

La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional

Management by Competencies as a Strategy for the Improvement of Efficiency and Organizational Effectiveness

Harold Steven Lora-Guzmán¹

Estudiantes vinculadas como auxiliares de investigación

Sandra Castilla-Paternina²

María Camila Góez-Flórez³

Cómo citar/ How to cite: Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Resumen

El modelo de gestión por competencias para una organización debe enfocarse en las competencias del saber, saber hacer y ser, tal como lo plantean Morin y McClelland. El objetivo de esta investigación fue dar a conocer las bases para la implementación de un modelo de gestión por competencias, su definición, conceptualización y las ventajas para la organización que lo asume. La metodología se enmarcó en un enfoque descriptivo y cualitativo. Los beneficios generados a la empresa van orientados desde poder administrar, fortalecer y desarrollar su talento humano, hasta implementarlo y así poder incrementar la eficacia y eficiencia organizacional. En conclusión, la aplicación del modelo responde a la administración del recurso humano disminuyendo la rotación del personal y generando valor agregado por parte de este recurso para la consecución de la misión y la visión organizacional.

Palabras clave

Competencias; modelo; desarrollo organizacional; talento humano.

Abstract

The competency management model for an organization must focus on the competences of knowledge, know-how and being, as proposed by Morin and McClelland. The objective of this research was to make known the bases for the implementation of a management model by competencies, its definition, conceptualization and the advantages for the organization that assumes it. The methodology was framed in a descriptive

Fecha de recepción: 28 de septiembre de 2019
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2019
Fecha de aceptación: 2 de diciembre de 2019

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)
Published by Universidad Libre



¹ Ingeniero de Producción y Calidad, Doctor en Cultura y Educación para América Latina (Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile - UARCIS). Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia © (Universidad del Zulia, Maracaibo - Venezuela). Mg. Educación (Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile - UARCIS). Mg. Desarrollo Empresarial (Universidad del Magdalena, Santa Marta - Colombia). Docente investigador adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Programa Administración Industrial. Jefe Postgrados Facultad de Ciencias Económicas. Correo electrónico: hlorag@unicartagena.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6945-0999>

² Estudiante de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena-Colombia. Correo electrónico: sandry_wy@hotmail.com

³ Estudiante de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena-Colombia. Correo electrónico: camila.goez.97@gmail.com

and qualitative approach. The benefits generated to the company are oriented from being able to manage, strengthen and develop their human talent, to implement it and thus be able to increase the effectiveness and organizational efficiency. In conclusion, the application of the model responds to the administration of human resources by reducing staff turnover and generating added value from this resource to achieve the mission and the organizational vision.

Keywords

Competencies; model; organizational development; human talent.

Introducción

El impacto de la tecnología en la era del conocimiento, como producto de la globalización y los cambios con respecto al nuevo orden económico mundial conlleva a que las organizaciones se diferencien unas de otras por su nivel de competitividad. Así las cosas, el capital humano se convierte en principal y más importante activo de las organizaciones por encima de otros activos tales como: recursos financieros, tecnológicos y demás intangibles.

Los procesos de análisis ocupacional y todos aquellos relacionados con la administración de sueldos y salarios del talento humano, han sido introducidos en el modelo de gestión por competencias. Este modelo selecciona, evalúa y compensa de acuerdo con el número de competencias que reúna el empleado dentro de una lista definida por la organización. Un empleado puede ser fuerte en el logro, pero débil en aspectos como motivación y poder. El modelo por competencias se convierte en una herramienta de carácter administrativo y gerencial que permite generar una gestión integral del talento humano basado en las competencias requeridas para un buen desempeño.

Antecedentes históricos de la gestión por competencias

El modelo de Gestión por competencias está cobrando mucha importancia en la actualidad, considerándose como uno de los más novedosos modelos de management en la última década. Sin embargo, su origen no tiene un punto de partida principal, este modelo ha nacido y se ha desarrollado en diferentes contextos históricos.

La principal se remonta al siglo XX con David McClelland (1973), quien define el concepto de Competencia como: “Atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral”. El autor analiza la motivación humana y la considera como base para el desarrollo de su “enfoque de competencia” a través del estudio del enfoque conductista, llevada a nivel empresarial (McClelland, 1973).

