos en personas calificadas y brindar satisfacción en el

trabajo. La gestión del talento, cuando se continúa de forma positiva, mejorará la eficiencia y aumentará la competitividad al tiempo que reducirá la pérdida de tiempo (Giraldo, 2014).

Apartado 3. Aportes

En la siguiente figura se encontrarán los aportes de la autora que se consideran necesarios para establecer los objetivos del desempeño organizacional, y que son desarrollados más adelante.

Figura 1

Aportes



Fuente: elaboración propia

Basado en lo anterior es importante lograr establecer los pasos necesarios para la implementación de la evaluación del desempeño por competencias en la gestión del talento humano en la empresa Ingeniería colombiana Ltda., lo cual permitirá que tenga un mejor

desempeño organizacional, aumentando su productividad y competitividad, al igual que la motivación de todo el personal.

3.1. El objetivo de la gestión del talento en la organización

Es posible que las organizaciones mantengan el crecimiento proporcionando una ventaja competitiva rentable y sostenible si sus recursos humanos producen proyectos innovadores y creativos. Cuando se observa el mercado mundial, se ve que las organizaciones se convierten en líderes en su mercado y alcanzan resultados comerciales perfectos si están enfocadas en desarrollarse a sí mismas y a sus negocios y brindar productos o servicios innovadores y diferenciados de manera continua (Alles, 2009).

3.2. Obtener competitividad

Hoy en día, lo que domina en el mundo empresarial es una intensa guerra de competencia. Pero algunos elementos (tecnologías, recursos financieros) ya no pueden llevar la competencia al nivel deseado. Por esa razón, la importancia de los recursos humanos, se ha vuelto más importantes en la actualidad. El objetivo es competir a través de las personas y la gestión del talento es un medio para lograr este objetivo.

3.3. Creación de valor para el cliente

Un talento debe poder agregar una contribución desproporcionada al valor percibido por los clientes. Los talentos son las habilidades que permiten a una organización ofrecer beneficios esenciales al cliente. Los talentos de la organización son efectivos siempre que se comprenda la importancia del valor para el cliente y se proporcione un beneficio esencial para él. Un talento puede tener una contribución importante al valor percibido por el

cliente, pero no se supone que sea visible o fácilmente comprensible para los clientes de Ingeniería Colombiana Ltda.

3.4. Desarrollo de la visión del negocio

Conocer la dirección y determinar las metas y objetivos a través de una gestión exitosa. Un buen equipo debe estar compuesto por personas efectivas y activas para la gestión del talento. El equilibrio aquí es muy importante. Las organizaciones exitosas pueden mejorar con gerentes que tienen un enfoque humanitario y pueden pensar con calma y dar decisiones fundamentadas. Las organizaciones deben establecer sus objetivos con los empleados. Se intenta desarrollar la visión de la organización con el aporte de todos, empezando desde el nivel estratégico. Qué políticas, metas, objetivos y estrategias deben constituirse en el corto y largo plazo está determinado por la dirección. Estas políticas, metas y estrategias se implementan trayendo una estructura flexible a la organización (Alles, 2009).

3.5. Habilitar la división del trabajo y la especialización

Asignar más de un trabajo a un empleado en la organización obstaculiza la especialización. Los empleados utilizan su trabajo y su tiempo de la manera más económica si se concentran en un tema. Los empleados pueden usar mejor su poder de mando y conocimiento en el uso del talento de esa manera (Parra, 2015).

3.6. Liderazgo estratégico

Para la empresa Ingeniería Colombiana Ltda., el liderazgo estratégico está dando forma al futuro mediante la previsión y la constitución del enfoque de gestión estratégica necesaria. En consecuencia, es necesario empoderar a otros gerentes y empleados,

orientarlos hacia los objetivos innovadores y creativos hacia la visión de la organización y proporcionar el cambio estratégico rápidamente cuando sea necesario en este entorno complejo, global y competitivo.

