

ANALISIS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Ensayo

PRESENTADO POR:

ROSA OLINDA DIAZ SARMIENTO

CD. D0104421

TUTOR:

LUIS EDUARDO GAMA



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2014

Introducción

La apertura económica fue el paso más importante que la gran mayoría de países del mundo se atrevió a dar, pese a los riesgos y temores que surgían al romper los paradigmas y enfrentarse a algo nuevo. Durante los últimos años, este importante suceso condujo al mundo a cambios significativos en todos los ámbitos de la sociedad. La denominada globalización, trajo consigo diversas transformaciones debido a la interdependencia entre todas las regiones del mundo con las cuales hoy en día se puede interactuar en cualquier momento y lugar. Este hecho permitió la creación de nuevas relaciones y el establecimiento de compañías alrededor del mundo, que a su vez incorporaron nuevos métodos de trabajo y procesos, aprovechando los cambios tecnológicos y la utilización de nuevos recursos.

A partir de esto, la transferencia de nuevos conocimientos procedentes de diversos países ha permitido que la sociedad contemple nuevas formas de pensamiento con el fin de mejorar procesos y desde luego su calidad de vida. Por esta razón es que, especialmente las organizaciones, han determinado que su fundamento no sea el capital financiero con el que pueden adquirir bienes y servicios, sino el recurso humano como el componente que asegura el crecimiento y fortalecimiento de toda empresa.

Este concepto se ha convertido en el más importante a la hora de establecer cualquier política de trabajo. El recurso humano ha dejado de ser visto como la cantidad de personas realizando determinadas labores para obtener bienes o servicios, sino como el factor de calidad y competitividad más importante.

Es por eso que en este documento se analiza la importancia del recurso humano, gestionado por sus competencias y por la especialización del personal que una empresa pueda tener para llevar a cabo el cumplimiento de objetivos, y enfrentarse a los diversos y exigentes mercados de la actualidad.

Globalización: Productividad con competitividad

A raíz de la internacionalización de las industrias, el surgimiento de las multinacionales y trasnacionales, permitió la adaptación de nuevos procesos y formas de trabajo que poco a poco han transformado las compañías nacionales a la hora de establecer políticas y estrategias de sostenimiento y crecimiento.

El concepto de productividad era el lema de toda compañía. Entre mayor productividad, mejores resultados. Por ejemplo, este fue el caso de la mayoría de las compañías fabricantes de vehículos quienes establecieron su modelo de productividad bajo líneas de producción donde un empleado era responsable de un solo proceso repetitivo durante toda su jornada laboral.

Al llegar la transferencia tecnológica y de conocimiento de algunas empresas japoneses, caso de Toyota, la productividad paso a ser solo un eslabón en la cadena hacia el crecimiento de las compañías, pero no lo fundamental. La productividad debía ser acompañada por un nuevo concepto, que fue adaptado prácticamente a todas las organizaciones del mundo: la competitividad.

La competitividad toma fuerza a partir de la internacionalización, la expansión y el uso de nuevas tecnologías alrededor del mundo, como la capacidad que debían tener las empresas para potencializar su productividad. Una empresa podía producir mucho con menos costos y mejores tecnologías, pero sin una estrategia de competitividad simplemente su vida en el mercado estaría limitada por la falta de capacidad para competir con sus contrincantes y suplir la creciente y exigente demanda de los mercados.

Poco a poco, las compañías han tomado conciencia de que sus bienes y servicios deben contener valores agregados que les permitan ser competitivos, para sobrevivir a los requerimientos de los consumidores, obligándolas a estar a la vanguardia de todos los temas y avances que involucran a los mercados.

Durante la adaptación de este sistema, se han producido cambios sustanciales en los conceptos de calidad de los productos, la aplicación de nuevas tecnologías, nuevas fuentes de energía y materiales, con el fin de proporcionar elementos que logren competir con los que se ofrecen en todo el mundo y desde luego superarlos.

Sin embargo, había un elemento que no se había considerado tan enfáticamente o al cual no se pensaría aplicar directamente el mismo concepto de competitividad, que se estaba utilizando para la fabricación de diversos bienes o la atención en servicios ofrecidos.

