

**IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO  
DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR:**

**INGRID LORENA GIRALDO GONZALVIS**

**CODIGO D5201444**



**DOCENTE: JOHN ALEXANDER PRIETO CARRIL**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**SEMINARIO DE GRADO**

**BOGOTÁ D.C.**

**2019**

## CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO .....	3
GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	5
INCORPORACIÓN A LA EMPRESA .....	7
PERFILES MAS DEMANDADOS.....	8
ESTUDIO DE DISPONIBILIDAD DE CARGOS.....	9
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO PARTE DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	10
COMO AFECTA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS A UNA ORGANIZACIÓN .....	11
CONCLUSIONES .....	13
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	16

# **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO**

## **RESUMEN**

Este documento se basa en la importancia que en la actualidad representa el capital humano, y como este va ligado estrechamente a la gestión por competencias, para alcanzar el éxito de las metas organizacionales, haciendo uso del conocimiento adquirido por la estudiante, abordando de manera conjunta dos temas relevantes, la gestión del talento humano y la gestión por competencias laborales, puesto que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del desempeño de sus colaboradores, encaminado hacia el logro de un objetivo en común, el éxito de la organización. Considerando entonces que capacitar al recurso humano puede generar grandes beneficios. Es así, que, la parte operativa de cualquier organización debe suponer al recurso humano como el socio estratégico en la implementación de planes y programas, siendo este el único elemento capaz de fortalecer el trabajo en equipo a través de una transformación radical. Su propósito: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal con una visión que apunta al crecimiento de la organización.

Para este fin, se realizó una investigación de tipo documental basado en criterios de diferentes autores, artículos, revistas y sitios web.

Palabras clave: Talento Humano, Gestión por Competencias, Gestión del Talento Humano.

## **ABSTRACT**

This document is based on the importance that human capital currently represents, and how it is closely linked to the management by competences, to achieve the success of organizational goals, making use of the knowledge acquired by the student, addressing together Two relevant issues, the management of human talent and the management of labor competencies, since the success of organizations depends largely on the performance of their employees, aimed at achieving a common goal, the success of the organization. Considering then that training the human resource can generate great benefits. Thus, the operational part of any organization must involve human resources as the strategic partner in the implementation of plans and programs, this being the only element capable of strengthening teamwork through a radical transformation. Its purpose: That people develop integrally and individually with a vision that aims at the growth of the organization.

For this purpose, a documentary investigation was carried out based on criteria of different authors, articles, magazines and websites.

**Keywords:** Human Talent, Competency Management, Human Talent Management.

## **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO**

El desempeño del recurso humano lo determina una adecuada gestión del mismo, por lo anterior, actualmente la mayoría de organizaciones, por no decir que todas, han hecho a un lado el modelo tradicional de gestión del recurso humano donde el jefe era el que mandaba y a la vez era el encargado de elegir a sus colaboradores, mediante un sistema estable e inflexible, para darle un papel fundamental al capital humano en el logro de metas organizacionales a través de un sistema dinámico y flexible, en el cual el líder promueve el trabajo en equipo, en lo posible tratando de integrar a todos los miembros de la organización.

Continuando con lo anterior, años atrás el talento humano era un tema irrelevante ya que no se concebía al recurso humano como la posesión más valiosa de la organización. Actualmente, este tema ha tenido mucho auge, pues esta nueva forma de concebir al recurso humano hace que el ambiente laboral mejore y hace el trabajo más flexible optimizando su desempeño. Es por esto que, hablar de competencias laborales, implica que a la hora de ocupar un cargo dentro de una organización el recurso humano debe tener características implícitas afines a cada uno de los requerimientos de su entorno y del mercado, constituyendo con esto los objetivos principales de la fuente empresarial.

Lo anterior se ve la necesidad de implementar nuevos modelos a gestionar en el talento humano, con lo cual se estaría desarrollando el potencial de las personas que podrían ocupar los cargos de acuerdo a su capacidad intelectual. Por lo tanto, el recurso humano vendría a ser más importante que los recursos financieros para la organización.

