

**METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS
PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN.**

PAOLA ANDREA VÁSQUEZ JARAMILLO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
COHORTE 34
2014

**METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS
PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN.**

PAOLA ANDREA VÁSQUEZ JARAMILLO

Trabajo de grado para optar el título de
Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

Asesor Temático
CARLA MARÍA ZAPATA RUEDA

Asesor Metodológico
LUIS FERNANDO ATEHORTÚA CORREA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
COHORTE 34
2014

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
1. IDENTIFICACIÓN	11
1.1 TEMA	11
1.2 IDEA	11
1.3 ANTECEDENTES	11
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. OBJETIVOS	14
4.1 OBJETIVO GENERAL	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5. ALCANCES O DELIMITACIONES	15
5.1 GEOGRÁFICO	15
5.2 TEMPORAL	15
5.3 CONCEPTUAL	15
5.4 TIEMPO	15
6. MARCO REFERENCIAL	16
6.1 MARCO CONTEXTUAL	16
6.1.1 Gestión Humana en las Organizaciones.	16
6.1.2 Gestión del Talento Humano como un proceso estratégico en las organizaciones.	17
6.2 MARCO CONCEPTUAL	18
6.3 MARCO TEÓRICO	19
6.3.1 Historia de las competencias	19

6.3.2	Definición de Competencias	20
6.3.3	Gestión por Competencias	21
6.3.4	Modelos de Gestión por competencias	22
6.3.5	Pasos a seguir en el diseño y la implementación de un modelo de Gestión de Competencias	24
6.3.6	Procesos basados en competencia.	25
6.3.7	Las organizaciones	27
6.3.8	Tipos de organización.	29
6.3.9	Formas jurídicas para formalizar empresa	30
6.3.10	Direccionamiento estratégico	31
7.	MARCO METODOLÓGICO	34
7.1	TIPO DE ESTUDIO:	34
7.2	EL MÉTODO	34
7.3	METODOLOGÍA	34
8.	CRITERIOS DE ORDEN CONCEPTUAL, METODOLÓGICO, Y PROCEDIMENTAL PARA LA GENERACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS	35
8.1	PLATAFORMA DE ESTRUCTURACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	35
8.2	FASES DE LA PROPUESTA	35
8.2.1	Documentación de la propuesta.	35
8.2.2	Compromiso de la Gerencia.	35
8.2.3	Sensibilización a la Gerencia.	36
8.2.4	Conformación de equipo de expertos.	37
8.2.5	Socialización y sensibilización a toda la organización.	37
8.2.6	Sensibilización al grupo de expertos de la propuesta a desarrollar	37
8.2.8	Sistematización y análisis de la información.	38
8.2.9	Socialización y sensibilización a toda la organización	38
8.2.10	Implementación del sistema de Gestión por competencias.	39
8.4	VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS	39

9. DISEÑO DE METODOLOGÍA DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS ACORDE A LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES	41
9.1 PROCESOS	41
9.1.1 Caracterización de la organización	41
9.1.2 Selección y validación de competencias organizacionales	42
9.1.3 Identificación, definición y validación de competencias funcionales	46
9.1.4 Proceso de selección	49
9.1.5 Desarrollo de competencias	50
9.1.6 Gestión del desempeño	53
9.1.7 Planes de carrera y sucesión	55
10. CONCLUSIONES	59
11. RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Caracterización de la organización	41
Tabla 2. Selección y validación de competencias organizacionales.	43
Tabla 3. Identificación, definición y validación de competencias funcionales.	47
Tabla 4. Selección	49
Tabla 5. Desarrollo de Competencias	51
Tabla 6. Gestión del desempeño	54
Tabla 7. Planes de sucesión y carrera	56

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. (FORMATO CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN)	65
ANEXO B. (FICHA TECNICA DE COMPETENCIAS)	66
ANEXO C. (FICHA TÉCNICA NIVEL DE COMPETENCIAS POR CARGO)	67
ANEXO D. (FICHA TÉCNICA HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS)	68
ANEXO E. (LISTA DE CHEQUEO)	69
ANEXO F. (ENTREVISTA YAMAHA)	70

RESUMEN

El enfoque por competencias introducido a la Gestión del Talento humano es una forma de administración productiva del talento humano, para ello es necesario que el modelo implementado en cada compañía se encuentre adaptado a la filosofía, valores, objetivos, retos y estrategia de la empresa y de esta manera evidenciar resultados propios para cada organización.

El presente trabajo plantea una metodología para el diseño de un sistema de competencias para la gestión del talento humano en una organización mediante las fases de estructuración, diseño, implementación y mantenimiento, respondiendo así a un modelo de Gestión por Competencias eficaz, pertinente y ajustado a las necesidades de cada empresa, a través del cual se podrá diagnosticar, evaluar, comparar, gestionar y desarrollar el talento humano de cada empresa.

Los elementos críticos se hallan en la fase de diseño, a saber: identificación, definición y validación de las competencias, estas deben ser acordes a las necesidades organizacionales, atravesarán y guiarán los alcances de las personas que gestionan los procesos al interior de la empresa.

El modelo de gestión propuesto aportará el desarrollo humano y organizacional necesario para abordar la estrategia del negocio; crecimiento que se verá reflejado en la productividad y la competitividad; así mismo, permitirá tener una visión de “administración del talento humano” como un proceso transversal en toda la organización, dado que su gestión involucra al equipo directivo, jefes, líderes de procesos y todos los colaboradores de la empresa, con la finalidad de que todos los miembros de la empresa tengan conocimiento, y apropiación del modelo.

Palabras Claves: Competencias, desarrollo Humano, selección, gestión del desempeño, cultura, productividad.

ABSTRACT

The competence approach introduced to the management of human talent is a form of productive management of human talent, this requires that the model implemented in each company finds adapted to the philosophy, values, goals, challenges and strategy of the company and thus evidence for each organization own results.

This paper presents a methodology for the design of a system of competition for talent management in an organization by structuring phase, design, implementation and maintenance, responding to a management model effective, relevant skills and adjusted to the needs of each company, through which you can diagnose, evaluate, compare, manage and nurture talent of each company.

The critical elements are in the design phase, namely: identification, definition and validation of skills, these must conform to organizational needs, they traverse and guide the scope of those managing processes within the company.

The management model proposed will provide the human and organizational development needed to address the business strategy; growth that will be reflected in productivity and competitiveness; likewise, will enable a vision of "management of human talent" as a transversal process throughout the organization, given that its management involves the management team, bosses, leaders of processes and all employees of the company, in order that all members of the company are aware, and ownership model.

Keywords: Competences, Human development, selection, performance management, culture, productivity.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano es un proceso ya reconocido en el ámbito administrativo y empresarial, que ha pasado por diversas etapas y fases coherentes a la manera como se ha venido desarrollando el contexto social, y con ello, la forma cómo han evolucionado las relaciones humanas.

Actualmente en las relaciones organizacionales, cobra un importante sentido referirse a competencias, habilidades y desarrollo del talento humano; es por ello, que se hace necesario tener claridad respecto a un modelo específico o la posición de las áreas o procesos de gestión humana,

Acorde a lo anterior, el objetivo del trabajo propuesto es diseñar una metodología para implementar un sistema de Gestión Humana basado en Competencias alineado a las necesidades de la empresa; para ello, se plantea la necesidad de definir los criterios de orden conceptual, metodológico, y procedimental mediante un rastreo que facilite herramientas para la generación de un modelo y finalmente diseñar una metodología que permita la estructuración de un sistema de competencias acorde a las necesidades organizacionales.

Se parte de la revisión y análisis de diferentes teorías y modelos teóricos con el fin de explorar, entender y concluir cuáles son las bases y fundamentos que se deben contemplar al momento de diseñar un modelo de Gestión del Talento humano basado en competencias, obteniendo como resultado que diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias, requiere inicialmente de claridad conceptual en todos aquellos que estarán a cargo de este proceso, así mismo de la necesidad de la articulación con el direccionamiento estratégico con el fin de tener resultados satisfactorios en las fases de: documentación de la propuesta, compromiso de la Gerencia, sensibilización a la Gerencia, conformación de equipo de expertos, socialización y sensibilización a toda la organización, sensibilización al grupo de expertos, sistematización y análisis de la información, socialización y sensibilización a toda la organización y finalmente la implementación del sistema de Gestión por competencias.

1. IDENTIFICACIÓN

1.1 TEMA

Gestión del Talento Humano por competencias

1.2 IDEA

Diseño de una metodología para implementar un sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias.

1.3 ANTECEDENTES

El enfoque por competencias incorporado a la Gestión del Talento Humano es un estilo de administración y dirección productiva del ser humano que logra ser exitoso si en su diseño parten de un diagnóstico organizacional en cuanto a la filosofía, los valores, objetivos, retos y estrategias de la empresa, logrando desarrollar modelos propios ajustados a la realidad y necesidad de cada organización.

Es por ello, que se pretende desarrollar una metodología para la definición de un modelo de Gestión de Competencias que pueda servir de guía o instrumento procedimental para que cuando una compañía tenga la necesidad de implementar un modelo, éste sea útil como material de consulta y aplicación para el desarrollo del mismo.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los modelos de Competencias y la Gestión del Talento humano han ido cobrando cada vez mayor valor por lo que se han ido incorporando en las organizaciones contemporáneas en los diferentes procesos de las áreas de Gestión Humana; algunos de ellos son la Selección por Competencias, evaluación y gestión de desempeño por competencias, planes y programas de formación y desarrollo enfocado en competencias.

La adopción de un enfoque por competencias es un tema que hace sentir a las empresas que van a la vanguardia en la gestión de sus procesos, muestra de ello, es que en diferentes empresas han intentado implementar estos modelos sin justificaciones válidas y sin articularlo a lo estratégico de la compañía; por el contrario, en algunos casos se percibe como un tema más superficial que se realiza por la modernización de los procesos, más que por un diagnóstico y una necesidad; es por ello que estos modelos son abandonados fácilmente, incluso no alcanzan a ser implementados en su totalidad y en aquellos casos que se logra implantar, fallan en aspectos como la gestión, el seguimiento y la administración del mismo.

Partiendo de lo anterior surgen los cuestionamientos con relación a la efectividad de las metodologías que se han ido utilizando en las diferentes empresas para la estructuración, diseño, e implementación de un modelo de Gestión Humana basado en competencias.

Las premisas se relacionan con:

¿Cómo formular un modelo, que permita diseñar un sistema de competencias conforme a cada compañía como momento previo a la implementación de la Gestión del Talento Humano basado en competencias?

¿Cómo formular un modelo, que permita diseñar un sistema de competencias que responda a las particularidades de cada empresa eficazmente para la implementación de la Gestión del Talento Humano basado en competencias?

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Diseño de una metodología para implementar la Gestión del Talento Humano basado por competencias que responda a las particularidades de cada empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como foco de interés proponer una herramienta para el diseño de un modelo de Gestión por Competencias eficaz, pertinente y ajustado a las necesidades de cada empresa, a través del cual se pueda diagnosticar, evaluar, comparar, gestionar y desarrollar el talento humano de cada empresa.

Con este modelo construido y consolidado de forma consciente por cada compañía se podrá mejorar el rendimiento, la productividad, los procesos de las áreas de Gestión Humana mediante una articulación y gestión de los mismos, permitiendo:

- ✓ Una formación ajustada a las estrategias de negocio
- ✓ Una Selección de acuerdo a los estándares y requerimientos internos
- ✓ Una Gestión del desempeño que contemple desde una evaluación hasta un acompañamiento en planes de desarrollo y cierres de brechas.

Siguiendo en esta misma línea, el interés particular por el desarrollo de este trabajo busca consolidar diferentes teorías y postulados y así mismo estructurar una visión que incorpore conocimiento abordando todos los escenarios posibles que posibiliten el desarrollo de un pensamiento más crítico y sistémico en cuanto a la estructuración de un sistema de Gestión por competencias.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una metodología para implementar un sistema de Gestión Humana basado en Competencias alineado a las necesidades de la empresa.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir los criterios de orden conceptual, metodológico, y procedimental mediante un rastreo que facilite herramientas para la generación de un modelo.

Diseñar una metodología que permita la estructuración de un sistema de competencias acorde a las necesidades organizacionales.

5. ALCANCES O DELIMITACIONES

5.1 GEOGRÁFICO

Medellín, Valle de Aburrá.

5.2 TEMPORAL

La propuesta se diseñó durante el año 2014.

5.3 CONCEPTUAL

Se abordarán diferentes teorías que permitan proponer una metodología de diseño de Modelo de Gestión por competencias pertinente y adecuado a las necesidades de la empresa.

5.4 TIEMPO

Marzo 2014 – Diciembre 2014

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONTEXTUAL

La competitividad es la capacidad que tiene una persona, una empresa o un país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores; es por ello que las empresas cada vez busca el cambio de mentalidad y posicionamiento al nuevo paradigma competitivo el cual se enfoca en nuevas formas de producción, mayor exigencia a los colaboradores, nueva organización empresarial; todo esto ha llevado a su vez a unos cambios en el nuevo paradigma productivo donde se ha pasado del predominio de la era industrial a los servicios, del consumo masivo al personalizado, de la estructura piramidal rígida al trabajo por equipos, de tareas repetidas a la innovación y creatividad.

Al mismo tiempo que las exigencias del medio se transforman y generan una exigencia diferente, lleva a que exista nuevas capacidades demandadas a los diferentes profesionales del medio, donde cobran valor aquellas competencias que cada compañía requiera; entre las que se encuentran la capacidad de comprensión, negociación, trabajo en equipo, dominio tecnológico, autonomía, adaptación y comunicación entre otras.

Al llegar a este punto los requerimientos a los trabajadores en el contexto actual también cambian y cada vez son más exigentes en lo relacionado con la experiencia y el saber del trabajador en el desempeño y en la productividad, lograr resultados, más que ejecutar tareas, ser un profesional capaz de trabajar en equipo, competente para movilizar y poner en acción sus conocimientos y actitudes.

