

**VENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL  
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**



**WILVER ENRIQUE RUIZ MORENO**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Especialista en Alta Gerencia**

**Director:**

**LILIANA PADILLA DE LA OSSA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
ABRIL 2017**

## **Ventajas del modelo de gestión por competencias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos**

### **Resumen**

El talento humano es la columna vertebral que cimenta las bases del desarrollo organizacional, es el factor que le da vida a la empresa y son quienes ejecutan los procesos que dan como resultado el éxito o fracaso de la organización; debido a esta gran importancia, gestionar el talento debe ser un proceso metódico, analítico, y estructurado, en el cual se debe planear, ejecutar, evaluar y retroalimentar permanentemente los procesos y los involucrados en ellos para poder lograr un impacto positivo en alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

Es claro que todas las organizaciones basan sus procesos en un planeamiento que incluye la misión, la visión y los objetivos, para el cumplimiento de este planeamiento se reflexionan, analizan, plantean y finalmente se desarrollan unas estrategias que llevadas a la práctica permiten el éxito organizacional, estas son las razones para resaltar la importancia del modelo de gestión por competencias, visto como un modelo que facilita la labor de la gestión del talento humano e identifica claramente las ventajas que representa contar con colaboradores competentes dentro de las organizaciones.

**Palabras clave:** Gestión, Talento Humano, selección, desempeño, desarrollo, competencias, compensación.

### **Abstract**

Human talent is the backbone that cements the foundations of organizational development; it is the factor that gives life to the company and are those who execute the processes that result in the success or failure of the organization; Due to this great importance, managing talent must be a methodical, analytical, and structured process, in which processes and

those involved in them must be planned, executed, evaluated and given permanent feedback in order to achieve a positive impact on the reach of the Objectives of the organization.

It is clear that all organizations base their processes on a planning that includes the mission, the vision and the objectives, for the fulfillment of this planning are reflected, analyzed, raised and finally developed strategies that put into practice allow the organizational success , These are the reasons to highlight the importance of the competency management model, as a model that facilitates the work of human talent management and clearly identifies the advantages of having competent collaborators within organizations.

**Key words:** Management, Human Talent, selection, performance, development, competencies, compensation.

## **Introducción**

Actualmente las empresas enfrentan constantes retos en su objetivo por lograr el éxito, sostenerse en el mercado, generar valor a sus procesos y obtener rentabilidad en su función, la competencia es creciente y la aplicación de nuevos procesos, modelos y estrategias innovadoras en la administración del talento humano son un factor que genera la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones.

La gestión del talento humano en las organizaciones, es un factor esencial para obtener una clara diferenciación y lograr una ventaja competitiva, a partir de este punto de vista, y para profundizar en la gestión del talento humano y las problemáticas que se presentan actualmente al interior de organizaciones relacionadas con procesos no óptimos, mal ambiente laboral, incumplimiento de funciones y/o productos o servicios con calidad deficiente, es necesario implementar modelos, como el modelo de gestión por competencias con el fin de identificar y determinar los beneficios que este genera en la organización.

Durante el desarrollo del presente documento se expondrá la definición de competencia, los elementos del modelo de gestión por competencias, la importancia y relevancia de la cultura empresarial que se debe desarrollar o fortalecer para lograr el éxito empresarial, el impacto que representa el modelo aplicado a la gestión del talento humano en los objetivos estratégicos de la organización ya que los colaboradores son quienes materializan los procedimientos que al fin de al cabo darán como resultado el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos; así mismo, se exponen las ventajas y beneficios obtenidos de la aplicación del modelo y la forma como impacta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

## **Modelo de gestión por competencias.**

Actualmente las empresas enfrentan día a día a un sin número de retos en el camino por encontrar el éxito, se gestionan los recursos que hacen parte integral de la empresa y se orientan para que en conjunto aporten al cumplimiento de los objetivos y el logro de la misión y visión, dentro de este contexto es importante reflexionar acerca de la importancia que representa el talento humano como factor que da vida a nivel empresarial a las estrategias, al planearlas, ejecutarlas, y materializarlas.