El recurso humano frente a la competitividad

El modelo de competitividad adaptado durante los últimos años en las organizaciones, empresas industriales y de servicios, ha sido la herramienta fundamental para la sobrevivencia en un mundo globalizado.

Ante este concepto, se fueron estableciendo nuevos modelos y normas para asegurar la gestión de las empresas ante las tendencias mundiales actuales. Pero este concepto poco a poco se iba enfrentando al recurso indispensable en toda organización: el recurso humano.

El recurso humano ha sido uno de los temas trascendentales durante los últimos años. Las empresas han sido consientes de la gran importancia de este factor en todo aspecto y se ha convertido en la ficha clave para el fortalecimiento.

En la historia de las organizaciones, el recurso humano formaba parte de su modelo de negocio como simplemente personas que debían trabajar bajo ciertas leyes y políticas establecidas, para cumplir con las metas, que generalmente eran mayores ganancias para los dueños y accionistas.

Bajo el concepto de productividad, los empleados debían producir bienes en el menor tiempo posible, para obtener grandes cantidades de producto para la venta. Mientras estas personas hacían su labor, generalmente había otra persona monitoreando todo desde una oficina a la cual difícilmente podía llegar un empleado para acercarse a su superior.

Poco a poco este modelo de trabajo fue transformado a raíz de las normas en defensa del trabajo, los sindicatos, los ajustes salariales, etc., y gracias a la internacionalización se fue observando la manera de trabajar de otras organizaciones en el mundo, que no tenían rival en el mercado.

A partir de esta noción, el personal fue siendo considerado como la base fundamental de la empresa, como en el caso de una de las empresas más grandes del mundo en el diseño y fabricación de automóviles: Toyota. En el modelo de esta empresa se determinó enfocar los esfuerzos y estrategias al talento humano con el que contaban. Basó su modelo en el respeto al trabajador, en la motivación individual y en permitirles participar en la mejora de procesos.

El ejemplo de Toyota (LIKER, 2000), se puede considerar como uno de los más claros y mejores del mundo. Esta empresa comprendió el valor de su recurso humano y enfoca cada día sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de su personal.

A raíz de la globalización, muchas empresas lograron adquirir un sin número de recursos. Entre estos recursos están los grandes avances tecnológicos, innovación en infraestructura, conocimiento, inversión extranjera, etc. Pero, ¿Qué se puede hacer con todos estos recursos? y, ¿Quién lo hace?

Es allí donde la verdadera competitividad hace su trabajo. Las personas son el blanco fundamental para la aplicación de este modelo. Sin personal capaz y especializado, de nada sirve traer la mejor tecnología o gran cantidad de recursos destinados a un bien específico, sino hay quien lo maneje correctamente.

Por esa razón es que ante un mundo globalizado, lo que las organizaciones requieren es capital humano competitivo capaz de transformar y alcanzar los mejores resultados para superar las exigencias actuales.

Al aplicar el modelo de competitividad en el talento humano, es en donde surge realmente el análisis de este documento, pues ¿qué sería de una empresa sin las personas?

Gestión de la competitividad en el recurso humano

Actualmente, para que una organización alcance efectivamente sus metas debe diagnosticar el grado de competitividad que su recurso humano pueda tener, puesto que este debe ser capaz de afrontar cualquier reto para avanzar.

La gerencia de los recursos humanos se ha convertido en el aliado estratégico de toda organización, al ser responsable de realizar el análisis de las fortalezas y debilidades de las personas que conforman la compañía, con el fin de establecer las herramientas necesarias para su desarrollo y mejoramiento continuo.

La gestión de los recursos humanos se ha transformado de manera tal que los objetivos, la misión y la visión general de las organizaciones, se ha comenzado a definir a partir del diagnóstico interno basado en el talento humano con el que cuentan, que a la larga será el que cumpla con dichas metas y objetivos.

Es por esa razón, que gestión humana ha pasado de ser simplemente la oficina donde se paga la nómina y se organiza la fiesta de fin de año, para ser parte fundamental en el negocio y en donde se debe desarrollar la verdadera ventaja empresarial, al administrar la fuerza laboral.