La Gestión Humana basada en el enfoque de Competencias, ha logrado un posicionamiento en las organizaciones por diferentes razones; una de ellas corresponde a cada vez se logra mayor evidencia y claridad frente a la contribución del logro de la estrategia del negocio, también por el apalancamiento que este sistema genera en los procesos de formación y capacitación de las colaboradores de la compañía lo cual los lleva a ser muy competentes en su que hacer técnico dependiendo del cada del negocio. Por razones como estas las compañías tienen la necesidad de contar con Modelos de Gestión del Talento Humano basada en competencias adecuadas a sus necesidades y que sean personas de la misma compañía quienes puedan estar al frente desde el diseño y concepción del modelo hasta la implementación y administración adecuada del mismo, acompañados de asesores externos en caso de ser necesario.

6.1.1 Gestión Humana en las Organizaciones. “Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo

considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal”¹ De esta manera se evidencia la relación continúa y la interdependencia entre las personas y las empresas y a su vez de las áreas de Gestión Humana con la productividad; considerando la premisa de que las capacidades de cada persona posibilita los resultados esperados.

Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización, es por ello que hay que valorarlas y tenerlas en cuenta como individuos que llegan a una compañía dotados de destrezas, habilidades y actitudes y que dichas competencias deberán ser canalizadas, dirigidas y potencializadas con el fin de lograr el desarrollo de cada uno como profesional puesto al servicio de las necesidades de cada compañía.

Sin lugar a duda, el área de talento humano es el motor y movilizador de las relaciones humanas y laborales que emergen en un contexto organizacional. Sí bien, cada vez los gerentes y directores de Gestión humana cuentan con más y mejores herramientas para administrar el talento humano, no se puede desconocer que éstas son sólo herramientas que cada jefe o líder pone a su servicio y que no hay un marco de actuación estrictamente establecido.

Con el fin de comprender y conocer todo lo que emerge en las áreas de Gestión Humana a través de una realidad organizacional se presentarán los diferentes subsistemas, procesos y temas relacionados con las áreas de Gestión del Talento Humano.

6.1.2 Gestión del Talento Humano como un proceso estratégico en las organizaciones. “Cuando encontremos un lenguaje apropiado para relacionarnos con la gerencia y cuando propongamos modelos de gestión humana que incidan en los resultados del negocio, en ese momento el impacto de nuestra tarea será distinto”² es lo que propone Jaime Palacio en su libro: Al fin de cuentas qué hacemos en Gestión Humana; esta es una invitación clara en la Administración de las relaciones laborales en las que Gestión humana juega un papel clave donde se debe ejercer toda la capacidad creativa y los conocimientos para homologar un lenguaje con la Gerencia y con la estrategia del negocio en el que todos los grupos de interés y principalmente los colaboradores encuentren la satisfacción por hacer parte de ellas y de percibir los beneficios esperados, propios de una sociedad que busca sin exclusiones el bienestar para todos.

Un modelo de Gestión Humana orientado a lo estratégico requiere conceptualizar el concepto de jefe y re-significarlo al de líder, dado que éste se convierte en

¹ PALACIO, Jaime Alberto. Al fin de cuentas ¿qué hacemos en gestión humana? Medellín: Digital Expres Limitada. Primera Edición, 2008. p. 22

² Ibid.,p. 25

promotor de la dinámica de mejoramiento continuo a través del desarrollo y potencialización de personas.

De esta manera el área de Gestión Humana se convierte en un dinamizador que indiscutiblemente tendrá que estar articulado con la estrategia de la organización y trabajar en pro de articular los diferentes subsistemas del área con el fin de que como un proceso consolidado apunten al logro de los objetivos propuestos, y además realizar el despliegue a todos los niveles de la organización, impactando todas las dimensiones del ser en cada persona de la compañía.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Bienestar laboral: Podemos determinar que bienestar laboral es un área que cobra gran importancia en los colaboradores, ya que el objetivo que se impone esta área es propender por un mejor estar de las personas en su trabajo y el impacto generado se traduce en una mejor calidad de vida debido a que el personal permanece gran parte de su tiempo en la organización.

Capacitación y desarrollo de personal: Los empleadores deben tomar la responsabilidad de ayudar a los empleados actuales a desarrollar las competencias necesarias para la compañía. “la capacitación se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus empleos actuales. El desarrollo se refiere a prácticas que ayudan a los empleados a obtener las competencias que necesitarán en el futuro a fin de progresar en sus carreras”³

Compensación salarial: “La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados”⁴.

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de la organización.

Conceptos generales: En los diferentes subsistemas de Gestión Humana desde lo conceptual y práctico existen diferentes procesos y temáticas que son transversales a las organizaciones.

³ HELLRIEGEL, Don. JACKSON, Susan. SLOCUM, John, Op. cit., p.367

⁴ MONDY R, Wayne, NOE Robert. Administración de Recursos humanos. México: Pearson Educación, 2005. P. 284

Cultura Organizacional: Partiendo de la noción de que Cultura “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”⁵, se podría entonces pensar que la cultura compone todo aquello que se genera en la dinámica social y las interacciones.

Evaluación de Desempeño: La evaluación de desempeño es uno de los elementos claves en la gestión del desempeño de los colaboradores. En enfoques modernos la evaluación es una de las fases que está incluida en el proceso de “Gestionar”. Esta fase se convierte a su vez en un insumo fundamental para que tanto el jefe como el colaborador cuenten con evidencias consistentes acerca de los resultados. Martha Alles y otros autores proponen modelos 90°, 180° y hasta 360°; sin embargo, cada compañía deberá implementar sus modelos de Evaluación de desempeño partiendo de su diagnóstico de necesidades.

Selección de personal: Según Idalberto Chiavenato la selección de personal es “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos exigentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”⁶;

6.3 MARCO TEÓRICO

6.3.1 Historia de las competencias. El concepto de competencia es naciente de las ciencias humanas “surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial.”⁷

El origen del término competencia es atribuido al psicólogo y profesor de Harvard David McClelland en 1973, propuso que: “... la conveniencia de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado”⁸. Todo ello con el fin de identificar las competencias en las personas que gestionan los procesos al interior de las organizaciones.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en nuevos tiempos, Río de Janeiro : Elsevier Campus, 1999. p. 172. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México : Editorial McGraw Hill, Octava edición. 2007, p. 84.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 2005. p. 226-227

⁷ LEVY LEBOYER, Claude. Gestión de las competencias : Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002. p. 17.

⁸ Ibid., p. 17

Claude Levy Leboyer propone un análisis de identificación y desarrollo de competencias: “en primer lugar, sale a relucir su grado de cualificación... en segundo lugar aflora su talento para el quehacer; sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica... en tercer lugar asoman su talante ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales, es decir su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores...”⁹

6.3.2 Definición de Competencias. Comprender el concepto de competencias, implica tener claridad acerca de cada uno de los aspectos que lo componen, pues como se esboza en las definiciones que se expondrán a continuación, retomadas por la autora Ana Cenaida Velásquez¹⁰, este término implica tanto aspectos explícitos como subyacentes, propios del ser humano:

- Ruiz Pérez (1991), la define como un conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y sentimientos que intervienen en las múltiples interacciones que realiza el sujeto en su medio y con los demás.
- “White (1959), define la competencia como la capacidad de un organismo para interactuar con su medio de manera eficaz.
- Boyatzis (1982) las define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.
- Rodríguez y Feliú (1992), indica que ser competente en un ámbito, supone poseer un repertorio de respuestas, pertinentes para situaciones que en una elevada secuencia son nuevas; poseer un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes que permitan una práctica autónoma.
- Claude Levy Leboyer (2003), una competencia es un conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso. Las competencias implican una experiencia y un dominio real de la tarea. Lo que consagra la posesión de la competencia se alcanza cuando el trabajo se hace más automatizado y menos dependiente de un control cognitivo permanente.¹¹
- José María Saracho (2005), las competencias resultan en una descripción de características o combinación de características personales asociadas a ciertos comportamientos específicos, agrupados por niveles, que al realizarse en los niveles superiores causan un desempeño sobresaliente. Las competencias

⁹ Ibid., p. 17-18

¹⁰ VELASQUEZ SANCHEZ, Ana Cenaida. Gestión del talento humano basado en competencias. Medellín. Basado en documento realizado en ASPORT Ltda., 2006. p. 8 - 11

¹¹ LEVY LEBOYER, Claude. Op. cit., p.11

implican un saber, un poder, y un querer hacer, (Conocimientos, habilidades y actitudes)”¹²

Partiendo de las definiciones mencionadas; se logra evidenciar que las competencias poseen aspectos como, conductas observables y medibles que pueden ser identificadas, valoradas, desarrolladas y modificadas, buscando que la persona tenga un mejor desempeño en el logro de los objetivos del cargo y la organización.

Es fundamental tener presente, que las competencias, así como tienen aspectos explícitos que son fácilmente observables, cuentan con otros aspectos subyacentes que hacen parte de la personalidad de cada sujeto, lo que quiere decir que una organización que decida adoptar este tipo de modelos debe concientizarse de la importancia de la individualidad y las contribuciones otorgadas por cada individuo.

6.3.3 Gestión por Competencias. El definir el concepto la gestión por competencias, y con ello lo que implica la gestión del talento humano bajo este modelo, requiere en primera instancia realizar una ubicación histórica y social respecto a la manera de cómo surge éste paradigma; el contexto organizacional ha atravesado diversas etapas, cada una de ellas coherente con la realidad del entorno de dicho momento. En cada una de estas etapas de evolución se ha evidenciado concepciones y percepciones del mundo laboral, la dinámica empresarial y los ejes de la relación de trabajo, que han determinado el rol que los procesos de gestión humana asumen al interior de una organización. “Por ello, varios autores coinciden en señalar que estamos en la era de la revolución de los recursos humanos, cuyo desafío es generar un marco claro y estable para potenciar la cualificación y el enfoque de competencia profesional como el paradigma formativo de estos recursos”.¹³

Todas estas transformaciones hacen que se realice una re significación de aquello que Jaime Alberto Palacio denomina las relaciones de trabajo. En este nuevo modelo, este autor plantea “la construcción de un marco de gestión humana coherente con el direccionamiento estratégico empresarial y en general, con la estrategia del negocio, que permita descubrir el sentido del trabajo con las personas y el papel que cada uno de los empleados juega en la consecución de los logros organizacionales”¹⁴

¹² SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Chile. Editorial RIL. Primera Edición. 2005. p. 27.

¹³ SARAIVA GALLARDO, Marcelo Andrés. Recursos humanos en el siglo XXI: Competencias laborales para la productividad. Bolivia. Editorial MASG. Primera Edición. 2005, p. 1 - 2.

¹⁴ PALACIO, Op. Cit.,p. 41

Se puede determinar entonces, como esta re significación del modelo de gestión humana, dentro de las necesidades presentadas por el contexto actual, centra gran parte de su mirada en dos aspectos: las personas como seres con potencialidades y competencias; y las personas como ejes fundamentales para el cumplimiento de lo que muchas organizaciones denominan el direccionamiento estratégico.

6.3.4 Modelos de Gestión por competencias. El modelo de gestión de competencias parte de la premisa de que es posible administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. Existen en este sentido diversos modelos de competencias, los cuales responden a necesidades y estilos específicos de gestionar las competencias y el talento humano al interior de una organización.

“Para gestionar las competencias de la totalidad de las personas de una organización es preciso aplicar, no uno, sino tres modelos de competencias distintos”¹⁵. Estos modelos a los cuales el autor hace alusión son los siguientes:

El modelo de competencias distintivas, creado y desarrollado por McClellan: Este modelo que hace hincapié en las personas, se basa en la premisa de que éstas cuentan con características que facilitan el desempeño exitoso, por lo que identificar estas competencias permite la atracción, desarrollo y retención de las personas que garantizarán este desempeño esperado por la organización. Es en este sentido que “...una competencia es una combinación de características que le permite a alguien comportarse de cierta manera para conseguir unos resultados extraordinarios o de nivel superior”¹⁶. La metodología utilizada por este modelo consta de las siguientes fases: establecer criterios a partir de un estado actual, que den cuenta de un estado futuro deseado; identificar personas que cuentan con características dentro de su desempeño que permiten la obtención de resultados sobresalientes en la organización; identificación de comportamientos y conductas de personas con desempeño exitoso, desempeño promedio, y hasta bajo; realización de escalas por nivel de una misma competencia; reducción o eliminación de brechas comportamentales, en aquellas personas con desempeño promedio o bajo.

El modelo de competencias genéricas, creado y desarrollado por William Byham: La premisa de este modelo se sustenta en el comportamiento, explicando que hay características en las personas ocupantes de puestos de trabajo similares, en organizaciones similares, que facilitan el buen desempeño. Estos fundamentos se basan en el benchmarking de buenas prácticas. Es así como “una competencia es una conducta o combinación de conductas que, si se realizan de una manera

¹⁵Saracho, Op. Cit.,p. 27

determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol llegar a unos resultados estándar que la organización requiere de dicho rol”¹⁷. La metodología utilizada por este modelo consta de las siguientes fases: selección de empresas de un mismo sector económico o productivo; identificación de mejores prácticas de cada rol o puesto de trabajo; generalización de las conductas identificadas en estos cargos; se presenta una definición genérica y no por escalas de las competencias tratadas.

El modelo de competencias funcionales, creado y desarrollado por Sydney Fine: Este modelo se fundamenta en la noción de desempeño, planteando que las competencias son los requisitos mínimos que se requieren para el logro de los resultados esperados. En este sentido “... una competencia es una función, es decir, una competencia involucra personas, comportamientos y recursos combinados de una manera tal que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados”¹⁸. La metodología utilizada por este modelo consta de las siguientes fases: reconocimiento de cadena de valor y mapa de procesos de la organización; identificación de resultados generados por cada proceso; se desagrega mediante un panel de expertos el resultado, teniendo en cuenta las unidades funcionales de la empresa; se logra establecer la relación de cómo los resultados mayores son generados por el logro de resultados menores, tratando de desagregar dicho resultado lo máximo posible; los resultados más mínimos realizados por una persona, se traducen en conductas que los individuos deben realizar para obtener el mínimo desempeño esperado por quienes ocupan un cargo en específico.

Adicional a estos 3 modelos planteados por Saracho en su libro Un modelo general de gestión por competencias hay otros que son de común mención en este tema:

- Modelo conductista: modelo que “se centra en identificar las capacidades de fondo de las personas que conlleva a desempeños superiores”¹⁹, incluyendo así el modelo de competencias distintivas y genéricas.
- Modelo constructivista: el cual define “competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización”²⁰, incluyendo el modelo de análisis funcional.