La Globalización

La globalización de acuerdo con Dabbah (2003) es el proceso mediante el cual dos o varias naciones optan por estrechar sus relaciones económicas, logrando la creación de mecanismos que garanticen una integración escalonada de sus economías, para así lograr una interdependencia política, económica y sociocultural. A partir de esta interdependencia se fuerza a toda la industria a hacer cambios radicales, uno de los más importantes es identificar la competencia de la empresa, que se traslada a otros lugares del mundo, por lo cual, para mantenerse dentro de este nivel se hace necesario:

Mejorar productividad y calidad: Haciendo énfasis en las características de calidad que se ofertan en el mercado (Miranda, 2012).

Analizar y controlar el aporte humano en la productividad: Desde Elton Mayo al considerar que las personas deben ser tratadas como recursos (Gutman, 2007), pero a partir del enfoque de competencias, no es determinar al personal como cualquier tipo de recurso, es determinar desde el punto de lo que se puede hacer, de lo que se sabe hacer, y de lo que se tiene la voluntad de hacer (Ser, Hacer, Saber-Hacer).

Identificar y desarrollar competencias en el personal: Que competencias se asocian con determinado puesto y función (Miranda, 2012).

Introducir una visión tripartita del desarrollo económico, social, cultural y ambiental: No se trata de producir dinero, se trata de hacer un englobe entre lo social, lo cultural y lo ambiental (Miranda, 2012).

La gestión del talento humano por competencias

El modelo de gestión por competencia señala la disolución de los procesos de gestión tradicionales implementados en las empresas. Hacer gestión se convierte entonces en la misma acción de administrar, identificando y desarro-

llando competencias personales, detectando óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa.

Bajo este supuesto, el modelo de Gestión por Competencia empieza a ser definido por muchos autores como un “Proceso” (Rubio, 2015). La UPF Barcelona School of Management define el modelo como “Proceso que permite identificar las facultades de las personas por medio de un perfil cuantificable y medible objetivamente para cada puesto de trabajo”. (Miranda, 2012) describe la Gestión por Competencias como acciones propias del comportamiento organizacional; “Es identificar y desarrollar las capacidades, conocimientos, comportamientos, y actitudes de los integrantes de una organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados”.

A diferencia de estos dos autores antes mencionados, Alles (2002a) establece la consolidación de la definición basándola desde el mismo direccionamiento de lo que es un modelo así, “Es un modelo management que faculta a las organizaciones para alinear sus objetivos (estrategia) organizacionales con las personas que la integran ” (pág. 201).

Como modelo gerencial, se busca evaluar por cada puesto de trabajo, las competencias específicas desarrolladas, y contempla la aparición y desarrollo de capacidades adicionales requeridas para el desarrollo profesional y personal de cada empleado.

Competencias

Son aquellos conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para ejecutar actividades o tareas de forma eficaz y eficiente (Panigua, 2007). Estas le dan al empleado la oportunidad de realizar mejor sus funciones dentro de la organización.

Las competencias son un factor determinante a la hora de contratar ya que marcan la diferencia entre los candidatos, pueden ser el punto

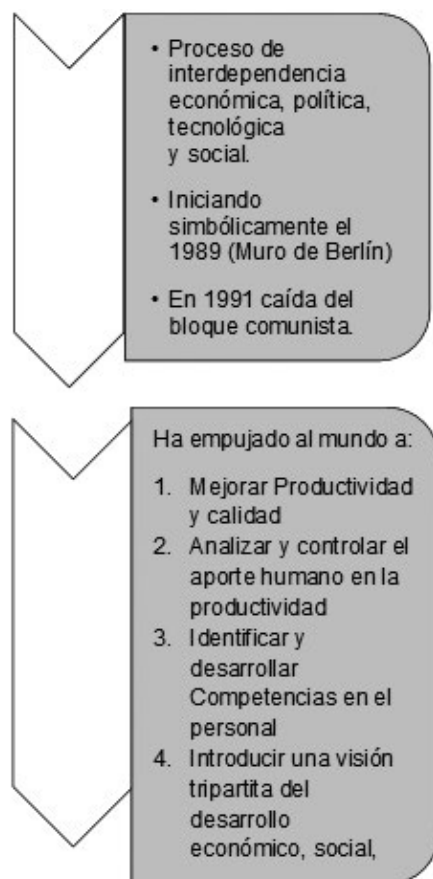


Figura 1. Globalización. Relación Histórica y Desarrollo Empresarial
Fuente: Miranda, 2012.

de inflexión para hacer que una persona se distancie, convirtiéndose en el candidato aventajado (Díaz, Rodríguez, & Jiménez, 2015).