El liderazgo estratégico consiste en mover una organización de un punto a otro y la capacidad de llevar a las personas en esta dirección. Quizás, la competencia más importante y crítica para los líderes estratégicos es la capacidad de administrar los recursos humanos de manera efectiva y eficiente. La propiedad intelectual, que contiene la producción de productos y servicios innovadores y creativos con el uso de la gestión del conocimiento y agrega valor a la organización a través de estos, también afectará en gran medida el éxito de los líderes estratégicos en el siglo XXI (Alles, 2009). Los líderes estratégicos efectivos usan su visión para mejorar la motivación y el desempeño de sus empleados, lo que depende de ello. El requisito previo para el éxito estratégico es el liderazgo estratégico poderoso. Por lo tanto, todas las organizaciones de este siglo se centran en desarrollar líderes estratégicos por sí mismos para crear excelentes resultados comerciales a través de la obtención de una ventaja competitiva estratégica. En consecuencia, gana importancia la correcta implementación de la gestión del talento y los sistemas relacionados en las organizaciones.

3.7. Mejora de la calidad de los empleados

Cada individuo tiene talentos y calificaciones particulares. Estos pueden ser destreza, conductas actuadas inconscientemente, habilidades mentales o creativas, etc. La eficiencia de las organizaciones es proporcional a la suma de talentos y calificaciones de los empleados. La gestión de recursos humanos es significativamente responsable de aumentar la calificación de los empleados.

3.8. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el análisis y la evaluación de los resultados y éxitos de cada empleado logrados en la organización en períodos particulares por los gerentes. En otras palabras, puede verse como el control de la eficiencia y la capacidad de producción de los empleados para la compañía Ingeniería Colombiana Ltda.

El éxito de los empleados en la organización está determinado por sus cualidades y talentos personales, el deseo de realizar el trabajo y la capacidad de activar este deseo y el entorno de trabajo proporcionado. Hay dos objetivos generales para la evaluación del desempeño. El primero es la evaluación de la calidad actual del desempeño mediante la determinación de los temas en los que el empleado tiene éxito o no (Chiavacci, 2008). El segundo, es determinar el potencial de gestión de la organización. Su objetivo es posibilitar la determinación de las personas que pueden ocupar la alta dirección a través de su talento y desempeño. Como resultado, la evaluación del desempeño ocupa un lugar importante en el desarrollo de los talentos y la mejora del desempeño de los empleados.

3.9. Evaluación de expectativas

Según la investigación mostrada, la forma más válida para que las organizaciones retengan a las personas con talento y superen todos los problemas es crear un sentido de pertenencia. Los empleados ni siquiera deberían pensar en trabajar en otras organizaciones. Según (Leboyer, 1996). No es fácil crear este sentido para el personal senior, pero es posible para el personal de otros niveles proporcionando recompensas, desarrollo en un entorno pacífico, satisfacción laboral y salarios adecuados. En el personal superior, la

recompensa, la satisfacción laboral y los salarios no son suficientes; Se necesitan herramientas complementarias como la gestión del talento.

Importancia de las competencias:

Las competencias han cobrado importancia y popularidad, en gran medida, porque brindan valor en diversos contextos laborales, culturas, industrias y en múltiples aplicaciones de gestión del talento. La importancia de las competencias se representa en el siguiente

gráfico:

Figura 2



1. Adquisición de talento: la investigación muestra que las empresas que utilizan competencias tienen más probabilidades de calificar sus procesos al potencializar al personal como efectivos, cuando se trata de cubrir puestos clave de manera rápida y efectiva. Además, cuando las organizaciones definen a fondo los perfiles de éxito

integrales, están en mejores condiciones de competir para obtener y contratar el talento necesario (Montoya, 2009). Finalmente, cuando las competencias críticas para el negocio se enfocan en entrevistas y evaluaciones, el talento que ingresa a la organización está mejor preparado para satisfacer las necesidades empresariales, lo que reduce el tiempo de preparación.

2. Aprendizaje y desarrollo: las competencias proporcionan el marco en el que las personas pueden elaborar planes de desarrollo para lograr el fortalecimiento de las aptitudes. A nivel organizacional, el desarrollo se puede planificar e implementar de manera más efectiva cuando los comportamientos y habilidades específicos se identifican y comunican claramente (Montoya, 2009). Las organizaciones que identifican perfiles de éxito tienen muchas más probabilidades de clasificarse a sí mismas en el 10 por ciento superior de sus competidores en función de la calidad de su talento de liderazgo.