¹⁷ Ibid., p. 35

¹⁸ Ibid., p. 35

¹⁹ Ibid., p. 29

²⁰ Ibid., p. 29

6.3.5 Pasos a seguir en el diseño y la implementación de un modelo de Gestión de Competencias²¹

Compromiso de la gerencia: Este es un paso previo al diseño del modelo de competencias, sin embargo se hace fundamental para poder dar inicio a todo el procedimiento que se nombra como parte de dicha construcción. El compromiso de la gerencia consiste en el apoyo y convencimiento del equipo directivo de que el modelo de competencias es fundamental para el desarrollo del talento humano que conforma la organización, además que hace parte del cumplimiento del direccionamiento estratégico planteado por la misma empresa.

Conformación de equipo de líderes del proyecto gestión por competencias: Este equipo es conformado por personas conocedoras del pensamiento estratégico de la gerencia, directivos de primera línea, además de que es importante contar con profesionales y personas de nivel operativo que tengan conocimiento del negocio. De este modo, se debe escoger un líder de gestión humana que tendrá a cargo la gestión de todo este proceso. Igualmente es importante tener claridad en las características que deben tener las personas que conformen este equipo de líderes.

Caracterización de la organización: Caracterizar significa evidenciar a través de la recolección de información, todos los ámbitos que componen la organización misma. Esta herramienta aporta al análisis de los aspectos intrínsecos y diferenciales de la organización y servirá de referente para la construcción del modelo. Estos aspectos son: identificación de la empresa: razón social y reseña histórica; situación actual; identificación de la estructura, de los sistemas de gestión y organización: Visión, misión, objetivos, valores, estructura organizacional (niveles y roles), procesos (Primarios y de apoyo), políticas, marco legal y relación con clientes y proveedores.

Una vez se recopile la información de la caracterización se procede con el análisis de lo que se debe potenciar, mantener y reducir, esto como estrategia para aumentar la capacidad de la organización.

Identificación de competencias: este requiere una investigación, análisis y exploración de las competencias posibles que definan y caractericen la organización, lo cual implica un alto grado de flexibilidad para aceptar ciertos elementos de la organización que surgen de dicho análisis, además de que este proceso requiere revisión y retroalimentación constante, para delimitar, agregar o suprimir las competencias que mejor definan el sentido organizacional. Para este paso se deberán definir las competencias organizacionales o corporativas, las competencias específicas, y definición de los niveles requeridos.

²¹ VELÁSQUEZ, Ana Cenaida. Gestión del Talento Basada en Competencias. Medellín: Documento elaborado en el 2006.

6.3.6 Procesos basados en competencia. A la hora de gestionar el modelo por competencias es preciso adentrarse en cada uno de los procesos que se articulan y conforman la organización porque las competencias atraviesan dichos procesos y reformulan con una mirada diferente la gestión de los mismos. Esta mirada está basada en las necesidades del activo humano para desarrollar cada uno de los procesos.

A continuación se enunciarán los procesos de la gestión humana que administran la gestión por competencias:

- **Diseño de cargos y perfiles ocupacionales:** En este proceso las acciones están orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien asume el cargo y ejecuta las funciones para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio y en esta medida poder garantizar que los resultados estén alineados con las estrategias del negocio.

La planificación del recurso humano orientada a las competencias estratégicas que harán evolucionar la organización en un futuro exitoso, conlleva enfrentar algunas tendencias del medio, como lo describe Claude-Levy Leboyer en su libro Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas, en 5 aspectos que obligan a pensar el talento humano en términos de competencias:

“1. La reducción del número de categorías jerárquicas, en particular en lo que respecta el mando.

La reducción de los efectivos, especialmente de los mandos intermedios y de los profesionales, lo que obliga a las empresas más a menudo a profesionales y consultores externos.

Las fusiones y las compras de empresas que provocan reestructuraciones importantes.

El aumento del número de pequeñas empresas más resistentes a las fluctuaciones económicas y más creadoras de empleo.

La sustitución frecuente en las grandes empresas de servicios funcionales con jerarquía rígida por equipos pluridisciplinarios y con una finalidad específica cuya vida está en función de los cometidos a asegurar”²²

- **Selección por competencias.** Es una técnica que los expertos en Gestión Humana utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuada posean unas

²² LEVY LEBOYER, Claude. Op. cit., p.150

competencias concretas predeterminadas por la empresa para asegurar un desempeño sobresaliente.

Los retos actuales para las empresas que avanzan en la Selección por competencias tienen retos como lograr identificar las características que aseguren un desempeño excelente, identificar las áreas fuertes y oportunidades de mejora de los candidatos, con base en las características personales predecir el éxito y disminuir el periodo de ajuste y aprendizaje. Este proceso bajo el enfoque de competencias está orientado a reclutar y seleccionar candidatos a través de diferentes medios teniendo en cuenta las competencias requeridas y la persona adecuada para cada cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo.

- **Formación y desarrollo:** El proceso de desarrollo en las organizaciones ha cobrado gran interés en los últimos tiempos, pasa de ser un enfoque de adquisición de conocimientos o información, a un proceso orientado a la evolución de aspectos que aseguren el éxito.
- **Gestión del desempeño:** En un modelo más moderno de desempeño se podría hablar de Gestionar el desempeño de las personas, mediante acuerdos de desempeño y niveles de desarrollo de competencias, que en un proceso planeado, cíclico y constante impacten en el estándar de desempeño de la organización e incrementen los niveles de productividad.

Martha Alicia Alles²³, hace mención a una estrategia denominada performance management, la cual tiene como principal premisa, que cualquier persona, en cualquier puesto de trabajo tiene como función básica la producción de resultados. Dentro de este modelo se otorga gran importancia, tanto al comunicar a cada colaborador cuáles son los resultados esperados desde su quehacer, como el retroalimentarlo respecto a su gestión y desempeño.

- **Compensación basada en Competencias:** La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba una retribución justa en tanto esté capacitado para el desempeño actual de su rol y por el potencial que posee para su desempeño futuro. Supone una remuneración relativa a las competencias evidenciadas en los conocimientos, las habilidades, la experiencia o la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.
- **Planes de carrera:** Entendiendo los planes de carrera como un proceso que permite materializar el desarrollo y potencialización de las competencias de las

²³ ALLES, Martha. Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A, Primera Edición. 2002. p. 17.

personas, es fundamental conocer la mirada que el modelo de gestión por competencias otorga a este procedimiento: “Los planes de carrera y planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro”²⁴

6.3.7 Las organizaciones. El concepto de organización ha sido trabajado desde la Administración, la Economía, la Psicología y la Sociología, las cuáles dependiendo de su interés le han dado una mirada particular al concepto. En este sentido se considera importante retomar a López, (2005) quien en su artículo Administración, organización y empresa: *un intento de acotación semántica*, hace un análisis basado en diferentes referentes teóricos acerca de las palabras organización y empresa, términos que de manera generalizada se usan hoy en día para significar lo mismo; sin embargo, López (2005), valiéndose de sus estudios en el tema, plantea que el término “organización”, y no el término “empresa”, “debería ser utilizado en contextos de discusión epistemológica, sobre todo cuando es menester la referencia al objeto de estudio y aplicación de los conocimientos administrativos”, adicionalmente plantea que el término “organización” se hace extensivo a una gran categoría de entidades de distinta naturaleza, carácter y orientación, siendo la empresa una de dichas entidades contempladas” (López, 2005, p.8).

Igualmente el autor Rodrigo Muñoz Grisales expresa cómo el desarrollo de la organización fue enfocado desde su historia a la escisión fundamental del trabajo planteando lo siguiente:

El mecanicismo inaugura la historia de las organizaciones a partir de una ruptura fundamental en el trabajo humano, que va claramente en contravía de la naturaleza humana misma, al deshacer la alianza filogenética entre mano y cerebro, entre pensamiento y acción, construida durante millones de años de interacción del hombre con su entorno, su obra y su herramienta. A principios del Siglo XX, tanto Taylor como Fayol contribuyeron desde la administración a la creación de un modelo de organización donde el concepto de división del trabajo fue llevado a su formulación más radical: unos pocos están llamados a pensar y muchos otros, simplemente a ejecutar lo concebido por los primeros. Esta se constituye en la escisión fundacional de la organización moderna y el principio epistemológico fundamental de lo que entonces recibió el nombre de Management Científico, o ciencia del manejo.²⁵

²⁴ ALLES, Martha. Gestión por competencias: El diccionario. Argentina : Ediciones Granica S.A, Primera Edición. 2002, p. 36.

²⁵ MUÑOZ, Rodrigo. Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética de la relación laboral. Eafit No. 127, 2002, p.10

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, Taylor y Fayol (1981) permiten, a partir de sus postulados frente a la Administración Científica y Clásica, darle una mirada diferente al concepto de organización. Taylor basa su teoría en el aumento de la eficiencia en la organización a partir de la racionalización del trabajo de los operarios, y por su parte Fayol se orientó al aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración. Ambos, Taylor y Fayol, son considerados los padres de la Administración

La inquietud que surge retomando la teoría planteada por Taylor es si las organizaciones del siglo XXI, y específicamente sus líderes, aún consideran que ellos son los que piensan y el resto de personas ejecutan, como lo expresaba Muñoz. Si aún esto se evidencia en las organizaciones, pensar en procesos de estructuración y desarrollo de modelos de competencias se vuelve simplemente un tema asociado al diseño y al discurso dado que la implementación y mantenimiento sería algo difícil de implementar.

La definición aportada por Smith y Wakeley (1982) muestra la organización como: Un grupo de personas que se reúne para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin |planificación y de cómo defina y trabaje para cumplir sus metas.²⁶

Una organización es un sistema conformado por miembros que son interdependientes y persiguen propósitos y/o significados comunes, tanto desde el punto de vista organizacional, con el cumplimiento de metas y objetivos, como desde el punto de vista personal, estableciendo relaciones con otros, buscando el desarrollo personal, el aprendizaje continuo, el reconocimiento como un propósito de autorrealización profesional. Igualmente, se podría decir que es una relación en la cual cada una de las partes persigue unos propósitos: la organización teniendo empleados en pro de objetivos organizacionales y los empleados en la búsqueda de su desarrollo profesional y personal para lo cual deberán cumplir con una serie de habilidades y atributos en un menor o mayor nivel de desarrollo y la organización deberá estar preparada para identificarlas, potenciarlas y desarrollarlas.

Schvarstein define el término organización, como “un conjunto de relaciones entre personas que hacen uso de sus capacidades y recursos para lograr los fines que se proponen; plantea, además, que las organizaciones son un proceso de construcción social y que juegan un papel importante con la responsabilidad

²⁶ SMITH, C., & Wakeley, H. Psicología de la conducta industrial. Estados Unidos: Mc Graw Hill. 1982 p.19.

social, para lo cual deben desarrollar competencias que aseguren un ejercicio efectivo de la misma, lo que ha denominado inteligencia social.²⁷

6.3.8 Tipos de organización. De acuerdo con los tipos de organización que plantea Schvarstein (2004), a continuación se expone en qué consiste cada una de ellas:

- **Organizaciones del Estado:** Schvarstein plantea que este tipo de organizaciones se encuentran en una crítica situación, puesto que oscilan entre el empobrecimiento y la falta de legitimación, esta última como producto de diferentes causas como la corrupción, la ineficiencia, la falta de autonomía, entre otros aspectos que no permiten construir políticas sociales en la búsqueda del bienestar social.²⁸

El fin último de las organizaciones del Estado es satisfacer las necesidades sociales de la comunidad y promover la cohesión social, sin embargo, hasta que no exista un cambio radical en el Estado asociado a entregar más autonomía, un adecuado control de gestión y un desarrollo de capacidades en las personas que ocupan los cargos dentro de estas organizaciones, lograr un cambio importante que realmente impacte la comunidad podría ser complejo; hoy en día tener gerentes sociales, con una comprensión de lo que es la responsabilidad social y con la capacidad de ejecutar programas sociales tomando como base las necesidades de la población es una necesidad sentida.

Sin embargo, encontramos la existencia de entidades sin fines de lucro, aquellas que quizá pueden acercarse más a generar un impacto social y las cuales se analizan a continuación.

- **Organizaciones privadas sin fines de lucro:** Schvarstein las define como organizaciones de asistencia y beneficencia, para la promoción y el desarrollo social, culturales y deportivas, con el propósito de suplir las carencias sociales de sus comunidades son igualmente: organizaciones privadas con fines públicos, lo cual significa reconocer la tensión entre lo público y lo privado como factor constitutivo de su organización.

Adicionalmente a los dos tipos de organizaciones expuestas, existe también otro tipo de organizaciones con fines sociales, pero también con fines de lucro, las cuáles se definen a continuación.

- **Organizaciones privadas con fines de lucro:** Schvarstein menciona respecto a las organizaciones con fines de lucro que: “El ejercicio de la responsabilidad social en estas organizaciones, encuentran su justificación a priori

²⁷ SCHVARSTEIN, L. La inteligencia social de las organizaciones. Argentina: Paidós. 2004. P.142.

²⁸ Ibid.,p. 59 - 60

en un principio utilitario: se hace porque tiene consecuencias favorables para la organización”²⁹

Las organizaciones privadas con fines de lucro han sustentado su sostenibilidad en programas de responsabilidad social que les permitan mantenerse y desarrollarse en el mercado. La responsabilidad social no es la esencia de la organización, sino que esta se ha convertido en un medio para mejorar su imagen corporativa, mejorar sus ingresos, poder acceder a otros mercados, generar relaciones más estrechas con clientes, mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y por ende esto les permitirá su fin último que es incrementar las utilidades de sus accionistas; son organizaciones basadas en el capitalismo y que fundamentan su gobierno corporativo en la equidad y la solidaridad.

Al retomar lo descrito en los párrafos anteriores frente a los diferentes conceptos y tipos de organización, se considera importante plantear que al reconocer la organización como un conjunto de relaciones entre miembros interdependientes y como espacios que propician la construcción social es necesario tener presente que para los diferentes tipos de organización se deberá pensar en una única plataforma de competencias que pueda estar alineada a las necesidades y realidad organizacional y no necesariamente ajustando modelos ya diseñados.