De igual manera, el talento humano proporciona la creatividad en una organización, los colaboradores son los encargados de diseñar, producir, controlar y distribuir bienes, productos y servicios, además de asignar los recursos financieros y establecer los objetivos para una organización y sin el personal idóneo esto es imposible de lograr. Puesto que según (Cerna, 2006), “el recurso humano es una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad”. De lo anterior se puede decir que a pesar del conocimiento y la experiencia del recurso humano no garantiza que esos conocimientos teóricos y esas habilidades prácticas sean totalmente aplicadas en el trabajo diario, o si se aplican, lo hagan de forma más eficaz, se requiere implementar programas o talleres de capacitación continua para mejorar el rendimiento del recurso humano requerido por la organización.

Así mismo, hay que tener en cuenta que, para la consecución de un desempeño óptimo, es necesario considerar tres factores: el contexto, la motivación y las competencias.

La motivación son incentivos que reciben los colaboradores a cambio del empeño realizado. Estos incentivos no reflejan solamente una retribución salarial y la carrera profesional, incluye también aspectos relevantes con el valor personal y el significado del trabajo.

En un contexto determinado y con las competencias apropiadas, la motivación garantiza el poder hacer y el saber hacer que suministran los elementos anteriormente mencionados se evidencien en los objetivos logrados.

Estos tres factores, actuando conjuntamente, permiten intervenir sobre lo que las personas hacen sobre el desempeño, puesto que el nivel de desempeño de una organización depende de la alineación de estos tres elementos.

Pero, no se debe omitir que la gestión de recursos humanos debe basarse en la transparencia de los procesos. De esta manera, todos los empleados se verán involucrados en los resultados que se obtengan.

Por otra parte, las organizaciones se encuentran frente a una nueva era de trabajo que exige y plantea retos y exige nuevas respuestas. Se puede considerar entonces que el enfoque de competencias en este marco es la respuesta que facilita la orientación de conductas, comportamientos, eficacia y a la seguridad.

Dependiendo de las labores que se ejecutan desde cada puesto de trabajo, se deben tener en cuenta las características que debe reunir el personal para ejercer las funciones y roles que se generan en la prestación de un servicio, de forma tal que permita obtener resultados efectivos.

## **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

A través de las competencias laborales se desarrollan de procesos al interior de una organización, transformando la visión global, hacia una donde el colaborador además de buscar su crecimiento personal, contribuya a un crecimiento colectivo.

Según la definición del autor (Leboyer, 1997) las competencias son “comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las convierte en más eficaces en una situación”. Esto revela la importancia de implantar en las organizaciones modelos de gestión por competencias de acuerdo a las necesidades.

El desarrollo de nuevas tecnologías hace necesario adoptar nuevos hábitos de vida, de trabajo y de la forma en la que los seres humanos se relacionan entre sí. Lo anterior también ha revolucionado las organizaciones, las cuales buscan cada vez más automatizar sus procesos,

algunas al punto de reemplazar el talento humano por maquinaria, de acuerdo a las exigencias del mundo actual, situación que ha llegado a afectar incluso la estructura organizacional y por ende la dirección de recursos humanos. Es gracias a este enfoque que las organizaciones han adoptado una visión estratégica apoyándose en el uso de las competencias para alcanzar el éxito personal y organizacional, siendo esta una herramienta útil en la medición del desempeño de sus colaboradores.

En otras palabras y teniendo en cuenta que cada cargo dentro de una organización varía en cuanto a exigencias y habilidades, pero al mismo tiempo cada uno de los colaboradores de la organización apuntan sus esfuerzos hacia la obtención de mejores resultados, consiguiendo un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

A pesar de que el concepto de competencia no es nuevo, la gestión por competencias cada día adquiere más fuerza en el mundo empresarial, gracias a su estilo innovador por su forma de direccionar todo el talento humano que conforma la organización. Además, este enfoque reconoce que a través del factor humano la empresa puede lograr a largo plazo una ventaja competitiva y sostenible, puesto que a la hora de diseñar un plan estratégico la organización y específicamente la dirección de recursos humanos debe saber qué características tiene que cumplir el personal a corto, mediano y largo plazo para el desempeño eficaz de sus funciones, dependiendo de los cambios que se vayan presentando.

Sin embargo, aún hoy en día existen organizaciones que manejan un presupuesto austero que además de cohibirlos de invertir en el mejoramiento de las capacidades del recurso humano, les dificulta diseñar un plan estratégico capaz de implantarse en el momento en que uno de sus

líderes decida dar un paso al costado, siendo esto poco rentable y por supuesto insostenible para los colaboradores.