Dada dicha importancia que representa el talento humano para las organizaciones y con el objetivo de exponer las ventajas que produce la gestión por competencias y el impacto que genera en el cumplimiento de los objetivos organizacionales es válido partir de la definición de competencias, para posteriormente profundizar en la aplicación del modelo a la gestión del talento humano.

Según el libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, “El término competencia hace referencia a características de personalidad, comportamientos, habilidades, actitudes, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.” (Martha Alles, 2006, p.23).

De la definición anterior se puede inferir que las competencias son características de personalidad, comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores que a nivel individual impactan en la función que cada uno desempeña en su puesto de trabajo, y de la sumatoria de esta contribución se incrementa la eficiencia y competitividad empresarial.

Martha Alles clasifica las competencias en cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, es necesario aclarar cada una de ellas para lo cual se puede observar la interpretación de las gráficas 1, 2 y 3.

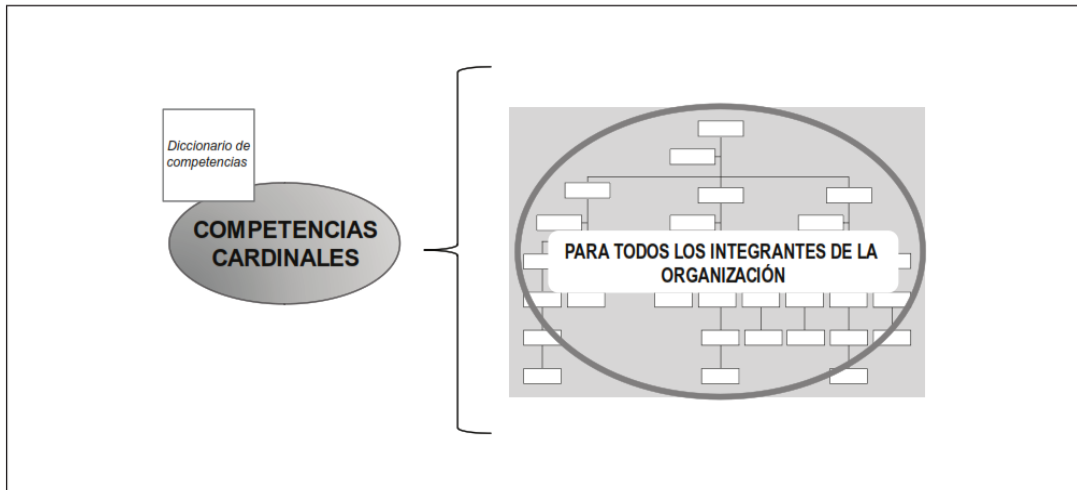


Figura 1. Competencias Cardinales. Copyright 2009 por Martha Alles.

De la definición de Martha Alles (2009), REFERENCIAR SEGÚN LAS NORMAS APA las competencias cardinales representan lo fundamental a nivel empresarial, generan mayor impacto, son necesarias para el cumplimiento de la estrategia, debido a esto son requeridas para todos los integrantes de la organización.