Es por ello que se debe ejercer toda la capacidad creativa y conocimiento que permita homologar un lenguaje con la gerencia y con la estrategia del negocio, para hacer de la empresa un verdadero polo de desarrollo social, en el que todos los grupos de interés: Inversionistas, proveedores, trabajadores y sus familias, comunidad, clientes y consumidores, encuentren la satisfacción de hacer parte de ella, y de percibir los beneficios esperados, propios de una sociedad que busca sin exclusiones el bienestar para todos.³⁰

6.3.9 Formas jurídicas para formalizar empresa. Según la cámara de Comercio existen formas jurídicas previstas en la legislación para el ejercicio de cualquier actividad económica, así como las características más relevantes de cada una de ellas. A continuación se presentan algunas de ellas:

- **Colectiva:** Es propiamente una sociedad de personas donde lo primordial es la confianza entre los socios.
- **Limitada:** Bajo esta figura los socios responden únicamente por el monto de sus aportes. Ha sido tradicionalmente uno de los esquemas más utilizados para el desarrollo de medianas y grandes empresas.

²⁹ Ibid., p. 62

³⁰ PALACIO, Jaime Alberto. Al fin de cuentas ¿qué hacemos en gestión humana? Medellín: Digital Expres Limitada. Primera Edición, 2008. p. 22

- **Comandita Simple:** La Sociedad Comanditaria Simple es una sociedad de carácter personalista, en la que coexisten socios colectivos que aportan trabajo y, que pueden aportar o no, capital y socios comanditarios que sólo aportan capital, y que se dedica a la explotación del objeto social en nombre colectivo. Los socios colectivos tienen responsabilidad ilimitada. Los socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada a su aportación
- **Comandita por Acciones:** Es una forma social híbrida que combina la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios colectivos con la limitación de la responsabilidad de los comanditarios al monto de sus respectivos aportes. Su tipicidad la asemeja a la anónima.
- **Sociedad por Acciones Simplificada:** Este es un nuevo tipo societario que se caracteriza por su versatilidad y simplicidad, tanto al momento de su constitución como en su funcionamiento. En materia de responsabilidad sigue las características de la sociedad anónima

6.3.10 Direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico se convierte para cada empresa en la carta de navegación que define su marco de actuación, y que se fundamenta en algunos elementos importantes sobre los cuales plantea su mapa estratégico, su modelo de negocio y los planes de acción que le permiten lograr las metas propuestas en un período de tiempo determinado. Estos elementos son: visión, misión, principios, valores corporativos y políticas.

No son las prácticas aisladas las que generan las condiciones para que la gestión humana pueda convertirse en fuente de ventaja competitiva de la empresa, sino que son los sistemas o modelos de prácticas actuando de manera integrada con otros factores organizacionales como la estrategia o la cultura organizacional; dichos sistemas de práctica de gestión de recursos humanos son utilizados para lograr objetivos como atraer, desarrollar y retener talentos que puedan incidir en la obtención de un desempeño superior en la organización.³¹

Así mismo, las funciones clásicas de la gestión humana pueden aportar a la ventaja competitiva sostenida, si se orienta a atraer (procesos apropiados de reclutamiento y selección), retener (apropiados sistemas de compensación), desarrollar talentos (programas de motivación y compromisos: alineación de intereses) y fomentar equipos con capacidad de aprendizaje (Boxall, 1996).³²

- **Perspectiva estratégica** En esta perspectiva se asume la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la

³¹CALDERON, Gregorio. ALVAREZ, Claudia Milena. NARANJO, Julia Clemencia. Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración, 2008. p.11-12.

³² Ibid.,p. 59 - 60

productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa y, en este mismo sentido la formulación y el desarrollo de la estrategia para responder a los retos de competitividad, desde esta perspectiva, resaltan la importancia de valorar las personas y su desarrollo como condición del éxito empresarial.³³

En el libro Gestión empresarial y gestión humana en empresas colombianas indican que la perspectiva estratégica de los recursos humanos conlleva cuatro aspectos clave: considerar la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva de la empresa, pretender coherencia entre estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, garantizar congruencia entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos y medir los resultados de la gestión del área en función de los resultados de la organización (satisfacción del empleado, retención y aumento de clientes generación de valor para el accionista).³⁴

Una vez se genera el vínculo entre estrategia y recursos humanos se evoluciona a la denominada gerencia estratégica de recursos humanos que en el campo gerencial se ha preocupado por desarrollar prácticas de gestión humana que potencien las características requeridas en las personas.

Los modelos de Gestión por competencias se han convertido en una de las mejores prácticas para alinear los recursos humanos con la estrategia global de la organización dado que tomando como referencia la planeación estratégica de la empresa, determina qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridos para poder alcanzar los objetivos estratégicos y a la vez permite definir lo que se espera de una persona en un rol o puesto de trabajo y permite identificar las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia con el fin de desarrollarlas para llevarlas a un nivel superior, lo cual le permite a la empresa contar con una ventaja competitiva y generar altos niveles de productividad, así como lo indican los planeamientos.

Algunos aspectos que se resaltan en la Gestión por competencias alineado con la estrategia:

Kamoche (199) considera que la forma como se combinan las habilidades y destrezas de las personas y cómo interactúan con otras capacidades de la empresa, se refleja en una cultura organizacional sólida con características idiosincrásicas que la hacen difícil de imitar por la competencia.

³³ Ibid.,p. 40-41

³⁴ Ibid.,p. 42

Huselid (1995) encontró que un sistema de trabajo de alto rendimiento, si está alineado con la estrategia, puede tener impactos sobre el desempeño financiero de la empresa.

Lado y Wilson (1994). Los sistemas de recursos humanos contribuyen a la ventaja competitiva sostenida: facilitando el desarrollo de competencias específicas para la firma que produzcan relaciones complejas, que estén embebidas dentro de la cultura de la firma y que generen conocimiento organizacional tácito.

- **Estrategia empresarial en Colombia** El direccionamiento estratégico de las organizaciones colombianas aún tiene grandes retos por asumir, pues como afirma Salavarieta et ál (2004), las empresas alcanzan una muy buena puntuación en cuanto a la existencia de un plan de desarrollo, una buena calificación en cuanto a visión y misión aunque mejoras en los procesos de participación y una preocupante baja calificación a los valores corporativos.

Los autores concluyen que se observa una cierta desarticulación en el direccionamiento estratégico que pone de manifiesto la necesidad de vincular las áreas de gestión humana en la toma de decisiones corporativas y que a estas se las considere socios estratégicos de la organización-

Es por ello que el presente trabajo es un aporte a una de las prácticas de Gestión del Talento Humano desde la perspectiva estratégica que postula Calderón (2006), en la cual, se resalta la gestión humana como parte fundamental en la implementación de la estrategia organizacional al definir una metodología para implementar la Gestión del Talento Humano basado por competencias que responda a las particularidades de cada empresa.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE ESTUDIO:

Descriptivo con enfoque aplicativo, facilitará la comprensión de los criterios y elementos involucrados para la implementación de un Modelo de Gestión Humana basada en competencias.

7.2 EL MÉTODO

Es deductivo, dado que a través de la revisión y análisis de diferentes teorías y modelos teóricos se logrará explorar con el fin de entender y concluir cuáles son las bases y fundamentos que se deben contemplar al momento de diseñar un modelo de Gestión del Talento humano basado en competencias.

7.3 METODOLOGÍA

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS A EMPLEAR
Objetivo específico 1: Definir los criterios de orden conceptual, metodológico, y procedimental mediante un rastreo que facilite herramientas para la generación de un modelo.	Definición de criterios a tener en cuenta. Identificación de buenas prácticas en la Gestión de competencias mediante un Benchmarking a realizar en 2 empresas de la ciudad que cuenten con experiencias exitosas. Identificar las ventajas que trae la Gestión de competencias en subsistemas como selección por competencias y gestión del desempeño.	Lista de chequeo: Cumplimiento de cada una de las fases de la propuesta. Protocolos de entrevistas y recolección de información. Identificación de ventajas.
Objetivo específico 2 Diseñar una metodología que permita la estructuración de un sistema de competencias acorde a las necesidades organizacionales.	Diseño de los procesos del modelo de Gestión por Competencias.	Protocolos de diseño, valoración e implementación.

8. CRITERIOS DE ORDEN CONCEPTUAL, METODOLÓGICO, Y PROCEDIMENTAL PARA LA GENERACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS

8.1 PLATAFORMA DE ESTRUCTURACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En el contexto actual gran parte de las organizaciones han hecho un esfuerzo por implementar dentro del proceso de gestión humana un modelo basado en competencias, desconociendo los alcances, implicaciones y costos que conlleva la planeación, implementación y mantenimiento de dicho modelo. Ante este desconocimiento se han generado consecuencias en diferentes frentes, tales como: económicos al generar pérdidas y costos ocultos en los reprocesos generados; desmotivación y temor por parte de los empleados al ver este modelo como un método para evaluar y sancionar de forma subjetiva el desempeño; tergiversación del enfoque del proceso de gestión humana al centrarse en la medición más que en el desarrollo de las potencialidades de los empleados; y pérdida de la credibilidad por parte de los empleados en la gestión del talento humano ya que hay un excesivo diagnóstico y poca e inadecuada planeación e implementación del modelo.

A partir de la identificación de estos elementos, el presente modelo pretende ser una guía metodológica para la planeación, implementación y mantenimiento de la gestión humana basada en competencias acorde a las necesidades de cada organización, conformado por unas fases que además de brindar una secuencia lógica que otorgan rigurosidad a la construcción del modelo y valor a la organización que lo implemente:

8.2 FASES DE LA PROPUESTA

8.2.1 Documentación de la propuesta. Lo inicial es realizar la documentación general de la propuesta la cual puede estar fundamentada en: referencias, tendencias y en las necesidades de la empresa para implementar un modelo de gestión de Competencias. Así mismo se deberá partir de la articulación de la propuesta con direccionamiento estratégico, estilo de liderazgo, estilo de comunicación y cadena de valor. El conocimiento de todos estos elementos permitirá tener un lenguaje más contextualizado a la realidad del negocio, permitiendo una metodología más acorde a la dinámica gerencial y abarcando las necesidades propias del grupo directivo y con ello de toda la organización.

8.2.2 Compromiso de la Gerencia. Para poder dar inicio a todo el procedimiento que se nombra como parte de dicha construcción es necesario dar el paso que facilitará el apalancamiento de la propuesta.

El compromiso de la gerencia consiste en el apoyo y convencimiento del equipo directivo de que el modelo de competencias es fundamental para el desarrollo del talento humano que conforma la organización, además que hace parte del cumplimiento del direccionamiento estratégico planteado por la misma empresa.

8.2.3 Sensibilización a la Gerencia. La sensibilización cobra importancia ya que permite informar sobre las implicaciones y responsabilidades de tomar una decisión de cambio, para tal fin es importante que los miembros de la organización tengan el contexto claro desde el inicio, así mismo tener en cuenta los pasos para lograr que la comunicación sea efectiva, deben cumplirse ciertas condiciones como el establecimiento de un entorno adecuado, claridad y concisión en el mensaje. El emisor y el receptor deben manejar un mismo lenguaje de forma clara y accesible para ambos.

La sensibilización a la gerencia consiste en un conjunto de estrategias que contribuyen a crear la necesidad de que la gerencia se empodere, se comprometa y reconozca en el modelo, una inversión que genera valor agregado al negocio y que tras su implementación proporcionará productividad y desempeño exitoso para todas las personas que intervienen en los procesos de la organización.

El liderazgo e iniciativa del grupo directivo en el montaje de este modelo es fundamental ya que son ellos los impulsores de la productividad y la estrategia orientada bajo el modelo de gestión por competencias. La sensibilización a este grupo apunta al reconocimiento de las ventajas, desventajas y costos que conlleva la implementación del mismo. Si la gerencia cuenta con un conocimiento amplio acerca de las implicaciones, impacto, tiempo y costos que genera la planeación, implementación y mantenimiento de dicho modelo, podrá tomar una decisión respecto a la adopción de este modelo, basada en las necesidades y el direccionamiento estratégico de la organización. Omitir el paso anterior, iniciando la planeación e implementación de este modelo sin haber sensibilizado a la dirección puede generar una práctica no exitosa de este tipo de gestión, ocasionando reprocesos, sobrecostos, pérdidas, problemas en la comunicación, poca credibilidad en el modelo y desarticulación del modelo de gestión por competencias con el direccionamiento estratégico.

Una metodología que permite lograr este tipo de sensibilización implica:

- Reunir a todo el grupo directivo para la sensibilización.
- Alinear la presentación con el estilo de liderazgo, estilo de comunicación y direccionamiento estratégico.
- Presentar el modelo en términos de gestión (resultados).
- Evidenciar el impacto que genera este modelo en el direccionamiento estratégico del negocio.

- Exponer ventajas y desventajas en un lenguaje gerencial (inversiones, tiempo, resultados, mediciones, balance, productividad, desempeño exitoso, entre otros).
- Presentar datos basados en experiencias de otros modelos.
- Especificar el rol de la gerencia en el modelo de gestión por competencias durante sus diferentes etapas: formulación, ejecución y sostenibilidad.
- Generación de espacio para toma de decisión por parte de la gerencia respecto a la pertinencia de este modelo en la organización. En caso de no considerarse oportuna dicha implementación, es importante tener en cuenta que sin el compromiso de la gerencia no será viable este tipo de gestión. En caso de considerarlo adecuado se procede a describir los pasos a seguir como ruta crítica del proyecto metodológico.

Finalmente el Director, Gerente o Presidente de la compañía podrá emitir un comunicado donde manifieste su compromiso con el diseño, estructuración e implementación del modelo y de esta manera realizar un despliegue a todos los niveles de la organización.

8.2.4 Conformación de equipo de expertos. Este equipo es conformado por personas conocedoras del pensamiento estratégico de la gerencia, directivos de primera línea, además de que es importante contar con profesionales y personas de nivel operativo que tengan conocimiento del negocio. De este modo, se debe escoger un líder de gestión humana que tendrá a cargo la gestión de todo este proceso. Igualmente es importante tener claridad en las características que deben tener las personas que conformen este equipo de líderes.

8.2.5 Socialización y sensibilización a toda la organización. Al igual que en la etapa de sensibilización de la gerencia el socializar y mostrar a toda la organización la necesidad de implementar un modelo de gestión de Competencias indicando sus ventajas a nivel corporativo y a nivel personal para el desarrollo individual es un aspecto fundamental para realizar una implementación exitosa del mismo. Con esta socialización y sensibilización todos los niveles de la empresa estarán conscientes del diseño que se realizará y de esta manera asumir una actitud abierta y propositiva que facilitará la construcción.