Consecuentemente, la gestión por competencias tiene como objetivo incrementar la efectividad de los procesos de selección, formación, desarrollo y evaluación, coordinado desde el departamento de recursos humanos. (woolfolk, 2010) Puntualiza “las competencias de la cultura dominante se utilizan para determinar las conductas consideradas “normales o apropiadas”. De acuerdo a esto, se puede entender la competencia como una integración de la experiencia y el conocimiento en el desempeño de un cargo específico. No obstante, desde el ámbito laboral, esta definición omite aspectos característicos del ser humano imprescindibles a la hora de desempeñarse en un cargo determinado.

Estas características del ser humano pueden de alguna manera estar relacionados con elementos que van más allá de la experiencia y el conocimiento, consiguiente en el contexto laboral, la competencia establece parámetros necesarios para ejecutar una labora de manera eficiente y eficaz, sin olvidar que estas capacidades varían entre cargos y organizaciones.

## **INCORPORACIÓN A LA EMPRESA**

Un óptimo desempeño del recurso humano, está determinado por la buena gestión que se le dé a este recurso. Por lo tanto, El objetivo de una adecuada selección, requiere la integración de las características individuales a los requisitos del puesto y al no lograrse una correcta integración se afectará tanto el rendimiento como la satisfacción de los colaboradores.

De acuerdo a lo anterior, durante la búsqueda de una adecuada integración entre el personal y el cargo, es necesario realizar un análisis para determinar las exigencias del puesto.

## **PERFILES MAS DEMANDADOS**

Cada persona es un mundo diferente compuesto por una serie de características innatas o adquiridas, que son las que definen sus competencias a la hora de ejecutar actividades. Pero para revelar estas competencias no hace falta estudiar la personalidad de cada persona, puesto que, para ejercer un cargo, únicamente se tienen en cuenta aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización. Para explicar lo anterior, algunos autores se basan en el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. Este modelo ubicaría en la punta del iceberg todas aquellas habilidades y destrezas observables a simple vista y en la base se ubicarían los valores que conforman la esencia de la persona y que son más complejos de desarrollar y evaluar.

De allí la importancia de que una organización independientemente de su tamaño realice la vinculación de sus colaboradores desde la dirección de recursos humanos empleando diferentes parámetros para elegir siempre el mejor perfil, así como lo argumenta (ALLES, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS , 2006) “Cuando las organizaciones se ocupan de la gente cuentan con un area de recursos humanos o capital humano en lugar de una oficina de personal”.

Ahora surge un interrogante ¿Cuál es factor común de las entrevistas, pruebas de empleo, cartas de recomendación, verificación de antecedentes entre otros aspectos? Pues bien, todos estos son instrumentos que suministran información de las personas hacen y hacen parte de un marco global que pueda aplicarse de forma generalizada y posteriormente dependerá de cada organización plantear su propio patrón de acuerdo a las necesidades.

Asimismo, es conveniente que la persona seleccionada sea la opción más apropiada para el cargo en cuestión. Es aquí donde se percibe uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en el proceso de incorporación “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” (ALLES, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS , 2006). Es decir que la clave está en elegir a la mejor persona en relación al cargo que vaya a ocupar.

Es así, que, a la hora de cubrir una vacante, recursos humanos busca un candidato que se adapte a las condiciones que exige la empresa que además demuestre una actitud positiva ante el trabajo que se les ofrece. (Vela, 2006), es decir, que es labor de la oficina de recursos humanos evaluar las competencias a desempeñarse en cada cargo dirigido a ocuparlo con el mejor perfil.

## **ESTUDIO DE DISPONIBILIDAD DE CARGOS**

Este estudio proporciona información sobre lo que implica ocupar un cargo y a la vez determina el tipo de persona que debe contratarse en términos de capacidades y experiencia para ocuparlo. Es aquí donde el líder de la organización, apoyado en la dirección de recursos humanos procura obtener de cada aspirante la mayor información posible donde se destaque la experiencia laboral, intereses y la capacidad para tomar decisiones entre otras cosas.

Por otra parte, también es necesario comprender claramente que representa cada empleo lo que cada empleo representa para considerar la compensación adecuada para cada puesto, debido a que la compensación está ligada al nivel educativo, capacidad requerida, riesgos de seguridad, entre otros factores.