Al mencionar la gestión de la competitividad en el recurso humano, o como se le denomina al título de este documento “la gestión del talento humano”, se refiere a la

importante misión que se tiene al ser responsables del desarrollo de personas que trabajan con un objetivo propio y colectivo.

Se dice que el personal es competitivo cuando es capaz de superar las dificultades propias de la labor, en pro de alcanzar el objetivo de la organización para la cual trabaja. Sin embargo, se debería analizar también de que manera el empleado se convierte en un socio estratégico para que en conjunto con todo el sistema organizacional se pueda cerrar cualquier brecha.

Por esa razón, es requerido, y se considera supremamente importante, que la gestión del talento humano establezca un diagnóstico periódico para conocer cuál es la situación de cada individuo mediante una evaluación, o alguna otra herramienta, y determinar el plan de acción para lograr desarrollar su potencial.

Las personas generalmente trabajan pensando en que es su obligación hacerlo o de lo contrario no tendrán los recursos suficientes para vivir. Muchos empleados conservan la idea de tener que cumplir un horario de trabajo, unas funciones específicas y simplemente obtener quincenalmente una remuneración por ese esfuerzo.

En este punto es donde se considera que la gestión del talento humano debe jugar un papel importante para renovar e implantar la idea en su personal, de que es socio vital para que la organización sea sostenible, lo cual impactará directamente en los beneficios que pueda obtener de la misma. Sin las personas, las empresas no tendrían razón de ser y su objeto jamás será cumplido.

En este punto es clave abordar el tema de la competitividad y cuestionar ¿cómo hacer competitivo al personal de una empresa? La respuesta hace parte del día a día del área de Gestión de Talento Humano de cada organización, pero vale la pena analizar y comprender de qué manera es posible alcanzar competitividad en cada persona que hace parte de una empresa.

Las competencias del talento humano

La gestión de talento humano como se ha descrito anteriormente, es el área encargada de diagnosticar el grado de competitividad de su fuerza laboral, al ser el centro de todos los procesos que involucran a cada individuo de la compañía.

ALLES (2006) hace referencia de las prioridades que tienen las organizaciones en los procesos de selección “Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, y es por esto que por ejemplo en los procesos de selección se evalúa primero, siempre que sea posible”.

Las competencias que se identifican en un grupo de personas tienen un significado más profundo que el de simplemente decir que sabe hacer una función específica y hacerla lo mejor posible. Pensando en esto, en la gran mayoría de las empresas existe un personal que se destaca por una característica muy especial, y que se puede considerar como la base de toda carrera: la experiencia.

Aquellas personas que han dedicado su vida, más de 20 o 30 años, al servicio de una compañía, tienen ciertas características particulares que son difíciles de reemplazar. Dentro de estas características está el hecho de que muchas de estas personas no lograron culminar sus estudios de bachillerato, y en algunos casos ni siquiera la primaria. Pero a lo largo de sus años de trabajo, adquirieron habilidades que ni aun los empleados profesionales o más preparados académicamente pueden tener.

Este grupo de personas manejan una gran cantidad de información y conocen al detalle cada riesgo o cada posibilidad de mejora en su proceso. Por esa razón, es que este análisis pretende comprender que no siempre se deben tener años de estudio para ser competitivo, sino la gestión del conocimiento de esa experiencia que se debe aprovechar al máximo.

ALLES (2006) manifiesta que *“Existe en diversos medios, aun en los académicos, una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales.*

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. La organización Mundial del Trabajo impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación de competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad”.

Las competencias de las personas que han aprendido por experiencia, suelen ser claves para la competitividad de cada organización. Cuando un empleado lleva muchos años en un área específica, luego de aprender de un sin número de errores, adquiere un conocimiento indispensable que se debe documentar para enfrentar diversas situaciones que puedan ocurrir en el futuro.