3. Gestión de procesos: las competencias ofrecen claridad a los líderes a medida que crean grupos de talentos para satisfacer las necesidades organizacionales. Dichas competencias proporcionan estándares con los que se pueden evaluar las personas de toda la organización. Con la inteligencia que proviene de la evaluación, las organizaciones pueden identificar las brechas de talento antes de que los déficits surjan y afecten negativamente los resultados comerciales.

También pueden utilizar mejor los perfiles de éxito para ubicar a las personas que están mejor calificadas para promociones clave u otras oportunidades.

4. Gestión del desempeño: Al aprovechar las competencias, los gerentes y empleados obtienen un lenguaje común que explica los “Cómo” en los planes de

desempeño. Sin competencias, existe una tendencia a que los métodos de desempeño se basen en los resultados/objetivos, sin proporcionar una guía de comportamiento. Las competencias ayudan a desarrollar planes de desempeño para que sus asociados comprendan los comportamientos específicos que deben exhibir para lograr resultados. El marco de competencias es útil para evaluar a los asociados y proporcionar retroalimentación a lo largo del ciclo de desempeño (Werther, 1991).

5. Planificación de la dirección: al identificar y comunicar las competencias críticas asociadas con el éxito a nivel laboral, las organizaciones pueden establecer sistemas de planificación de la carrera más estratégicos. Los gerentes pueden ayudar a sus empleados a identificar trayectorias profesionales para un desarrollo centrado en el futuro que los preparará mejor para su próximo paso.

6. Cultura: las competencias ayudan a hacer tangibles los valores de una organización. Por ejemplo, una organización puede desear construir una cultura de innovación. Sin embargo, la innovación como valor es algo confusa a menos que pueda identificar los comportamientos o habilidades esenciales para la innovación. Los gerentes deben reforzar los comportamientos de acuerdo con la cultura deseada y contratar personas en la organización que posean habilidades y motivaciones que se ajusten a la cultura.

Así mismo, la organización debe tomarse el tiempo para implementar un plan estratégico global para todas las fases del esfuerzo de diseño e implementación. Los cuatro pasos críticos asociados con la gestión eficaz de la competencia son: Planificar el impacto, diseñar, lanzar y comprometer, y optimizar (Chiavacci, 2008).

Paso uno: Planeación estratégica

Identificar las necesidades de las partes interesadas y los requisitos de varios sistemas de gestión del talento de la empresa Ingeniería Colombiana Ltda. Determinar estrategias de lanzamiento que involucren a los empleados. Identificar métricas y métodos de medición para determinar qué está funcionando y qué necesita mejorarse. Un estudio de Vera (2018) encontró que las organizaciones que planificaron desde el principio la sostenibilidad a largo plazo, tenían casi el doble de probabilidades de ser buenos implementadores de competencias que aquellas que no lo hicieron (Vera, 2018).

Una vez que se haya establecido una base sólida con un plan estratégico, siga las actividades clave a continuación. Esto garantizará el éxito a medida que avanza en los pasos asociados con la implementación exitosa (Giraldo, 2014).

Paso dos: Diseño

Vincular las competencias a la estrategia empresarial. Identificar aquellas competencias que son críticas en todos sus sistemas y aquellas que se utilizan mejor en sistemas específicos, por ejemplo, comportamientos que requieren menos entrenamiento como la adaptabilidad en los sistemas de selección. Asegúrese de que las competencias sean relevantes para cada uno de sus niveles objetivo. Los modelos de competencias bien diseñados especifican por nivel de trabajo las competencias y comportamientos apropiados para cada nivel, y no solo un conjunto único de competencias de “talla única”.

Para ser escalable, centrarse en los comportamientos más que en las tareas. Los marcos de competencia deben definir claramente los comportamientos clave comunes dentro de cada competencia que son fundamentales para la eficacia y evitar mucha

especificidad sobre las tareas que pueden variar según el trabajo o función y cambiar con frecuencia con el tiempo.

Para garantizar sistemas de gestión del talento escalables, es necesario identificar las familias de puestos: los grupos de puestos de trabajo que pueden tener diferentes responsabilidades y títulos, pero que requieren competencias similares. Concentrarse en las transiciones laborales, áreas donde los requisitos de competencia cambian significativamente. Se debe asegurar de que las competencias sean relevantes para los asociados de todas las culturas, funciones y ubicaciones aplicables.