## **LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO PARTE DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

La evaluación del desempeño desde hace varios años se convirtió en tendencia entre las organizaciones que se interesan en evaluar a sus colaboradores como parte de un sistema de gestión por competencias, puesto que a través de estos procesos todos los colaboradores podrán conocer los objetivos trazados y como se deben alcanzar.

Esta evaluación involucra el grado de desempeño del colaborador, comparado con el desempeño esperado. Para (Idalberto, 1999), “es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”. De acuerdo a lo que plantea este autor la evaluación del desempeño es la que direcciona cualquier actividad administrativa en una organización basándose en una valoración imparcial de los objetivos planteados y en la asignación de funciones de acuerdo a las características personales de cada colaborador en el desempeño diario de su labor.

Sin embargo, durante el proceso de evaluar las competencias, es necesario saber si se han cumplido con las metas establecidas para ajustar la administración del personal de la organización, con tendencia al cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos.

En resume, evaluar por competencias a los colaboradores de una organización la evaluación por competencias, parte de suponer que el tradicional sistema de evaluación por competencias no establece la ruta para el desarrollo de competencias individuales pues esta no tiene en cuenta la experiencias en el proceso de formación, suponiendo que a partir de una sola experiencia se pueden desarrollar varias competencias y finalmente, se destaca la importancia de la organización en la optimización de condiciones para la garantizar los procesos.

## **COMO AFECTA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS A UNA ORGANIZACIÓN**

En primer lugar, permite detectar los puntos débiles de un área específica a través de un diagnóstico que realiza la dirección de recursos humanos, por medio de este se hallaran soluciones a favor de la organización, aportando múltiples ventajas por tratarse de un método de evaluación medible, los resultados son fiables. También, se podrá incrementar la eficacia de los empleados y favorecer el clima laboral anhelado. Esto conduce a un menor porcentaje de solicitudes de marcha voluntaria y a una mejora en las rotaciones.

Es decir, la gestión por competencias contribuye a generar empleados felices y a aumentar la productividad. (Rios, 2017).

Además del orden jerárquico, el implementar un sistema de competencias mejoraría drásticamente los cambios internos que surjan en la organización en relación con el personal. Asimismo, si la organización carece de un modelo por competencias, habrá mayor probabilidad de cometer errores, lo que al mismo tiempo puede suponer el surgimiento de inconvenientes en la asignación de funciones a largo plazo.

Continuando con este modelo, es preciso decir, que el proceso de asignación de responsabilidades debe estar supervisado y acompañado por los líderes de la organización, pues serán estos los que tendrán que asumir un rol más activo ya que tendrán la misión de instruir a sus colaboradores hasta lograr que alcancen altos niveles de rendimiento, esto permitirá que cada uno de los colaboradores asuma puestos de acuerdo a su formación y al desarrollo de sus competencias siendo esta una buena herramienta para evitar la recurrente problemática de la brecha salarial que existe entre unos departamentos y otros.

Si el modelo se enfoca en las habilidades de cada integrante, mejorará su remuneración, y habrá mayor satisfacción entre los colaboradores, esto se verá reflejado en la fidelidad de los empleados para con la organización y en un clima laboral armónico que al mismo tiempo y acrecentará la productividad y desempeño de la organización.

Cabe anotar que, tratándose de un modelo en continuo funcionamiento, aparecerán constantemente nuevos retos hacia los cuales deben canalizarse las estrategias. Por ende, este modelo obliga a orientar la gestión del recurso humano de acuerdo con las condiciones de la empresa, de manera que se perciba la presencia del directivo en el proceso.

En definitiva, se puede aseverar que la gestión por competencias afecta positivamente a la organización, esta contribuye a la formación de un recurso humano más íntegro y más efectivo, lo que permite maximizar el rendimiento de cada uno de sus colaboradores siguiendo la misma línea estratégica y generando en ellos un sentimiento de reconocimiento por su esfuerzo y la motivación del cumplimiento de sus deberes, aportando mucho más valor a la organización.

## CONCLUSIONES

La finalidad de la gestión del talento humano, consiste en optimizar las relaciones entre los colaboradores de en una organización a través de una visión integral. Además de medir y administrar adecuadamente el desempeño de los colaboradores a través de herramientas que fortalecen el desarrollo de competencias necesarias para alcanzar el éxito personal y organizacional, reconoce al capital humano como el elemento de mayor importancia en una organización para que esta sea más efectiva en el alcance de las metas establecidas.