Un ejemplo de esto puede ser el caso de un trabajador, con años en el oficio de hacer puntillas. Esta persona, con pocos años de estudio, es capaz de saber exactamente las medidas, peso y formas que el producto debe tener para que cumpla su función correctamente sin siquiera utilizar sistemas especializados. En caso de alguna falla, sabría cuál fue el punto en el que pudo haber ocurrido el error y sabría cómo repararlo.

Es muy probable que un profesional, con años de estudio, pueda identificar claramente la causa de una falla para el ejemplo anterior, pero muy probablemente le tomara más tiempo, pues su experiencia le ha proporcionado un conocimiento diferente basado inicialmente solo en la teoría.

La gestión de talento humano puede evaluar las competencias de su personal, valorando quizás en primera instancia aquellos que han aprendido por experiencia y conocen a la perfección los procesos. Esto no quiere decir que se desmerite la labor

que realiza una persona que tenga un título profesional o de posgrado, sino simplemente es el poder contemplar a cada individuo de la organización por igual.

Identificación de competencias

La identificación de competencias es una labor que hoy en día es apoyada por diversas entidades de orden nacional, gracias a la implementación de los modelos de competitividad en el recurso humano de todas las entidades tanto privadas como estatales.

Dentro de estas entidades vale la pena resaltar la labor realizada por el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, al establecer el sistema de certificación de competencias laborales en cada una de las empresas colombianas.

Este sistema está basado en el análisis de las competencias identificadas en cada sector de la economía del país, a través de un diagnóstico y evaluación del personal que podrá obtener un certificado que demuestre la función sobre la cual es competente y a la vez aporta ventajas competitivas a su empresa.

Existe una base de datos del SENA que contiene las diversas competencias que se han logrado identificar en las empresas de los diferentes sectores del país, que han adaptado este sistema para reconocer la labor que realizan cada uno de sus empleados.

Esta es una excelente herramienta y un valioso apoyo que las empresas pueden tener para gestionar su talento humano. Sin embargo, es importante que previamente las organizaciones evalúen y definan los comportamientos de sus empleados y de esta forma realizar las acciones necesarias para el logro de los resultados propuestos.

Los tipos de competencias, como lo menciona Alles en el Diccionario de comportamientos y gestión por competencias, se identifican a través de los

comportamientos, ya que, según este texto, es por medio de estos que se logra demostrar el grado de competencias que se poseen. Estos tipos de competencias están distribuidas en determinados grupos que se clasifican, según la autora Nadine Jolis y citada en el Diccionario, en: Teóricas, prácticas, sociales y del conocimiento. (Alles, 2004).

Con base en lo anterior, se puede comprender que los tipos de competencias se derivan de los comportamientos de las personas y se clasifican de acuerdo al tiempo y el espacio en donde se desarrollan como por ejemplo las instituciones de educación, las empresas, el entorno familiar, etc.

Una empresa hoy en día puede contar con las teorías y herramientas diseñadas especialmente para el área de recursos humanos, con el fin evaluar, medir, diagnosticar y definir cuáles son las ventajas competitivas del personal y establecer cuales se pueden desarrollar y potencializar para alcanzar mejores resultados.

Cuando una empresa trabaja en la identificación de competencias en las personas que la componen, pueden evidenciar cientos o miles de competencias. Por ejemplo: identificación de errores en el tejido de una alfombra a primera vista, puede ser una competencia de una persona cuya función es verificar la calidad del producto que se está fabricando. Al tener la habilidad de identificar este tipo de errores, por ejemplo, puede generar una solución rápida que evite tener que parar la producción, lo cual genera pérdida de tiempo y desde luego mayores costos.

Como este, existen miles de ejemplos en todas las áreas de trabajo. Se puede analizar otro ejemplo, que no solo trata las competencias que existen al fabricar un producto, sino también en procesos. En una entidad bancaria, hay diferentes espacios de atención al usuario como lo son las cajas donde se realizan los trámites de intercambio de dinero, depósitos, etc. Un cajero puede tener la competencia de contar con más rapidez los billetes que recibe, con un margen de error casi de 0. Su rapidez y

eficiencia, le permite atender a más personas y generar una ventaja competitiva respecto a los cajeros de otras entidades bancarias.