8.2.6 Sensibilización al grupo de expertos de la propuesta a desarrollar. El grupo de expertos se convierte en un grupo que facilita y promueve la construcción del modelo; es por ello que se deberán sensibilizar mediante temas técnicos de competencias como también acerca de los beneficios que traerá la implementación del modelo.

Si bien gestión humana es la encargada de facilitar el proceso de gestión por competencias, este solo cobrará vida y se mantendrá cuando es administrado por los líderes o responsables de los procesos, generando empoderamiento en sus

colaboradores. Es preciso resaltar la importancia de la responsabilidad y adaptación del equipo de líderes frente a la implementación del modelo pues su gestión dará cuenta del éxito y mantenimiento del modelo, mediante su participación activa dentro de los distintos procesos de gestión humana, a saber selección, desarrollo, gestión del desempeño y planes de carrera y sucesión.

8.2.8 Sistematización y análisis de la información. El modelo de gestión por competencias está enfocado en el desarrollo y potencialización de las personas, la validación y medición del nivel de competencias esperado, pero esto hace parte sólo de un primer paso. Es necesario reconocer algunos programas que le den sistematización y sostenibilidad al modelo de gestión por competencias. Existen varias ofertas en el mercado y la inversión que la empresa decida hacer sobre este punto, tendrá que ver con la capacidad económica, el avance tecnológico y la magnitud de la misma. El fin último de la sistematización es compilar, almacenar y combinar los resultados de la administración del talento humano basado en competencias, de una manera fácil a partir de las herramientas que ofrecen los medios tecnológicos, para poder realizar análisis, conclusiones y toma de decisiones a partir de esta información.

8.2.9 Socialización y sensibilización a toda la organización. Este punto se focalizara en plantear estrategias para comunicar información de manera adecuada, empoderar a todas las personas implicadas y hacer frente a las resistencias que se puedan presentar.

Para iniciar el área de gestión humana como facilitador de este proceso debe tener en cuenta los medios de comunicación con los que cuenta la organización, los cuales fueron definidos en la subfase de caracterización, pues serán precisamente estos los que faciliten que la información respecto al modelo, llegue a los distintos públicos de la organización. Para ello es importante tener presente cuál es el canal de comunicación más adecuado para cada área y población (intranet para el área administrativa, periódico o revista para el área operativa, carteleras para todas las áreas), adicionalmente es importante brindar espacios de retroalimentación en los que la información sea socializada en doble vía, pues es precisamente esta estrategia la que permitirá aclarar inquietudes y disminuir los niveles de resistencia de los distintos grupos de la organización.

El área de bienestar y comunicaciones serán grandes aliados para que cada participante interiorice a través de las diferentes estrategias y eventos el modelo de gestión por competencias. Finalmente, no se debe desconocer que la implementación de un modelo de gestión por competencias genera cambios en la organización y el cambio trae consigo resistencias que se pueden evidenciar en esta etapa, por tal motivo debe darse claridad y re encuadrar las veces que sea necesario el modelo con todos los participantes. Estas resistencias pueden ser evidenciadas a través de rumores y temores respecto a la aplicabilidad del modelo, tales como; una cultura de medición que se preste para el recorte de

personal; generación de sobrecarga laboral; cuestionamiento del desempeño, afectación del clima por comparaciones en el desempeño entre los compañeros, falta de credibilidad en la objetividad del modelo, entre otros.

Es muy difícil definir cuáles son las estrategias que deben implementarse para aminorar dichas resistencias, ya que cada cultura organizacional implica un tratamiento diferente en este aspecto, lo que si se debe hacer, es enfrentar siempre estas resistencias mediante la creación de espacios para la socialización y disminución de dichas ansiedades, brindando siempre una perspectiva de oportunidad, aprendizaje y mejora en el modelo mismo. Y escuchando de manera respetuosa todas las inquietudes.

8.2.10 Implementación del sistema de Gestión por competencias. Una vez desarrollado el modelo se procede con la implementación del sistema de Gestión por competencias a través de los diferentes procesos.



8.4 VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS

- Permite seleccionar la persona correcta para el cargo correcto teniendo personas competentes los resultados impactan positivamente y le brinda objetividad al proceso de selección.
- La mayor ventaja es que la competencia se puede desarrollar, es decir, el modelo permite cerrar brechas e identificar cuáles son las conductas que hace un empleado realice adecuadamente su trabajo.
- Cuando se gestiona el talento humano con el modelo de competencias la organización tiene una visión más estratégica del negocio, pues retoma el

direccionamiento y objetivos de la organización para alinearlas con el desarrollo de las personas.

- Implica una gestión del desarrollo de las personas, integrando su desarrollo profesional con el individual, logrando así gestionar de verdad el talento humano, al trascender más allá del campo meramente laboral.
- Este modelo implica que todos los procesos de gestión humana se alineen, en busca de unos focos establecidos en las etapas de identificación de competencias, para cada persona, lo que genera mayor direccionamiento a estos mismos procesos.
- Gestionar el desempeño desde el cumplimiento de los logros y retos de cada cargo, así mismo como el desarrollo de las competencias.
- Garantizar la contribución del desempeño de los cargos en los objetivos organizacionales.
- Dar integralidad a los diversos procesos de gestión humana, los cuales impactan a los diversos individuos de una organización (selección por competencias, desarrollo por competencias, planes de desarrollo y carrera por competencias, entre otros).
- Empoderar a los empleados de la organización en las competencias requeridas para desempeñarse de manera exitosa.

9. DISEÑO DE METODOLOGÍA DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS ACORDE A LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES

9.1 PROCESOS

9.1.1 Caracterización de la organización. Consiste en el análisis exhaustivo de todos los aspectos que conforman la organización, inicia con la recolección de la información relevante de la empresa, cultura, historia y situación actual, generando un panorama de conocimiento del entorno.³⁵ En esta recolección de la información es importante tener presente todos los aspectos que caracterizan a la organización, tanto aquellos que hacen parte del direccionamiento estratégico, como los que hacen parte del entorno de la empresa.

Esta herramienta aporta al análisis de los aspectos intrínsecos y diferenciales de la organización y servirá de referente para la construcción del modelo. Estos aspectos son: identificación de la empresa: razón social y reseña histórica; situación actual; identificación de la estructura, de los sistemas de gestión y organización: Visión, misión, objetivos, valores, estructura organizacional (niveles y roles), procesos (Primarios y de apoyo), políticas, marco legal y relación con clientes y proveedores. En la tabla 1 se recopilan las especificaciones del proceso.

Tabla 1. Caracterización de la organización

NOMBRE DEL PROCESO: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
Objetivo: Caracterizar a través de la recolección de información, todos los ámbitos que componen la organización.
Etapas: 1. Identificación general de la empresa. En este punto se permite condensar las características que definen la empresa. Según Rafael Goberna, se puede iniciar por: “Defina las características más relevantes de su entorno actual desde las perspectivas humana, técnica, organizativa y económica. Defina las características más relevantes de su entorno futuro desde las perspectivas humana, técnica, organizativa y económica” ³⁶ 2. Identificación de la cultura organizacional. Si se parte de la base de que la cultura en una organización se puede observar inicialmente en aspectos

³⁵ Retomado: VELASQUEZ, Ana Cenaida. Gestión del Talento Humano Basada en Competencias. Medellín: Documento elaborado en el 2006.

³⁶ GOBERNA, Rafael. Aprender a liderar equipos. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 2008. p. 34.

<p>superficiales como la distribución física de las instalaciones, el trato, el modo de trabajar, el ambiente, por mencionar solo algunos y posteriormente se destacan los principios que guían la conducta, los valores y la importancia que las personas que la integran le dan a ciertos aspectos, la caracterización es el punto de partida para conocer la realidad organizacional.</p> <p>3. Identificación de medios tecnológicos y de comunicación. Permite reconocer cuales son los medios y canales de comunicación dentro de la organización para posteriormente planear una sensibilización respecto al modelo de competencias que se estructure. Al mismo tiempo identifica si existe un sistema de información que pueda apoyar a futuro el modelo de gestión por competencias.</p>
<p>Responsables: Grupo de expertos, Departamento de Planeación y Desarrollo Organizacional</p>
<p>Alcances:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materializar todos estos componentes que permiten alinear el modelo de gestión por competencias a cada organización. • Aportar al análisis de lo que sería posible potenciar, mantener y/o mejorar, esto como estrategia para aumentar la productividad de la organización a partir de la implementación del modelo
<p>Soportes: Desarrollo Anexo A</p>

Fuente: Propia

9.1.2 Selección y validación de competencias organizacionales. La selección y validación de competencias organizacionales supone una compleja construcción de un equipo de trabajo dedicado a delimitar las competencias de orden organizacional, esta gran tarea implica poner en consideración todos los elementos identificados en la subfase de caracterización, introducir esta información es el punto de partida para tener en cuenta todos aquellos aspectos que describen mejor la organización y los grandes retos que enfrenta en el entorno productivo. La participación de los empleados en estos grupos de trabajo es importante porque esto permite incrementar la autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, logrando así que se sientan motivados y adquieran mayor compromiso y empoderamiento en el trabajo, ya que son tenidos en cuenta, escuchados y valorados para la toma de decisiones

El aporte de los empleados es fundamental, ya que ellos desde sus funciones diarias tienen una percepción importante que podría ser de gran complemento en el trabajo que se realizaría en la construcción de las competencias organizacionales.

Es fundamental que la Gerencia haga parte de la construcción de las competencias, puesto que es la persona que tiene la experticia, y una visión amplia de la empresa, por lo que será un aporte que permitirá validar el trabajo que realicen los otros equipos, llegando a decisiones coherentes con todos los resultados obtenidos; si el Gerente esta empoderado será más fácil que los otros miembros de la organización adquieran mayor compromiso y responsabilidad en la tarea de grupo.

Esta participación aumenta el compromiso de los empleados en las decisiones, y además brinda recompensas intrínsecas para los mismos; de igual manera influye en variables como la productividad y la satisfacción en el trabajo, entre otras. Tener en cuenta al cliente es fundamental para este trabajo, es el protagonista de la acción comercial y dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. En la tabla 2 se recopilan las especificaciones del proceso

Tabla 2. Selección y validación de competencias organizacionales.

NOMBRE DEL PROCESO: SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.
Objetivo: Seleccionar y validar las competencias organizacionales.
Etapas: 1. Conformación del equipo: La constitución del equipo cobra un sentido integrador y validador de la información, ya que se requiere la participación de: la Gerencia y su correspondiente equipo directivo como representación de la legalidad, formalidad, autorización y dirección de las competencias enmarcadas en la estrategia de la organización; la presencia de los líderes o gestores de los negocios de la organización, quienes conocen a ciencia cierta las estrategias de negocio y reconocen en su personal a cargo las cualidades necesarias para emprender con éxito dicha estrategia. 2. Métodos: Se implementan dos métodos para los resultados esperados, en la selección y validación se utiliza la metodología Phillip 66 o corrillo con la intención de darle cabida a una representación numerosa de la organización, mientras que la definición se orienta a un focus group o panel de expertos, ya que requiere un equipo experto y pequeño para precisar las definiciones de las

competencias previamente seleccionadas

El Philip 66 es una metodología de grupos, desarrollada por el profesor J. Donald Phillips, de la Universidad de Michigan, esta técnica consiste en un "...artificio para descomponer un grupo grande en unidades pequeñas a fin de facilitar la discusión... Las denominaciones alternativas se derivan de la idea de seis personas que discuten un tema durante seis minutos. En esencia, consiste en dividir cualquier grupo en otros más pequeños, con el propósito de discutir o analizar."³⁷

Este método permite: la democracia, evidencia del sentir más profundo de los participantes, la creación de una atmósfera informal, despertar el interés de todos en la temática, por grande que sea el grupo, la participación de todos los presentes, estimula la reunión de las ideas dentro del grupo pequeño y por medio de la información dada al grupo mayor se facilita la comunicación y participación de todos, alienta la división del trabajo y de la responsabilidad, es un método rápido para obtener un acuerdo, estimula el desarrollo de la confianza individual en el proceso democrático y evita que la discusión se enfoque en la opinión y recomendaciones de conductores autoritarios o pequeñas minorías.

- 3. Presentación realizada por el área de planeación:** Se describe la orientación de la organización y sus nuevos retos, a continuación el grupo contará con un espacio para socializar respecto a los retos y situaciones a enfrentar, además de responder a la siguiente pregunta: ¿qué características debe tener un empleado de la organización para lograr el cumplimiento de los retos anteriormente mencionados?, realizando una lluvia de ideas con las opiniones del grupo y dejándolas plasmadas en un lugar visible.
- 4. Introducción al equipo de lo que significan las competencias:** con un correspondiente muestreo de las mismas, en este punto es posible apoyarse en diccionarios de competencias ya elaborados por otros autores, con el objetivo de ilustrar a los participantes de la tarea que se propone para la reunión. Este listado de competencias, se sugiere dejarlo igualmente en un lugar visible.
- 5. Instrucciones del procedimiento:** 1) Se divide el total del grupo en 6 subgrupos de aproximadamente 6 personas cada uno, asignando números del 1 al 6 a cada participante e integrando los de la misma serie; 2) Cada subgrupo debe retomar las características que tendría un empleado de la organización, que habían sido socializadas y descritas en la plenaria inicial, con el objetivo de seleccionar 6 competencias que definan el trabajador que desea la organización. Para este ejercicio cada subgrupo tendrá un tiempo aproximado de 6 minutos, pues lo que se pretende es ser concisos y sintéticos en el tratamiento de un tema; 3) Cada grupo elige un secretario y un relator. Al cabo del tiempo señalado (Seis minutos) se va a la reunión plenaria para exponer los resultados por subgrupo y hacer una síntesis general de la selección; 4) Posteriormente se vuelven a reunir otros subgrupos intercambiando los

³⁷ BEAL, George M.; BOHLEN, Joe M. y RAUDABAUGH, J.Neil. Conducción y acción dinámica del grupo. Buenos Aires : Editorial Kapeluzs, 1964. p. 172.

participantes, una forma de hacerlo es por ejemplo dar la orden de que roten los 3, 4 y 5 (numerados en la conformación) a otros grupos. La tarea de este momento es sustraer de los resultados obtenidos en la plenaria las tres competencias más importantes y volver a socializar al cabo de 6 minutos; 5) Si como resultado de la plenaria el número de competencias elegidas es mayor a 6, se puede considerar la conformación nuevamente de pequeños equipos rotando una vez más algunos de los integrantes, con la instrucción de que cada subgrupo elija dentro de las competencias resultantes de las diversas plenarios, 1 ó 2 de mayor relevancia para la organización; 6) Una vez los grupos hayan coincidido en más o menos seis competencias, con todos los participantes se realiza una plenaria para priorizar en orden de importancia las competencias seleccionadas, concluyéndose que las 3 primeras serán las competencias organizacionales seleccionadas y validadas por la organización y sus clientes.