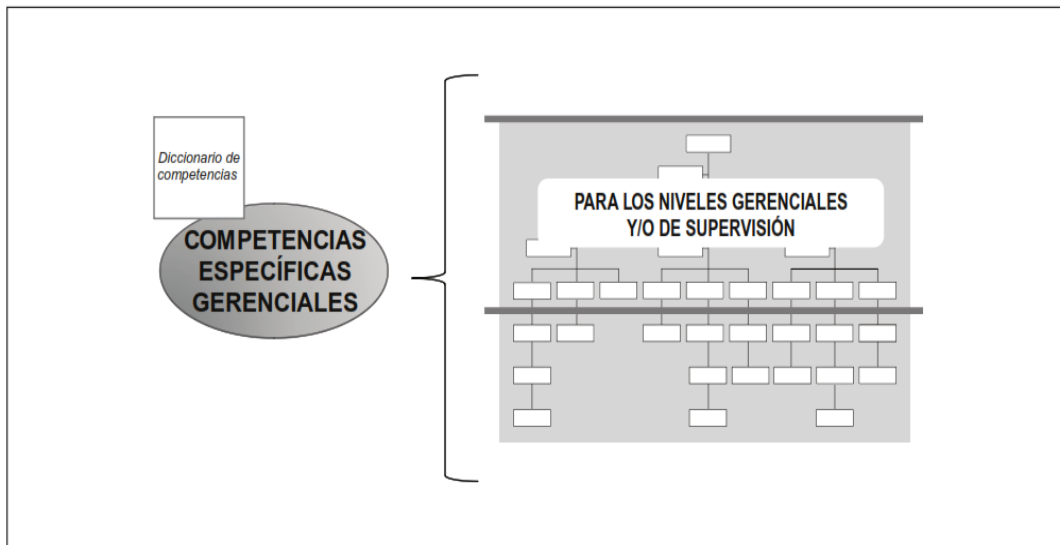


Figura 2. Competencias Específicas Gerenciales. Copyright 2009 por Martha Alles.

Las competencias específicas gerenciales son aquellas requeridas para los cargos que tienen bajo su mando a un grupo de colaboradores, son jefes y lideran procesos en la organización.

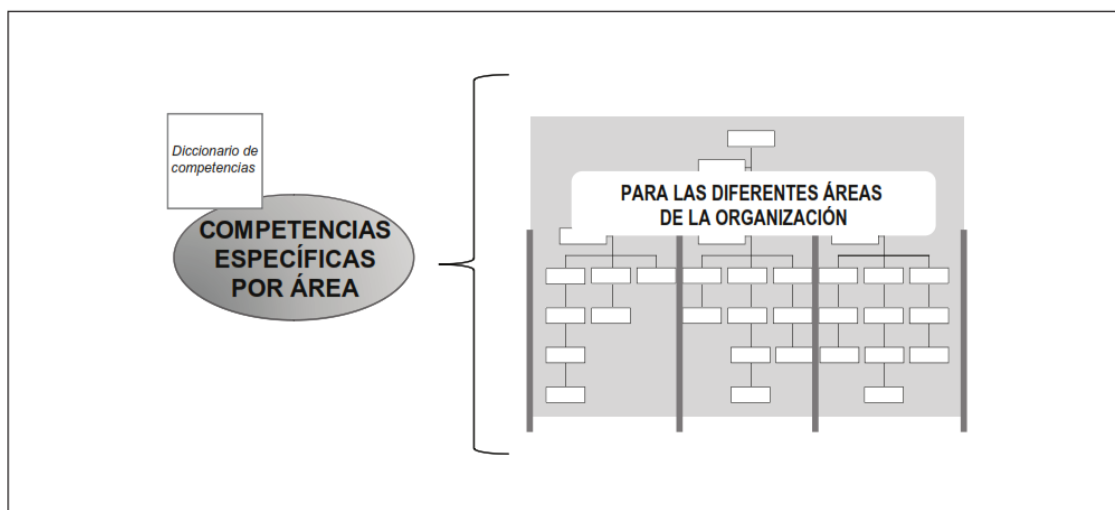


Figura 3. Competencias Específicas Por Área. Copyright 2009 por Martha Alles.

Las competencias específicas por área son aquellas competencias que requieren todos los colaboradores, están relacionadas con el área de trabajo y las funciones que desempeñe cada colaborador en su puesto de trabajo.

La dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo de management, que tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pro de los objetivos organizacionales o empresariales e implica diseñar o, según corresponda, adaptar los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional. (Martha Alles, 2006, p.59). Esta filosofía tiene como fundamento alinear las competencias de negocio que la empresa requiere para lograr su misión y sus objetivos, los conocimientos y cualidades que hay que disponer en sus puestos de trabajo y que deben poseer los empleados (competencias personales) que ocupan estos puestos.