Finalmente, las competencias que el personal pueda tener, si se desarrollan, se promueven y se motivan para alcanzar su máxima potencialidad, a mediano o largo plazo, podrán generar resultados organizacionales óptimos, incrementando así la productividad y competitividad de la organización.

El proceso dentro de la organización

ALLES (2006) Argumenta lo siguiente *“El planeamiento de los recursos humanos es un tema de la dirección de la empresa. No es posible que sea únicamente responsabilidad del área de recursos humanos las otras áreas deben apoyar y participar. Juntos deberán dedicar tiempo y esfuerzo a la formación de la organización.*

La función de recursos humanos cambio sus prioridades: debe participar en el negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual. El área de recursos humanos debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar, en este nuevo contexto los resultados del área se mide como resultados financieros. Debe crear valor, no reducir costos y por ultimo recursos humanos debe crear compromiso y no cumplir una función de vigilancia sobre el personal”.

El nuevo rol de la gestión humana involucra no solo el pago de las remuneraciones de los empleados, sino el ser capaz de liderar dentro de la organización y crear las maneras o prácticas para alinear el trabajo del recurso humano con la estrategia del negocio.

Hoy en día es indispensable que los empleados sean conscientes de cuál es la misión y visión de la empresa para la cual trabajan. Deberían tener un sentido de pertenencia y compromiso para lograr un objetivo común, al conocer los procesos que se adelantan en su organización.

En este punto es clave el trabajo de la gestión de talento humano, para promover y crear conciencia de los valores sobre los cuales se cumple con el objeto social de las compañías y demostrar cuán importante es cada individuo en su estructura.

La planeación anual que adelantan las empresas establece las metas y estrategias que se pretenden realizar el año siguiente. Es en este punto en el que se esperaría que la gerencia de recursos humanos defina la planeación de la fuerza laboral, teniendo en cuenta todos los aspectos que se refieren a la cadena de talento humano dentro de la estrategia organizacional.

Se puede decir que esta cadena comienza desde el momento en que se identifica una vacante dentro de la organización y debe ser ocupada. El proceso de selección contempla las variables más importantes para la identificación de las competencias que se espera observar del nuevo trabajador.

El análisis y la descripción de cargos es una tarea que definirá el futuro del proceso del área determinada, durante el tiempo de operación de la compañía. Este análisis, basado en los aspectos de la competitividad en un mundo globalizado debería tener en cuenta todos los conceptos sobre la proyección organizacional que se espera. Es decir, un cargo debe contemplar la proyección hacia el futuro de lo que sucederá con la compañía en general y no solamente al espacio en donde se desarrollen ciertas funciones.

La selección dentro de la estructura de la gestión de talento humano se esperaría que cumpliera con los parámetros establecidos en la descripción del cargo, que estaría a la vez alineado a la estrategia organizacional. Al identificar personas aptas para el cargo, la gestión no debería contemplar el personal solamente para que genere menos gastos, sino aquel que sea capaz de competir por obtener los mejores resultados.

A partir de la selección y de contar con el personal dentro de la organización, además del que ya existe, la gestión se debería ocupar constantemente identificando los temas

trascendentales sobre los cuales se debe tomar acciones de formación, capacitación y desarrollo del desempeño. Estas acciones se podrían deducir a partir de la observación del trabajo de cada individuo para resaltar cuáles son sus competencias fuertes y cuales requerirían un proceso de mejora.

Al definir un plan de capacitaciones y formaciones, la empresa puede motivar al personal para que participe activamente y de esta manera gestionar el conocimiento, que allí se pueda documentar, para desarrollar las competencias requeridas para asegurar la sostenibilidad y crecimiento de todo en conjunto.

Algunas personas consideran que las formaciones o capacitaciones no les aportan un conocimiento que efectivamente se pueda aplicar en su área de trabajo. Los horarios extendidos para tomar cierta cantidad de horas de formación puede no generar el resultado esperado por la gestión de talento humano. Sin embargo, si el enfoque de formaciones o la planeación de capacitaciones se construyen en primera instancia con los agentes directamente involucrados, lo más probable es que las personas puedan aprovechar al máximo los conocimientos que adquieran para mejorar su desempeño.