Tercer paso: Lanzamiento y participación

Planificar comunicaciones dirigidas a cada grupo de interés, estableciendo el valor de las competencias para cada grupo. Integrar las competencias en sus sistemas de gestión del talento de manera que mejoren su impacto. Establecer una forma atractiva de orientar a los usuarios hacia el modelo de competencia y reforzar su aceptación. Capacitar a los empleados y gerentes para que utilicen las competencias en sus sistemas de gestión del talento.

Cuarto paso: Optimización

Establecer responsabilidades continuas para ayudar a diseñar sistemas de gestión del talento que respalden el modelo. Documentar y compartir éxitos e identificar métodos para evaluar el impacto de las aplicaciones de competencias en los resultados empresariales y de talento. Obtener una comprensión de los desafíos en la aplicación de competencias y tomar medidas para abordar cualquier problema. Determinar cuándo la estrategia empresarial y la situación competitiva requieren modificaciones en el modelo de competencias y adaptar

rápidamente el modelo a los nuevos desafíos. Establecer formas de mantener los sistemas de gestión del talento sincronizados con los cambios en el modelo de competencias a lo largo del tiempo.

El siguiente gráfico representa los pasos de la implementación de la evaluación del desempeño por competencias en la gestión del talento humano en la empresa Ingeniería Colombiana LTDA.

Implementación

Figura 3

Implementación:



Fuente: Elaboración propia

Apartado 4. Conclusiones

Las competencias pueden proporcionar un marco para los gerentes intermedios mientras se esfuerzan por cumplir con los objetivos administrativos más amplios de la organización, al mismo tiempo que brindan apoyo y aliento a las personas. Así mismo, para los nuevos empleados, las competencias pueden ayudarlos a orientarlos hacia los objetivos de la empresa y las prioridades estratégicas de la organización, ya que los ayudan a identificar nuevas habilidades que pueden adquirir para alcanzar esos objetivos.

Con la identificación de los pasos requeridos para la implementación efectiva de un sistema de evaluación del desempeño por competencias en la gestión del talento humano en la empresa Ingeniería Colombiana Ltda., se puede concluir que es importante, ya que demuestra que los buenos implementadores tienen casi cinco veces más probabilidades de cumplir con éxito y lograr sus esfuerzos de cambio, buscando traer beneficios organizacionales, que pueden mejorar el desempeño de la empresa y de esta manera permitir lograr sus objetivos estratégicos y poder dar respuesta a los intereses de sus stakeholders, permitiendo mejorar la idoneidad de la compañía.

Los pasos que se proponen en el presente escrito sirven como base, para que la organización logre la implementación eficiente del sistema en una fase posterior, adjudicando los recursos físicos, financieros y humanos necesarios para tal fin, ya que esto generará un impacto en la implementación de la evaluación del desempeño por competencias en la gestión del talento humano para la empresa Ingeniería Colombiana LTDA.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de los recursos humanos*. Bogotá: Legis.
- Brazzalotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Mendoza: UNCUYO.
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño por competencias*. Rosario: Universidad del Centro Educativo.
- Chiavacci, M. (2008). *Evaluación de desempeño*. Mendoza: UNCU.
- Coling. (2021). *Ingeniería Colombiana Ltda*. Obtenido de Ingeniería Colombiana Ltda: <https://www.ingenieriacolombiana.com/index.php/la-compania>
- Cuesta, A. (2019). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Santiago de Chile: Marcombo.
- Daniels, A. (1993). *Gerencia del desempeño*. Bogotá: Mcgraw Hill.
- Giraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Gramigna, M. (2017). *Gestión por Competencias*. Brasilia: Alta books.
- Leboyer, L. (1996). *Gestión de las competencias*. Buenos Aires: Gestión.
- Montoya, A. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Misiones: Universidad Nacional de Misiones.
- Parra, M. (2015). *La evaluación del desempeño y la gestión del recurso humano*. Bogotá: Talento en Red.

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.

Vera, R. (2018). *Evaluación de desempeño por competencias*. Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana.

Werther, W. (1991). *Administración del personal y recurso humano*. Ciudad de México: Mcgraw Hill.