- 6. Definición y validación de descriptores comportamentales y niveles de las competencias organizacionales.** Una vez se obtengan por la vía descrita la selección y validación de las tres competencias organizacionales, se procede a programar las reuniones del panel de expertos o focus group con un grupo más pequeño y operativo que involucre la gerencia, los negocios y gestión humana para la definición de las competencias. Se trata de definir en términos comportamentales lo que conlleva cada una de las competencias preseleccionadas y validadas con el cliente.

La entrevista focalizada o focus group fue divulgada por Robert K Merton en 1956. Su génesis se remonta a las dinámicas grupales, estas son algo más que dinámicas de grupos y van más allá de una metodología en sí. En su defecto, se comprende más como una herramienta de investigación localizada dentro de una teoría y método específico que busca la obtención de un conocimiento consensuado sobre un hecho social o sobre una temática focalizada y definida previamente por el investigador.

7. Definición de las competencias organizacionales:

- Uso de un lenguaje claro y comprensible para todos los niveles de la organización, pues finalmente se está materializando el comportamiento de lo que se espera en la organización en términos de competencias que deben ser entendidas y aplicadas por todos.
- Las competencias deben ser operativas, mensurables, medibles y observables ya que son las que permiten administrar el recurso humano.
- Su descripción debe estar alineada con la estrategia, los objetivos, los negocios, el contexto y los retos que enfrenta la organización.
- Las competencias deben estar descritas en un lenguaje mediado por la cultura organizacional de tal modo que genere recordación e impacto en todos los miembros que harán parte de la gestión del modelo de competencias.
- La definición de las competencias debe contar con un sustento teórico que respalde y valide el modelo ya que este será una base fundamental para el desarrollo del mismo.

<ul style="list-style-type: none"> • Los integrantes de este grupo deben tener un conocimiento amplio de la organización y contar con habilidades que permitan tanto definir como validar la descripción de las competencias que harán parte del modelo. • Los requisitos para los participantes son tener capacidad de lectura del entorno, habilidad analítica y sintética e inteligencia emocional y cognitiva. • No se debe desconocer el marco legal que rige a la organización a la hora de definir las competencias. • Debe contarse con tiempo suficiente para la realización de este paso y se sugiere realizar reuniones continuas hasta finalizar la tarea. • Las definiciones debe contener de manera explícita: características observables del comportamiento, que puedan ser fácilmente identificadas en el desempeño de una persona; aspectos mensurables, que permitan realizar una medición objetiva del comportamiento (cuantitativa o cualitativa); además de que la definición sea pertinente, concisa y útil para que tenga relación con la competencia que se está definiendo e implique un lenguaje acorde a la cultura organizacional, generando impacto en la misma. <p>8. Descriptores comportamentales: Posterior a la definición de las competencias organizacionales, se procede a la construcción de cada uno de los descriptores comportamentales, los cuales se sugiere sea un número impar, teniendo en cuenta que una vez implementado el modelo serán los mismos niveles que constituyen la evaluación de desempeño; de acuerdo a esto, se propone plantear una escala de 6 niveles comportamentales por cada competencia, lo que propende por el desarrollo y potencialización de las personas, que finalmente es el principal objetivo del modelo de gestión por competencias.</p>
<p>Responsables: Psicólogos, Gestión Humana, líderes del proceso, encargados de planeación.</p>
<p>Alcances: Selección y validación de Competencias Organizacionales, definiciones, descriptores comportamentales y definición de niveles.</p>
<p>Soportes: Desarrollo Anexo B.</p>

Fuente: Propia

9.1.3 Identificación, definición y validación de competencias funcionales. En esta fase se realiza el análisis de las competencias del personal exitoso dentro de cada área, participan miembros de la organización que tengan injerencia en los cargos descritos: los psicólogos o encargados de gestión humana deben estar

presentes, ya que son ellos quienes tienen la propiedad de describir con bases conceptuales las conductas relacionadas al perfil de éxito; los líderes del proceso, puesto que ellos son quienes interpretan la pertinencia y técnica de dichos perfiles; los encargados de la planeación ya que estos involucran el componente estratégico y la visión de negocio en la construcción del perfil; y por último, la presencia de las personas ocupantes del cargo analizado que cuenten con un desempeño exitoso.

Teniendo en cuenta que este es un análisis grupal que se basa en el principio de complementariedad, si este se llevara a cabo sólo por una persona se caería en errores de subjetividad, ya que una sola persona no tendría una visión ni tan global, ni tan técnica del desempeño en cada uno de los cargos. En la tabla 3 se recopilan las especificaciones del proceso

Tabla 3. Identificación, definición y validación de competencias funcionales.

NOMBRE DEL PROCESO: IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS FUNCIONALES.
Objetivo: Identificar, definir y validar las competencias funcionales.
<p>Etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de referentes y claridad conceptual: Es la búsqueda en el medio de referentes conceptuales, como diccionarios de competencias que se adapten de la mejor manera a la caracterización realizada sobre la empresa y que puedan servir de apoyo y referente a este paso de selección y definición de competencias. Gestión Humana será responsable de gestionar esta etapa. Es preciso reiterar acerca de la claridad conceptual que debe tener el área de gestión humana sobre los referentes teóricos de las competencias, ya que será esta dependencia la encargada de facilitar y asesorar este paso de definición. Igualmente, es importante tener presente que si bien se retoma un diccionario del medio, el ejercicio de la construcción de la definición de competencias en la organización generará mayor adaptabilidad y pertinencia al modelo. 2. Conformación del focus grup: El proceder del focus group definido para cada cargo, será reunirse con una periodicidad establecida para: <ol style="list-style-type: none"> 1. Evidenciar cuáles son las actuaciones, responsabilidades y retos de cada uno de los roles identificados. 2. Pesquisar en los desempeños los factores claves de éxito que le permiten a quien lo ejecuta un rendimiento sobresaliente en el cargo. 3. Tomar en consideración las evaluaciones de gestión e indicadores, extrayendo de estos los factores críticos de desempeño. 4. Concretar tres competencias específicas por cargo. 5. Describir de forma genérica las características comportamentales que debe

poseer los ocupantes del cargo analizado, acorde a cada una de las competencias.

3. Pasos en las sesiones:

- Nombrar un facilitador o moderador de las reuniones que permita llevar la agenda de trabajo y el norte en el diseño.
- Permitir que los integrantes se expresen con libertad de una manera organizada.
- El grupo debe estar comprometido y consciente de la responsabilidad que les compete a la hora de definir las competencias específicas.
- Mantener un tono conciliador y no permitir enfascarse en discusiones que obstaculicen el desarrollo de la tarea.
- A la hora de establecer las características comportamentales, establecer las definiciones en un lenguaje claro, común y propio de la organización.
- Promover el uso eficiente del tiempo en cada reunión, se recomienda realizar una sesión de medio día por cada uno de los cargos y con una continuidad para la culminación de dicha subfase.
- No caer en obviedades, ni distorsiones de la información.
- Dejar constancia en actas los avances.

4. Síntesis y validación de la definición y los niveles de las competencias específicas. Posterior a la realización de los diversos focus group y de la definición de las características comportamentales de cada una de las competencias específicas, el área de gestión humana será la encargada de realizar un panel de expertos que tenga como objetivo sintetizar los diversos hallazgos arrojados en cada uno de los focus group.

5. Revisión de cada una de las competencias específicas y los cargos de la organización que las contienen: Retomar las características comportamentales identificadas por quienes participaron en el focus group, con la finalidad de empezar a revisar desde el panel de expertos las diversas definiciones y realizar un ejercicio de consolidación y síntesis por cada una de las competencias.

6. Construcción de fichas técnicas Esto facilitará la definición final de cada competencia y sus 6 niveles para lograr la construcción de las fichas técnicas que conformarán la matriz de las competencias de la empresa. Ver Anexo C.

7. Revisión y validación de todas las competencias, sus definiciones y niveles. Dentro del presente modelo, se considera que debe ser el grupo directivo el encargado de asignar los niveles de competencias tanto organizacionales como específicas a cada uno de los cargos, ya que será precisamente este ejercicio el que otorgue coherencia con el direccionamiento estratégico al modelo de gestión por competencias, además de brindar claridad

<p>en cada elección de nivel por competencia, respecto a los resultados esperados por cada uno de los ocupantes de los cargos para el logro de los objetivos organizacionales</p>
<p>Responsables: Psicólogos, Gestión Humana, líderes del proceso, encargados de planeación, personas ocupantes de roles que estén en análisis.</p>
<p>Alcances:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las características comportamentales de cada una de las competencias corporativas y competencias de acuerdo al cargo analizado, el área y las responsabilidades. • Como resultado de toda la construcción de esta subfase se recomienda consolidar toda la información en la ficha técnica de nivel de competencia por cargo (Ver Anexo C), en donde por cada cargo se indicará en la competencia específica el nivel requerido; esta ficha permitirá esbozar todos los cargos de la organización en relación con todas las competencias, tanto con las 3 organizacionales como con las 3 específicas por cada cargo.
<p>Soportes: Desarrollo de la <i>matriz de competencias</i> (conformada por ficha técnica de nivel de competencia por cargo y la ficha técnica de competencias, Ver Anexos B y C) tanto organizacionales como específicas de toda la empresa.</p>

Fuente: Propia

9.1.4 Proceso de selección. La selección por competencias, implica la construcción de una metodología de selección objetiva que permita valorar el nivel de desarrollo de las competencias de cada uno de los candidatos, con la finalidad de identificar brechas que permitan hacer un análisis comparativo para la elección del candidato que presente una menor brecha y mayores oportunidades de desarrollo de competencias mediante la generación de planes de desarrollo. Herramientas utilizadas para la medición de competencias de los ocupantes pueden ser entrevistas retrospectivas y pruebas de técnicas de conocimiento. En la tabla 4 se recopilan las especificaciones del proceso.

Tabla 4. Selección

<p>NOMBRE DEL PROCESO: SELECCIÓN</p>
<p>Objetivo: Evaluar de forma estructurada y planificada con el fin de encontrar el candidato que más se ajuste al perfil requerido tanto técnico como comportamental.</p>

Etapas:

1. **Contar con perfiles previamente definidos, competencias corporativas y competencias de rol.**
2. **Construcción y consolidación de herramientas** válidas y acordes para la medición del nivel de desarrollo de determinada competencia de manera objetiva.
3. **Implementación de metodologías de valoración** efectivas que permitan la medición del nivel de competencia: (Ver Anexo D)
 - Canasta de papel
 - Prueba situacional
 - Muestreo de trabajo
 - Grupo de discusión con roles
 - Grupo de discusión sin roles
 - Ejercicios de organización y planeación
 - Entrevista simulada
 - Encontrar los hechos
4. **Ponderación objetiva de resultados:** Una vez se realice la aplicación de técnicas que permitan valorar las competencias se procede a la sistematización de resultados con el fin de comparar el nivel esperado versus el nivel obtenido y así mismo diagnosticar el tipo de brecha.

Responsables: Psicólogo responsable del proceso, líderes de proceso que acompañan el proceso, colaboradores que ocupan posiciones iguales a las que se seleccionarán.

Alcances:

- Alinear el modelo de gestión por competencias en toda la organización, valorando tanto en aquellas personas que ingresan a la organización como los ocupantes de los cargos que se encontraban en la empresa anterior a la implementación del modelo.

Soportes: Desarrollo Anexo D

Fuente: Propia

9.1.5 Desarrollo de competencias. Si bien en la fase de medición y selección por competencias se hace un ejercicio de identificación del nivel de desarrollo de las competencias de cada candidato o empleado, el presente modelo no se consolidaría sin el establecimiento de estrategias para el cierre de brechas

identificadas y la potencialización de los individuos dentro de la organización. Esta potencialización de competencias implica un cambio en la visión tradicional de las organizaciones en cuanto a la formación y el entrenamiento, que usualmente buscan el desarrollo de habilidades y conocimientos, pero no atraviesan el comportamiento y las actuaciones del sujeto, puesto que las metodologías utilizadas se centran en la difusión de la información más que en la generación de un cambio trascendental que desarrolle verdaderamente al individuo. “El desarrollo de las competencias no es nueva técnica pedagógica que estaría impuesta, como es el caso de la mayor parte de las actividades de formación profesional, por la superioridad de las empresas en vistas a hacer adquirir cualificaciones útiles”³⁸.

De acuerdo a lo anterior esta nueva perspectiva de desarrollo le da gran relevancia al individuo mismo, ya que éste es el protagonista de los planes de desarrollo y asume un rol activo en la construcción de su propio plan dentro y fuera de la organización. “La iniciativa dejada a cada uno para organizar su desarrollo personal coincide también con la manera como los individuos intentan actualmente administrar ellos mismos su carrera profesional, incluso aunque deban hacerlo teniendo en cuenta necesidades y evoluciones previsibles del mercado”³⁹.

Por tal motivo, las empresas en el contexto actual deben resignificar el modelo tradicional paternalista de planes de desarrollo y trascender a una nueva esfera en la que el individuo se responsabiliza de su propio potencial. En la tabla 5 se recopilan las especificaciones del proceso

Tabla 5. Desarrollo de Competencias

NOMBRE DEL PROCESO: DESARROLLO DE COMPETENCIAS
<p>Objetivo: Desarrollo de las competencias a través de la identificación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las competencias.</p>
<p>Etapas: Para poder llevar a cabo un adecuado proceso de desarrollo es preciso retomar y contrastar los perfiles ya establecidos, tanto del cargo como del ocupante del mismo. Posteriormente se plantean los siguientes puntos para la construcción del plan de desarrollo.</p> <p>1. Identificación del nivel de competencias: El primer paso es identificar el nivel de competencias de cada colaborador.</p>

³⁸ LEVY-LEBOYER, Op. cit., p 131.