Complementando este concepto el modelo de gestión por competencias permite identificar, seleccionar, desarrollar, gestionar las competencias que requiere el talento humano de la organización para ser más eficiente en el desarrollo de sus funciones e impactar directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así mismo es importante resaltar que las competencias si bien son establecidas por las cabezas administrativas, deben ser el fruto de una

reflexión en donde como resultado se logren definir las más relevantes, cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, que permitan organizar el éxito del modelo, en resumen el objetivo es dirigir el talento humano para aprovechar sus competencias y el potencial de cada uno para la ejecución de funciones y lograr mejores resultados, mayor productividad, mejor ambiente laboral y mayor eficiencia.

La aplicación del modelo de gestión por competencias se puede aplicar tanto a pequeñas como a grandes empresas, nacionales o multinacionales, públicas o privadas y en general de cualquier sector, sin embargo, hay que tener presente que para su implementación la empresa debe poseer unas características específicas de cultura empresarial.

La cultura organizacional es la identidad de la empresa, es el conjunto de características del talento humano que conforman los rasgos propios de cada organización, de acuerdo con Londoño, Henao y posada (2010) la cultura organizacional debe estar orientada al mejoramiento personal y del trabajo, así como tener actitud favorable hacia la medición, el clima organizacional debe estar ausente de tensiones que frenen u obstaculicen el desarrollo del proceso.

Para que el modelo de gestión por competencias se puede aplicar en la organización es necesario contar inicialmente con el liderazgo y planeamiento del nivel directivo, es importante hacer una análisis de la cultura organizacional y a partir de esta determinar la pertinencia de aplicar el modelo para hacer un proceso de transformación organizacional, así mismo disponer los recursos económicos necesarios y adquirir la asesoría de personal experto y calificado en el tema para que guíe la puesta en marcha del modelo en la empresa.

Para ligar los conceptos anteriormente presentados es válido definir la gestión como la forma de hacer las tareas a nivel empresarial para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el talento humano como el factor esencial y diferencial que materializa el planeamiento y las estrategias, las competencias como la sumatoria de habilidades, capacidades, actitudes y conocimientos de los colaboradores y finalmente el modelo de gestión del talento



humano por competencias como la estrategia que genera valor agregado a los colaboradores al lograr incrementar la efectividad, la eficiencia y la competitividad.

### **Aplicación del modelo de gestión del talento humano por competencias.**

Aplicar el modelo de gestión de gestión por competencias debe ir ligado a las demás estrategias empresariales, sin embargo, como se menciona anteriormente, el talento humano representa la parte más importante de la organización, el éxito de este modelo depende directamente de la planeación específicamente para la organización teniendo en cuenta su cultura organizacional, misión y visión y sin duda alguna impactara en la ejecución de las estrategias y llevara al cumplimiento de los objetivos.

Se ha hablado de forma generalizada del modelo de gestión de talento humano por competencias, sin embargo, para poder comprender su impacto es indispensable desglosarlo un poco más, estudiarlo específicamente para evidenciar las ventajas que genera su aplicación en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Según el documento Gestión Del Talento Humano – Crecimiento Para El Éxito Empresarial, REFERECIAR las empresas deben alinear las competencias de los trabajadores con los objetivos de la organización y el sistema de gestión, la utilización estratégica de las normas de competencias laborales implica que, una vez definidas las áreas, éstas se deben alinear con los procesos y funciones clave en las cuales participan los trabajadores, con el fin de obtener un nivel de resultados que contribuyan de manera efectiva a los propósitos de la organización, puesto que las competencias son el principal activo del talento humano, y éste constituye el ímpetu esencial para definición de la estrategia de la empresa. (Pineda, Hernández y Yépez, p.9),

Si a nivel organizacional se logra engranar a los colaboradores dentro del contexto de la empresa, aplicando las competencias como modelo principal de desempeño en cada puesto de trabajo, los resultados serán mejores, la eficiencia y eficacia incrementará y el impacto sobre el

cumplimiento de los objetivos estratégicos se hará evidente mediante la evaluación del desempeño.