Una buena estrategia para administrar el talento humano a largo plazo, es que, a través de la dirección de recursos humanos se conquiste personal idóneo capaz de desarrollar roles de liderazgo para que la organización tenga éxito constantemente.

Una de las principales funciones de la administración del talento humano es garantizar que la persona asignada a una labor, resulte ser la más competente para asumir el rol.

Si una organización cumple con el propósito de socializar con sus colaboradores los objetivos del programa de gestión del talento humano y confían en que estas herramientas contribuirán al desarrollo individual y colectivo de la organización, estos sentirán gratitud y la necesidad de ser leales a su organización ayudando a reducir de forma significativa la rotación de personal y permitiendo a la organización optimizar el gasto de recursos financieros y el ahorro de costos de contratación.

Por otro lado, la organización tiene el deber de reconocer la importancia de sus colaboradores, esto favorecerá la conservación del recurso humano, generará mayor grado de compromiso con la organización y conducirá a una serie de ventajas y optimización del rendimiento en el desempeño de funciones, porque cuando una empresa tiene colaboradores comprometidos, darán lo mejor de sí mismos y conjuntamente se esforzarán por obtener mejores resultados en su trabajo.

Contar con un equipo de trabajo idóneo y acucioso es fundamental para el éxito de cualquier organización ya que además de incrementar la productividad, tiene la capacidad de conservar a sus mejores colaboradores.

Actualmente se han diseñado herramientas que permiten ejecutar procesos de administración del recurso humano transparentes y de forma eficaz, que además proporciona datos importantes empleados en la evaluación del desempeño de la organización que conllevan a lograr objetivos de la mano de tus colaboradores.

Por otra parte, un modelo de gestión por competencias no solo es aplicable al proceso de elección del talento humano, sino que también puede aplicarse a la formación y desarrollo del mismo.

De este modo, es posible destacar el hecho de que los líderes de la organización conozcan de primera mano las destrezas y habilidades de sus colaboradores facilita el trabajo en equipo y la toma de decisiones en cualquier proceso. Así mismo, establece una política retributiva justa.

Finalmente, se evidencia que, aplicando un modelo de gestión por competencias, constituye un instrumento que favorece el fortalecimiento del desempeño de sus colaboradores, con consecuencias que generan un impacto positivo tanto interno como externo con resultados satisfactorios. Hay que reconocer que es posible que existan aspectos que deberán ser corregidos durante el diseño y la aplicación de este modelo, pero las ventajas obtenidas serán superiores a las conseguidas con la aplicación de un modelo de gestión por competencias tradicional.

Queda demostrado entonces, que la implantación de este modelo de gestión conlleva a la obtención de resultados económicos rentables e incita al crecimiento individual y colectivo en una organización en materia de conocimiento, idoneidad y, competitividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Gestión del talento humano. Consultado el 19 de julio de 2013. Disponible en:  
[http://proesa.org.co/revistas/index.php/publicaciones\\_icesi/article/viewFile/550/550](http://proesa.org.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/viewFile/550/550)
- Modulo gestión de talento humano. Consultado el 18 de julio de 2013. Disponible en:  
<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>
- ALLES, M. A. (2006). Selección por competencias . En M. A. ALLES, *Selección por competencias* (pág. 23). Buenos Aires : Editorial Granica S.A.
- Cerna, J. (2006). *monografias.com*. Obtenido de Aspecto básicos de la gestión del talento humano: <http://monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>
- Vela, A. M. (2006). DIRECCIÓN PRACTICA DE RECURSOS HUMANOS. En Mínguez. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Consultado el 17 de octubre de 2019 en  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/MemoriaMBecerraFCampos.pdf?sequence=1>
- Consultado el 23 de octubre de 2019 en <https://blogs.imf-formation.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Consultado el 23 de octubre de 2019 en <http://www.eumed.net/ce/2017/3/talento-humano.html>
- LIRA ZALAUETT, Carlos Antonio. Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación.

[http://www.capacity.org/es/revista/articulo\\_de\\_fondo/experiencias\\_innovadoras\\_en\\_la\\_practica](http://www.capacity.org/es/revista/articulo_de_fondo/experiencias_innovadoras_en_la_practica)

- Cerna, J. (2006). Aspectos básicos de la gestión del talento humano. Colombia:  
Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>
- Valencia M. Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Cali julio/septiembre 2005 Vol. 21 recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002)