³⁹ Ibid., p. 132.

- 2. Retroalimentación:** Se propone la generación de un espacio en el que se encuentren la persona directamente implicada, su jefe inmediato y un facilitador de gestión humana, con el fin de hacer un conversatorio en torno a los hallazgos identificados en la medición previa. Para ello se recomienda una escucha activa, respeto por las proyecciones que se está creando el ocupante del cargo, contextualización, acompañamiento y claridad en cuanto al desempeño técnico que debe brindar el jefe inmediato a la persona que estará en el proceso de desarrollo y todos los participantes deben estar enfocados en que el foco de desarrollo recae sobre la persona misma; por lo anterior es importante que la retroalimentación más que centrarse en las brechas se oriente hacia el desarrollo y la potencialización.
- 3. Construcción de plan de desarrollo:** Este punto también implica poner en consideración los diferentes puntos de vista, especialmente por parte del jefe y el ocupante del cargo, acerca de los criterios a tener en cuenta a la hora de priorizar y determinar los focos de desarrollo, estos pueden ser: de acuerdo al tiempo de desarrollo, al nivel de desarrollo en el cual se encuentra la competencia, al nivel de criticidad (para el jefe, para la persona, para el cargo, para la organización) y al tipo de competencia (comportamental, técnica).
- 4. Establecimiento de metas de desarrollo:** Una vez priorizadas y seleccionadas las competencias a desarrollar (aproximadamente 2), se procede con el análisis conjunto sobre aquellos descriptores comportamentales retomados de la validación de las competencias y contextualizarlos a las necesidades del cargo y de la persona con el fin de traducir esta información en metas claras de desarrollo, planteadas en términos de objetivos.
- 5. Planeación de actividades:** Identificar de acuerdo a los objetivos anteriormente planteados las estrategias y herramientas a utilizar para el logro de los mismos. Se pueden plantear metodologías dependiendo del tipo de competencias a desarrollar, si es una competencia técnica se sugiere entrenamiento, capacitación, tutoría, reentrenamiento, outdoor training, benchmarking, entre otras. Si se trata de una competencia comportamental se recomienda mentoría, acompañamiento, establecimiento de metas y proyectos, asesoría individual, asesoría colectiva, lecturas, películas, ejercicios de simulación, estudios de casos, juegos de empresa, entre otros. El método que se seleccione debe estar ajustado a la necesidad real de los objetivos establecidos para el plan de desarrollo.
- 6. Establecimiento de tiempos y seguimiento:** Se pretende hacer un análisis prospectivo de cuánto tiempo se precisa para el desarrollo de la competencia seleccionada, teniendo en cuenta el tipo de competencia y las herramientas a utilizar. Es pertinente aclarar que el desarrollo de una competencia comportamental requiere de mayor tiempo para su desarrollo de lo que

requiere una competencia técnica. En la ejecución de este plan tiene gran relevancia realizar un adecuado y oportuno seguimiento del desarrollo de las actividades y competencias. Este proceso debe estar liderado por el empleado, asesorado por el jefe inmediato y acompañado por el facilitador de gestión humana.

Responsables: Líder de cada colaborador, Colaborador, acompañante o asesor de Gestión Humana.

Alcances:

- Alinear el modelo de gestión por competencias en toda la organización, a través del desarrollo de competencias en aquellos colaboradores que sea necesario.
- No es suficiente con determinar la competencia necesaria para el personal, sino que debe proporcionarse formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. Una vez que se ha brindado la formación es importante evaluar la eficacia de lo realizado y asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa

Fuente: Propia

9.1.6 Gestión del desempeño. Tradicionalmente la gestión del desempeño se ha entendido como evaluación del desempeño olvidando aspectos primordiales como el desarrollo y el crecimiento, centrándose más en el cargo y las debilidades de la gestión que en la persona y las potencialidades de la misma. Son comunes las ocasiones en las que se generan juicios de valor hacia una persona dejando pocas oportunidades para el cambio, desmotivando el desempeño y creando temores y ansiedades frente a este tipo evaluaciones.

“La evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien”⁴⁰. Desde este punto de vista la medición se convierte en uno de los ejes fundamentales de la gestión del desempeño concebida en el modelo de gestión por competencias debido a que ésta abarca otros componentes aquí descritos: planes de mejora, planes de desarrollo, planes de sucesión y carrera, estrategias de compensación y motivación. En la tabla 6 se recopilan las especificaciones del proceso

⁴⁰ IVANCEVICH, Óp. Cit., p.260

Tabla 6. Gestión del desempeño

NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
<p>Objetivo: Gestionar el desempeño de las personas, mediante acuerdos de desempeño y niveles de desarrollo de competencias, que en un proceso planeado, cíclico y constante impacten en el estándar de desempeño de la organización e incrementen los niveles de productividad.</p>
<p>Etapas: Teniendo en cuenta la amplitud del modelo de gestión del desempeño por competencias, es necesario enmarcar una ruta que permita conocer las distintas perspectivas que este proceso puede tener tanto en la organización como en las personas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación: Un punto de partida para diseñar la gestión del desempeño por competencias es que el área de gestión humana tenga claridad y conocimiento de los procesos, los roles y responsabilidades de las personas que hacen parte de la organización, identificando también los objetivos de los procesos que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Los planes de desarrollo construidos en la subfase de desarrollo de competencias serán uno de los insumos para la gestión del desempeño y otro insumo fundamental será el establecimiento de metas que es el paso primordial en la planificación. Es de aclarar que estas dos tipos de metas deben integrarse en un solo plan. 2. Construir los objetivos o metas: se debe tener en cuenta que estos deben ser: medibles, mensurables, cuantificables, retantes, claros, específicos, alcanzables y verificables. El hecho de que tengan estas características le dará mayor operatividad, enfoque y aplicabilidad para obtener el desempeño esperado y proyectado. Ken Blanchard y Garry Ridge recomiendan que: “la regla del 80/20 a veces llamada ley de Pareto: el 80% del desempeño que esperamos de una persona se deriva del 20% de las actividades en las que ella puede concentrarse. Los objetivos deben establecerse para ese 20%. Esto no significa que las personas no puedan realizar otras funciones o actividades que no estén relacionadas con estos objetivos, pero esas actividades no son críticas para el desempeño de esa persona en su trabajo”⁴¹. Como se enuncia aquí el objetivo deberá medir el desempeño esencial y no otras tareas asignadas

⁴¹ BLANCHARD, Ken y RIDGE, Garry. Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo. Bogotá : Editorial Norma, 2010. p.89.

- 3. Desarrollo:** Es fundamental que posterior al establecimiento de los objetivos mencionados anteriormente, la organización facilite herramientas y propicie espacios para el desarrollo y logro de dichos objetivos.
- 4. Seguimiento:** Un primer paso es responsabilizar a los líderes de la labor de acompañamiento y seguimiento que deben asumir en este proceso, pues serán precisamente estos quienes transmitan a sus colaboradores la responsabilidad del rol que asumen como seres humanos, que contribuyen al proceso y al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización.
- 5. Herramientas de medición:** Si bien se vienen mencionando unos objetivos laborales y comportamentales, es importante medir el nivel de cumplimiento de los mismos, pues a través de esto se identifica el avance en el desarrollo y las oportunidades de mejora. A continuación se plantean unas estrategias para la medición: centros de valoración, proyectos, presentaciones orales y escritas, entrevista incidentes críticos, evaluación de desempeño (90°, 180° y 360°), la contribución de la persona en el cumplimiento de los indicadores de un proceso, muestreo de trabajo,
- 6. Desarrollo sostenible:** La gestión del desempeño es un proceso dinámico, para ello se propone la continua revisión del estado de desarrollo de las personas tanto en sus objetivos como en sus brechas comportamentales, lo que implica que este proceso sea cíclico al requerir retroalimentación en cada una de sus etapas de manera constante, es decir, el plan de desarrollo será el punto de partida que requerirá de una evaluación y esta a su vez de un nuevo plan de desarrollo. Adicional a esto, la gestión de desempeño permite, mediante los diversos planes de desarrollo, la generación de planes de carrera y sucesión como se ilustra en la siguiente subfase.

Responsables: Líder de cada colaborador, Colaborador, acompañante o asesor de Gestión Humana.

Alcances:

- Alinear el modelo de gestión por competencias en toda la organización, a través de la Gestión del desempeño en el 100% de los colaboradores.
- Establecer los objetivos de desempeño individual articulados a los objetivos estratégicos y a las competencias corporativas.

Fuente: Propia

9.1.7 Planes de carrera y sucesión. Normalmente se conciben los planes de carrera y de sucesión como sinónimos, es preciso partir de la diferencia que existe entre uno y otro, para comprender los alcances de cada uno de ellos en el

desarrollo y potencializarían del individuo y la organización. “A diferencia de la planificación de carrera, en la que el objetivo es beneficiar al individuo, la planificación de la sucesión se centra en las necesidades estratégicas de la organización”⁴².

Los planes de carrera son entonces un elemento posterior a los planes de desarrollo enunciados con antelación, pues una vez cerradas todas las brechas el individuo podrá acceder a otras opciones más retantes al interior de la organización que lo apuntalen a un crecimiento y a una promoción con otras responsabilidades.

El plan de carrera se puede entender como un ascenso en las responsabilidades y desarrollo de nuevas competencias, este ascenso puede ser horizontal, es decir, en el mismo nivel; vertical, es decir, incremento de nivel y transversal, se refiere a adquirir mayores responsabilidades que aporten al desarrollo dentro del mismo rol; por tanto es debido que la compensación sea acorde con los nuevos retos que se emprenden. Todo movimiento dentro de la ruta del plan carrera propenderá por el desarrollo.

De otro lado los planes de sucesión están orientados a las necesidades organizacionales de cubrir puestos claves y críticos que brinden oportunidades de desarrollo en otros ámbitos, conservando el valor estratégico de algunos cargos específicos. “Los planes de sucesión basados en competencias permiten a una organización determinar las competencias actuales críticas, necesarias para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro”⁴³. En la tabla 7 se recopilan las especificaciones del proceso

Tabla 7. Planes de sucesión y carrera

NOMBRE DEL PROCESO: PLANES DE SUCECIÓN Y CARRERA
<p>Objetivo: Identificar como a través de los planes de carrera y sucesión se potencializa el sistema de gestión por Competencias.</p>
<p>Etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer o identificar el mapa de carreras, esto implica tener en cuenta todos los cargos y niveles que comprenden la organización, basado en el organigrama de la empresa y generando una matriz por áreas y niveles.

⁴² SARACHO, Op. cit., p. 91.

⁴³ MEJIAS, Cristina. El sillón vacío. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A, 2010. p.210.

2. Partiendo de la matriz se describen los objetivos, tareas, roles y responsabilidades de cada cargo, que son finalmente lo que determinará los indicadores de desempeño que serán insumo en la implementación del plan de carrera.
3. Contextualizar a través de la matriz de competencias (diccionario) cada una de las competencias y descriptores comportamentales de los cargos en el plan de carrera, esto dará como resultado una ruta completa de las competencias que cada colaborador debe alcanzar para ser promovido y desarrollarse organizacionalmente.
4. La implementación del plan de carrera se construye en conjunto con los candidatos preseleccionados a partir del cierre de brechas del plan de desarrollo, definiendo los cargos probables de promoción y la ruta enmarcada en el desarrollo o la formación, que le permitan dicha promoción mediante el análisis de las competencias requeridas para el cargo.
5. Es indispensable contar con las motivaciones del individuo para la promoción ya que el plan carrera pretende integrar las necesidades organizacionales con las necesidades de desarrollo personal. El desarrollo de un plan carrera exitoso, sostenible y posible generará la evidencia y la motivación para que otros empleados se comprometan y se vinculen con sus propios planes de carrera.

Para el diseño e implementación de los **planes de sucesión** dentro del modelo de gestión por competencias se proponen los siguientes pasos

1. Retomar el mapeo de los cargos y niveles del plan carrera e identificar allí los cargos críticos, teniendo en cuenta que dicha criticidad se relaciona con: cargos difíciles de conseguir en el medio, conocimientos específicos del cargo o de la empresa, rentabilidad que puede generar el cargo a la organización, cargos con impacto en el negocio de la organización.
2. Extraer de la matriz de competencias aquellas que fueron definidas previamente para los cargos críticos en la subfase de valoración de niveles de competencias.
3. Se procede a identificar las personas que están más próximas o tenga las menores brechas respecto a los cargos críticos a suceder. En este punto se requiere hacer una nueva valoración de las personas identificadas como candidatos opcionados a suceder el nuevo cargo, para así conocer los niveles de las competencias requeridas por este. Posterior a esta valoración se elige a la persona que tenga un mayor nivel de ajuste al cargo a suceder.

4. Con el candidato elegido se procede al diseño de un plan de entrenamiento y desarrollo que permita lograr un nivel de ajuste al perfil, en este punto se recomiendan metodologías tales como tutoría, mentoría, outdoor training, acompañamiento, encargos o reemplazos, entre otros.

Responsables: Líderes de proceso, Gestión Humana.

Alcances:

- Acompañar el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los colaboradores mediante la valoración de su potencial.
- Prevenir la fuga del conocimiento sobre los cargos críticos.

Fuente: Propia

Para el desarrollo de las fases se deberá tener en cuenta la lista de chequeo.
ANEXO E.