El modelo de gestión por competencias tiene unos procesos básicos que se ejecutan en conjunto, dentro de estos procesos y según la metodología de Martha Alles (Figura 5) se encuentra el Análisis y descripción de puestos, la atracción, selección e incorporación, el desarrollo y planes de sucesión, la formación, la evaluación del desempeño y la remuneración y beneficios.

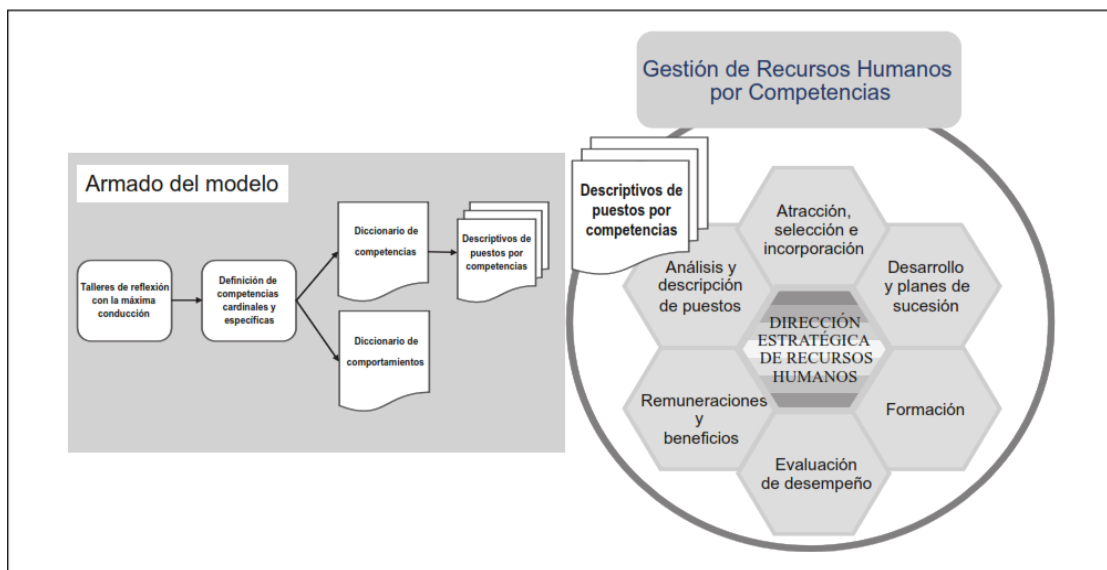


Figura 5: Modelo de gestión del talento humano por competencias. Copyright 2009 por Martha Alles.

Dentro del análisis y descripción de puestos de deben identificar los tipos de competencias requeridas por el talento humano de la organización en cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y la cultura empresarial, estas competencias deben lograr el incremento de la eficiencia en el desempeño de las funciones por parte de los colaboradores lo que a su vez impacta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

De acuerdo con el artículo Gestión Humana basada en Competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales, es importante que aquellas competencias que

se han identificado como fundamentales deban ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre éstas tenemos: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras. (Mery Gallego, 2008, p.4).

En la fase de selección se logra la incorporación de colaboradores idóneos para los puestos de trabajos requeridos, estos colaboradores al cumplir con las competencias, cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, podrán realizar las tareas de forma eficiente y a su vez lograr mejor rendimiento y productividad de la empresa.

Ahora bien, es igualmente importante el desarrollo de estas competencias, esto permite lograr el mejoramiento continuo y el perfeccionamiento de habilidades y conocimientos aplicables a la ejecución de funciones, de acuerdo con Martha Alles, su concepto del desarrollo de competencias lo define como “Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante. (Martha Alles, 2006, P. 64).