Pensando en un ejemplo se podría tomar el caso de un fabricante de piezas para aviones. El personal operativo es el encargado de utilizar las materias primas requeridas para su fabricación. Durante el proceso se el trabajador nota un defecto en el molde de la pieza, que si no es corregido podría generar graves problemas en el ensamblaje y funcionamiento de una aeronave. Se logra distinguir el error y de inmediato se cambia el molde. Sin embargo, esta situación vuelve a repetirse y a pesar de que la solución siempre es la misma, el trabajador es consciente de que se debe tomar una acción que proporcione una solución definitiva.

Para esto, se realiza una labor en conjunto con la gestión de talento humano para conocer cuál ha sido la experiencia del trabajador y a partir de ese conocimiento, poder elaborar planes de acción correctivos y de mejoramiento, que no solamente involucren

esa área específica de trabajo, sino toda la cadena hacia atrás, es decir a hasta quien fabrica el molde de la pieza.

Este trabajo en conjunto, entre la gestión y los trabajadores, es la mejor alianza para fortalecer la ventaja competitiva de la organización. Por esa razón es importante que exista una gestión para promover la motivación del personal formando personas con calidad de vida, en todas las dimensiones como la parte física, mental, emocional, etc., por medio de instrumentos compensatorios por su labor y participación tales como beneficios salariales, prestigios, reconocimiento, y recursos para compartir con su familia.

Las acciones compensatorias que la gestión de talento humano pueda ofrecerle a sus empleados, podrá ser vista como una oportunidad de mejora tanto para el empleado como para el empleador, que desde luego impactaran en los resultados de la empresa en un tiempo determinado.

Cuando una empresa establece un programa de compensaciones para sus trabajadores, los motivaría a que con sus comportamientos, logren incrementar sus capacidades competitivas y puedan ser observables y evaluables dentro de la organización.

Para finalizar

Luego de analizar el rol de la gestión de talento humano y la importancia de las personas como el recurso fundamental de las empresas, se puede concluir que las organizaciones en este mundo globalizado están obligadas a generar, más que productividad, competitividad para lograr mantenerse y superarse en los escenarios actuales.

La gestión de talento humano es ahora el aliado estratégico en toda compañía para establecer los procesos que permitirán el cumplimiento efectivo de los objetivos, la misión y visión establecidos.

A partir del estudio de las competencias y comportamientos del recurso más importante de toda empresa, como lo es el recurso humano, se logran crear los sistemas y procesos de mejoramiento continuo para el desarrollo de la organización.

Si las empresas no son conscientes de lograr un desarrollo de las personas y sus competencias, su subsistencia en el mercado sería incierta y difícilmente podría superar las barreras que los consumidores exigen para satisfacer sus necesidades. Por esta razón la labor más importante es la que gestión de talento humano debe realizar diaria e individualmente.

El hecho de mejorar procesos y lograr obtener los más altos estándares de calidad con el uso de últimas tecnologías, no tendría resultados óptimos sino se invierte primero en el bienestar de sus colaboradores, y en el desarrollo de sus competencias, para llevar a cabo las labores con las que se esperan alcanzar los mejores resultados.

Se entiende ahora que lo más importante para el crecimiento de áreas de trabajo y de toda compañía son las personas, y que el compromiso y el actuar que se debe tener en gestión de talento humano con cada uno, definirá el futuro de toda organización.

Referencias

LIKER, J.K. (2000) Las claves del éxito de Toyota. Ediciones Gestión 2000 Planeta DeAngostini Profesional y Formación, S. L. Barcelona, 2006.

ALLES, M.A. (2004) Diccionario de comportamientos. Gestión por Competencias. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.

ALLES, M.A, (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias, Buenos Aires, Granica.

Evaluación y certificación de competencias laborales.
(www.sena.edu.co/empresarios/alianzas-para-el-trabajo/Paginas/Evaluacion-y-certificacion-de-competencias-laborales.aspx)