10. CONCLUSIONES

- La gestión del talento humano basado en competencias es un modelo que permite ver la “administración del talento humano” como un proceso transversal en toda la organización, pues dentro de su gestión involucra al equipo directivo, jefes, líderes de procesos y todos los colaboradores de la empresa, con la finalidad de que sean ellos mismos, quienes conocen cada unidad de negocio, los que participen activamente en construcción, ejecución y seguimiento al modelo.
- La definición de las competencias organizacionales deben correlacionarse directamente con las directrices estratégicas de la organización, dando respuesta a los imperativos estratégicos enmarcados en el comportamiento de las personas que conforman la empresa.
- La metodología de construcción de los perfiles de competencias deberá integrar los valores y la cultura organizacional. Las competencias comportamentales son más consistentes, y por ello, es necesario identificarlas. Las competencias laborales o funcionales tienen que ver más con los conocimientos aplicados en el trabajo, y por tanto, son también factores claves de éxito a tener en cuenta dentro de los perfiles.
- Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias, requiere inicialmente de claridad conceptual en todos aquellos que estarán a cargo de este proceso. Teniendo en cuenta que muchas organizaciones utilizan este modelo sólo en algunas actividades de administración de recursos humanos, como selección de personal por ejemplo, hace que se mida un nivel de desarrollo de competencias en diversas personas, pero no se trasciende en cuando al desarrollo o planes de mejoramiento, lo que termina siendo realmente el principal objetivo de este modelo. Lo anterior, sólo como un ejemplo del impacto que podría tener una inadecuada implementación de la gestión por competencias. En este sentido, diseñar e implementar este modelo, requiere que los diversos profesionales de gestión humana se concienticen que gestionar el talento humano por competencias implica redefinir y reestructurar todos los procesos de este ámbito, lo que involucra: selección, desempeño, carrera, formación, desarrollo, bienestar, construcción y diseño de perfiles, compensación, etc.
- Se ha identificado a lo largo de este trabajo la importancia de establecer un modelo por competencias que sea propio de la organización, debido al impacto que este genera en las personas y en la productividad; sin embargo en la actualidad existen modelos implementados que han sido retomados de otras

organizaciones, encontrándose que generalmente no funcionan y generan pérdidas significativas.

- La valoración o medición de competencias, es un paso esencial al momento de conocer el nivel y escala de desarrollo de una persona en contraste con un perfil requerido; sin embargo esta medición se convierte en la base para la implementación de programas de desarrollo. Por lo que la valoración por sí sola no brindaría información valiosa para la organización.

11. RECOMENDACIONES

- Generalmente, cuando se hace mención a un modelo de talento humano basado en competencias, se nombran sus múltiples beneficios, obviando en muchas ocasiones, aspectos que aunque más que debilidades son fortalezas del modelo, son esenciales para la toma de una adecuada decisión, en cuando a la implementación y ejecución del modelo se refiere. El primer aspecto tiene que ver con los costos asociados al diseño e implementación, pues una organización debe tener claro que no sólo basta con diseñar el modelo y valorar a las personas, pues una medición siempre debe conllevar una retroalimentación, la construcción y ejecución de un plan de desarrollo, aspecto que implica dinero para la empresa; el segundo punto hace referencia a la manera como se administrará toda la información que se recolecte y se deba de organizar y sistematizar. En este sentido se hace alusión a un sistema de administración de toda la información, que pueda facilitar actividades como almacenamiento, organización, categorización y combinación de datos, pues esto seguramente proporcionará agilidad en la generación de conclusiones y análisis comparativos que permitan la toma de decisiones e implementación de planes de acción.
- El diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias, es un paso que requiere de varios aspectos fundamentales que garantizarán el éxito futuro en la implementación y ejecución de este tipo de gestión. En este caso, hacer de la gerencia un participante activo y comprometido con este proceso es crucial para poder realizar los pasos de identificación de situaciones importantes de la empresa, mediante estrategias de la caracterización, identificación de retos, etc. En segundo lugar las competencias son una estructura que se construye de acuerdo a las necesidades propias de la organización, razón por la cual cada empresa debe de elegir previamente el modelo y la metodología a utilizar en esta fase. Posteriormente es el grupo directivo, además de grupos focales o paneles de expertos conformados por diversos usuarios o públicos del modelo, quienes deben de construir, de acuerdo al lenguaje de la empresa, las definiciones y niveles de cada una de las competencias.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, Primera Edición. 2002. 350 p.

_____. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, Primera Edición. 2005. 301 p.

BEAL, George M.; BOHLEN, Joe M. y RAUDABAUGH, J.Neil. Conducción y acción dinámica del grupo. Buenos Aires: Editorial Kapeluzs, 1964. p. 172.

BLANCHARD, Ken y RIDGE, Garry. Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo. Bogotá : Editorial Norma, 2010. p.89.

CALDERON, Gregorio. ALVAREZ, Claudia Milena. NARANJO, Julia Clemencia. Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración, 2008.

CASTILLO APONTE, José. Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. 392 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2005. 586 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: Editorial Mc Graw Hill. Octava edición, 2007. 516 p.

DIEZ, Sara. Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa. España: Editorial ideas propias, 2006. p. 11.

GOBERNA, Rafael. Aprender a liderar equipos. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 2008. p. 34.

HELLRIEGEL, Don. JACKSON, Susan. SLOCUM, John. Administración un enfoque basado en Competencias, México: International Thomson Editores, S.A, Décima edición. 2005. 540 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. España: McGraw Hill Interamericana., 2007. 286 p.

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A, 1997. 161 p.

LÓPEZ, F. Administración, organización y empresa: Una intento de acotación semántica. Universidad Eafit. 2005.

MONDY R, Wayne, NOE Robert. Administración de Recursos humanos. México: Pearson Educación, 2005. 560 p.

MUÑOZ, R. Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética de la relación laboral. Eafit No. 127 2002.

PALACIO, Jaime Alberto. Al fin de cuentas ¿qué hacemos en gestión humana? Medellín: Digital Expres Limitada. Primera Edición, 2008. 98 p.

PICHON RIVIERE, Enrique. El proceso creador. Buenos Aires: Nueva visión. 1995. p.26.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson Educación, 2004. p. 284.

ROLDAN CH, Jairo; BEN-DOV, Yoav y GUERRERO P, Germán. La complementariedad: una filosofía para el siglo XXI. Cali : Editorial Universidad del Valle, 2004. 209 p.

SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago de Chile: RIL Editores, Primera Edición. 2005. 278 p.

SARAVIA GALLARDO, Marcelo Andrés. Recursos humanos en el siglo XXI: Competencias laborales para la productividad. Bolivia: Editorial MASG, Primera Edición. 2005. 49 p.

SMITH, C., & Wakeley, H. Psicología de la conducta industrial. Estados Unidos: Mc Graw Hill. 1982

TAYLOR, F., & Henri, F. Principios de la administración científica y administración industrial y general compendio de su obra. Argentina: Ateneo. 1981

VELÁSQUEZ SÁNCHEZ, Ana Cenaida. Gestión del talento humano basado en competencias. Medellín: 2006. 63 p.

ANEXOS

ANEXO A. (FORMATO CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN)

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		
RAZÓN SOCIAL:		
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ACTUAL	HUMANA	
	TÉCNICA	
	ORGANIZATIVA	
	ECONÓMICA	
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO FUTURO	HUMANA	
	TÉCNICA	
	ORGANIZATIVA	
	ECONÓMICA	
IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
VALORES	RELACIONES INTERNAS	
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	
	PRODUCTOS O SERVICIOS	
MISIÓN		
VISIÓN		
OBJETIVOS	Actual	
	Corto Plazo	
	Mediano Plazo	
	Largo Plazo	
CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTILO DE DIRECCIÓN	
	ESTILO DE COMUNICACIÓN	
	SENTIDO DE PERTENENCIA	
	RELACIONES INTERPERSONALES	
	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	
	ESTABILIDAD	
	MOTIVACIÓN Y COMPROMISO	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ORGANIGRAMA	
	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA	
CADENA DE VALOR		
MARCO LEGAL		
RELACIONES CON LOS CLIENTES		
IDENTIFICACIÓN DE MEDIOS TECNOLÓGICOS Y DE COMUNICACIÓN		
TECNOLOGÍA		
COMUNICACIONES		

ANEXO B. (FICHA TECNICA DE COMPETENCIAS)

FICHA TÉCNICA DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIA	
DEFINICION	
NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	
2	
3	
4	
5	
6	

ANEXO C. (FICHA TÉCNICA NIVEL DE COMPETENCIAS POR CARGO)

FICHA TÉCNICA NIVEL DE COMPETENCIA POR CARGO																																																												
COMPETENCIA CARGO	COMPETENCIA 1 ORGANIZACIONAL						COMPETENCIA 2 ORGANIZACIONAL						COMPETENCIA 3 ORGANIZACIONAL						COMPETENCIA 1 ESPECIFICA						COMPETENCIA 2 ESPECIFICA						COMPETENCIA 3 ESPECIFICA						COMPETENCIA n ESPECIFICA																							
CARGO 1	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6						
CARGO 2	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
CARGO 3	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
CARGO 4	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
CARGO 5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
CARGO n	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

ANEXO D. (FICHA TÉCNICA HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS)

FICHA TÉCNICA DE HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS									
HERRAMIENTA COMPETENCIA	PRUEBA 1	PRUEBA 2	PRUEBA 3	PRUEBA 4	PRUEBA 5	PRUEBA 6	PRUEBA 7	PRUEBA 8	PRUEBA 9
COMPETENCIA 1 ORGANIZACIONAL									
COMPETENCIA 2 ORGANIZACIONAL									
COMPETENCIA 3 ORGANIZACIONAL									
COMPETENCIA 1 ESPECIFICA									
COMPETENCIA 2 ESPECIFICA									
COMPETENCIA 3 ESPECIFICA									
COMPETENCIA n ESPECIFICA									

ANEXO E. (LISTA DE CHEQUEO)

LISTA DE CHEQUEO		
Cumplimiento de fases		
Fase	Cumplimiento	
	Si	No
1. Documentación de propuesta		
2. Presentación a la Gerencia		
3. Sensibilización a la Gerencia		
4. Conformación del equipo de expertos		
5. Socialización y sensibilización a toda la organización		
6. Sensibilización al grupo de expertos de la propuesta a desarrollar		
7. Sistematización y análisis de la información		
8. Socialización y sensibilización a toda la organización		
9. Implementación del sistema de Gestión por competencias:		

ANEXO F. (ENTREVISTA YAMAHA)

ENTREVISTA DE REFERENCIACIÓN			
<i>Fecha</i>	27/11/2014		
<i>Hora de inicio</i>	10:00 a.m.	<i>Hora finalización</i>	11:15 a.m.
<i>Empresa</i>	Yamaha		
<i>Nombre entrevistado</i>	Alejandra Ocampo Cañas		
<i>Cargo del Entrevistado</i>	Coordinador de Desarrollo humano		
<i>Reseña de la empresa</i>	Incolmotos Yamaha será una compañía excepcional, con un alto sentido de Responsabilidad Social Corporativa y pensando siempre en un Desarrollo Sostenible que permanezca en el tiempo, con una buena gestión de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales. Primando siempre la ética		
<i>Observaciones iniciales</i>			
<p>1. ¿Para qué implementar una gestión humana basada en competencias en las organizaciones?</p> <p>Desde Yamaha tienen una división en entrenamiento y desarrollo, desde Gestión del Talento Humano se montaron funciones organizacionales generales y desde las ocho vicepresidencias las competencias específicas. El montaje se hizo para identificar cada una de las necesidades de la organización como estrategia. Lo que lograron fue alinearse a las necesidades comerciales de la empresa.</p>			
<p>2. ¿Cuáles son los pasos para la implementación de una gestión humana basada en competencias?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación de perfiles: establecer perfiles exitosos. Análisis de perfiles ✓ Reunión con el experto temático de cada vicepresidencia: Identificación de los descriptores comportamentales. ✓ Panel de expertos con Recursos humanos, vicepresidencia y modelo de rol o perfil exitoso. ✓ Cierre de brechas a través de técnica de entrenamiento 			

<p>3. ¿Qué aspectos se tuvieron en cuenta para definir las competencias, es decir, para el diseño del modelo o mapa de competencias?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para las competencias organizacionales se tuvieron en cuenta aspectos integrales del plan estratégico de la organización: Misión, Visión y Valores. • Para las competencias funcionales: Se retomaron los planes de cada vicepresidencia.
<p>4. ¿Qué características deben tener las competencias que conforman el modelo o mapa de competencias?</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y aptitudes • Perfiles de éxito: con sus respectivos descriptores comportamentales. • Genéricas a un solo nivel • Específicas de cuatro niveles jerárquicos <p>Redactados con verbos que indican acción</p>
<p>5. Qué se debe tener en cuenta a la hora de estructurar el modelo de competencias, para que esté ligado a la estrategia del negocio?</p> <p>Para el mapeo de competencias se conformaron focus group de vicepresidencias y presidencia, con el fin de tener en cuenta cada negocio, por tal motivo se resalta la importancia sobre el plan de negocios de cada una de las vicepresidencias</p>
<p>6. ¿Qué características debe tener la gestión por competencias para que sea exitosa?</p> <p>Debe estar alineada con el negocio Debe permitir se habilitadores de la estrategia Tener competencias genéricas Todo el proceso requiere un trabajo en equipo Debe gestionarse el cambio en la implementación del modelo Se parte de la conciencia organizacional Aplicar el análisis y la solución de problemas Circunscribir el modelo en el mejoramiento continuo Orientarse dentro del mismo al resultado]</p>
<p>7. ¿Qué papel juega el área de gestión humana en el antes, durante y después de la estructuración del modelo de competencias en las organizaciones?</p> <p>Antes puede identificar la oportunidad y sugerir la necesidad. Durante la definición, con la ayuda del experto se alinea a la estrategia. En este punto la gestión del cambio juega un papel primordial. Posterior a alinear los procesos al modelo, se debe medir permanentemente que cada uno de ellos se esté adecuando y respondan a lo planeado, identificando cambios en el contexto para redefinirlos.</p>
<p>8. ¿Qué procesos deben participar en el diseño e implementación del modelo?</p> <p>Todos y cada uno de los procesos desarrolla competencias. En especial las competencias las gestionan los procesos de selección, evaluación, diseño organizacional y medianamente amarrado a la compensación.</p>
<p>9. ¿Cuáles son los principales errores que cometen las personas y las organizaciones al diseñar una gestión basada en competencias?</p> <p>A veces es difícil que una vez identificadas las brechas, la solución de entrenamiento si esté cerrando dichas brechas. Ha ocurrido que no existe coherencia entre la falta de competencias y la posible solución de entrenamiento, cuando es gestionado por tantos. Cuando las definiciones no están ajustadas a la realidad, hay fallas en el proceso. Si el</p>

proceso no es participativo, se centra en imposiciones que las vicepresidencias no apropian, ni gestionan.

10. ¿Cuáles son las ventajas de gestionar el talento humano con base en competencias?

Permite seleccionar la persona correcta para el cargo correcto teniendo personas competentes los resultados impactan positivamente y le brinda objetividad al proceso de selección.