El desarrollo de las competencias no es un tema que se logra solo con la iniciativa o creación de programas pedagógicos o psicológicos a nivel de la organización, hay un concepto muy importante que prácticamente es el precursor del éxito de este proceso, el autodesarrollo, este concepto básicamente define la voluntad y comprometimiento de los empleados por desarrollar sus competencias, su iniciativa y deseo de superación aportaran mayor eficiencia y eficacia, sin embargo este va íntimamente ligado con el apoyo organizacional.

Dentro del modelo de gestión del talento humano por competencias es importante evaluar y medir el desempeño y evidenciar las curvas de desviación o la necesidad de mejora o corrección de puntos críticos, esto se logra por intermedio de la gestión del desempeño, de acuerdo con el concepto de Mary Gallego. Es importante distinguir entre evaluación del desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos con el currículum vitae es

decir la formación académica y profesional, así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias), de lo anterior se desprenden los planes de acción tanto de los aspectos positivos -para desarrollar potencial- como de los aspectos negativos -para corregir deficiencias. (Mery Gallego, 2008, p.5).

Dentro del proceso de evaluación es importante determinar las brechas de las competencias y diseñar planes que permitan reducirlas, al tener en cuenta el talento humano que posee la organización y el talento humano que se requiere para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones en los diferentes cargos.

En el modelo de gestión del talento humano por competencias se deben incentivar los planes de remuneraciones y beneficios, si se ha hecho evidente la importancia que representa el talento humano y lo que significa como ejecutor de la estrategia empresarial, es necesario ser consecuentes y reconocer económicamente el aporte que ejercen los colaboradores, es por esto que se debe retribuir materialmente al personal que por la aplicación de competencias y desempeño eficiente de funciones aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales, estos son factores de motivación personal y empresarial que impactan directamente en la actitud del talento humano, ayudan a la consolidación un buen ambiente laboral, consolidan un factor de motivación e impactan en la actitud y disposición de los colaboradores.

La aplicación del modelo representa también grandes retos y dificultades, inicialmente el proceso debe ser liderado por la dirección de la organización, pero esto no quiere decir que corresponda solo a ellos, el modelo inicia por los dirigentes, pero basa su crecimiento en el apoyo decidido de todo el personal de la organización, requiere de una planificación dedicada, una identificación clara de la empresa, la misión, visión, estructura organizacional y objetivos estratégicos.

Para que el modelo de gestión del talento humano por competencias se aplique de manera que produzca el impacto deseado, es importante tener en cuenta que debe ser diseñado e implementado específicamente para la empresa, es importante identificar las fortalezas y debilidades del personal, las costumbres, tradiciones, actitudes, metodologías y en general, las

características que identifican a los colaboradores y que en conjunto constituyen la cultura organizacional, posteriormente se requiere que cada trabajador interiorice el modelo, comprenda la importancia de su aporte para la organización, comparta la planeación y aplicación del mismo y lo adapte específicamente a las funciones de su cargo haciendo de este su herramienta personal para ser más eficiente.

Lo que hasta el momento se ha expuesto es la estrategia del modelo de gestión por competencias aplicado a la gestión del talento humano, sus fases de planeación y ejecución y sus características, sin embargo, siguiendo con el objetivo del presente ensayo, es importante reflejar cual es el impacto de todo lo expuesto y cuáles son las ventajas que pueden obtener las organizaciones de la aplicación del modelo.

Dentro de las ventajas que presenta el modelo es válido citar las presentadas en el documento la gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano.

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación. (Peggy Karen Cruz Muñoz, Georgina M. Vega López, 2001, p.17).

A nivel empresarial se presenta constantemente una barrera al cambio, las organizaciones llegan a una zona de confort y se mantienen en ella bajo la creencia de que el éxito presente se mantendrá en el tiempo, sin embargo esto no es del todo cierto, es necesario innovar para detectar y desarrollar los mecanismos necesarios para hacer perdurar ese éxito, un modelo que recoge precisamente esta innovación es la gestión del talento humano por competencias, aporta las ventajas del eficiente desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas del personal a los procesos de la empresa, logra que a partir de las características específicas de la organización se desarrollen las competencias requeridas para cada cargo específico, permite que los colaboradores se identifiquen y desarrollen sentido de pertenencia por intermedio de los planes de carrera y los incentivos de remuneración y beneficios y alinea todos estos factores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

El modelo sin embargo también presenta algunas desventajas, teniendo en cuenta que para cada cargo específico se requieren unas competencias específicas, posteriormente a la identificación se debe desarrollar la competencia, sin embargo, esto representaría que para cada puesto de trabajo se deba asignar una metodología y disponer un determinado número de recursos, esto hace que el desarrollo de las competencias pueda elevar los costos económicos del modelo.

El desarrollo de competencias es un proceso largo que, según sea el caso específico y la competencia que se requiera desarrollar se determinara el tiempo necesario para lograr el resultado deseado.

Para que el modelo se pueda aplicar de forma adecuada a toda la organización, es necesario que sea fácil de entender y ejecutar por los niveles inferiores, esto representa una dificultad que de no ser superada genera controversia y una desarticulación del modelo.

## **Conclusiones**

En el actual mundo globalizado, altamente competitivo y de constantes cambios y desafíos, el talento humano desempeña un papel fundamental en el éxito organizacional, su integración y desarrollo impactan interna y externamente en la organización, el modelo de gestión por competencias permite agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización, fortalece las capacidades y competencias de las personas, mejora la calidad de los productos o servicios, integra al personal, apalanca el cumplimiento de los objetivos y crea una ventaja competitiva.

Es importante saber identificar las competencias cardinales, gerenciales específicas y generales por área que requiere la organización para poder implementar el modelo, si se hace de forma correcta este será el paso inicial que permitirá posteriormente desarrollar las competencias y gerenciarlas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La aplicación del modelo de gestión del talento humano por competencia es una estrategia la cual tiene como objetivo incrementar la eficiencia de los colaboradores por intermedio de la identificación y aplicación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, el cumplimiento de esta estrategia impactara en el cumplimiento de los objetivos de la organización en relación con el aumento de productividad y competitividad.

Para que el modelo de gestión del talento humano cumpla con los objetivos propuestos debe estar alineado a los principios de la organización, a su misión, visión objetivos, estrategias y cargos y funciones de los colaboradores.

El modelo de gestión del talento humano por competencias permite agregar valor a las estrategias de la organización impactando efectivamente en el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, se debe tener en cuenta que no hay dos empresas iguales como no hay dos personas iguales, bajo este concepto es importante identificar si la empresa será beneficiada con la aplicación del modelo de competencias teniendo en cuenta sus características y su cultura organizacional.

## Referencias.

- Enrts & Young. Manual del director de recursos humanos, gestión por competencias.
- Gallego, M. (2008). Gestión humana basada en competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista universidad EAFIT, 9 paginas.
- Gestión del talento humano, Crecimiento para el éxito organizacional. Obtenido de: <http://biblioteca.sena.edu.co/>
- Guía metodológica. (2017) Gua metodológica para el desarrollo de trabajo de grado. Obtenido de [http://virtual2.umng.edu.co/moodle/pluginfile.php/855244/mod\\_folder/content/0/guia%20metodologica%20-%20v%202.pdf?forcedownload=1](http://virtual2.umng.edu.co/moodle/pluginfile.php/855244/mod_folder/content/0/guia%20metodologica%20-%20v%202.pdf?forcedownload=1)
- Martha, A. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Martha, A. (2009). diccionario de competencias – la trilogía, tomo 1. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Normas APA. (2017) Normas APA Actualizadas 2017. Obtenido de <http://normasapa.net/2017-edicion-6/>
- Oscar L, Robert H. y Juan P. (2010). Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia (Tesis de maestría). Universidad de Medellín, Medellín - Antioquia.
- Peggy. Z y Georgina V. (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano (Tesis de pregrado). Antofagasta.