A la hora de medir la contribución al desarrollo del puesto de trabajo de un empleado, se tiene en cuenta todos los factores que hacen que una persona sea mejor en su puesto, y que va a determinar el posicionamiento y el desarrollo al éxito laboral.

“Puedes enseñar a un pavo a trepar, pero es más fácil contratar a una ardilla” Chris Dyson. Financial times.

La definición por competencias da entrada a otros conceptos los cuales, hacen referencia a su definición:

Los conocimientos: son estudios, formaciones previas e información necesaria de la cual se dispone y que se considera susceptible de aplicar al comportamiento, aunque no sea requisito para el desarrollo de la actividad (Rábago, 2010).

Habilidades: La posibilidad de desempeñar una tarea o actividad que implique un esfuerzo físico o mental (Alles, 2005).

Actitudes: Son aquellos comportamientos que una persona puede tener ante una acción o situación determinada. Para un mejoramiento del proceso actitudinal es necesario un proceso de adiestramiento y formación que logre capacitar a la persona para poder medir con anterioridad los resultados de sus decisiones y descuidos (Escobar, 2005).

Tipos de competencias

Existen 3 tipos de competencias y permiten calificar al personal según su esfuerzo en la actividad asignada, estos pueden ser: técnicas, bases y transversales. Las competencias **técnicas** son las propias de un puesto concreto, por ejemplo, un guía turístico debe tener conocimiento

de legislación turística, técnicas de conducción de grupos, conocimiento de medios de transporte y uso de micrófono (Amarante, 2018). Una competencia técnica para trabajar en peluquería sería el conocimiento de las características y los tipos de peinados y acabados.

También se encuentran las competencias **bases**, aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que permiten a la persona desarrollar un puesto de trabajo de forma exitosa (Amarante, 2018). Un ejemplo sería el manejo de un idioma extranjero (oral, escrito y leído). Por último, las competencias **transversales**, son comunes a determinado tipo de profesión y están intrínsecamente relacionadas con las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos a lo largo de su ciclo profesional. Se utilizan específicamente para poder para diferenciar en una compañía y en un mismo cargo a las personas que tienen un desempeño promedio y un desempeño superior (Gumucio, 2010). Algunas competencias transversales para trabajar como mesero/a son: comunicación, relación interpersonal, organización del trabajo.

Si bien las competencias bases y las técnicas son en algunas partes imprescindibles para optar a determinados puestos de trabajo, cada vez más las empresas valoran las competencias transversales de los candidatos (Amarante, 2018).

Las empresas al identificar que el desarrollo de las competencias de conocimiento, habilidades y actitudes, caracterizan a los empleados al realizar sus actividades, y que este proceso ayuda a fortalecer y a alcanzar los objetivos planeados, determinando quienes están en una posición adecuada o mejor para desempeñar sus labores, o por el contrario sus competencias no van acorde con su puesto de trabajo. McClelland (1973) considera que ejercer de manera correcta un trabajo depende de las características personales y el desarrollo de competencias adquiridas a través de sus estudios, conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Enfocado en lo anterior, la selección por competencias, pueden conferir a las organizaciones ventaja competitiva pues es

un enfoque disciplinado y válido para evaluar las capacidades individuales directamente relacionadas con el éxito (Palomo, 2006).

Modelo ICEBERG

Spencer y Spencer presentaron en forma gráfica su “Modelo Iceberg” para facilitar la

comprensión de la persona, las cuales pueden ser relacionadas con las competencias, e inclusive identificarse con ellas. Consideran que la competencia proviene de las características subyacentes de la personalidad, a partir de las cuales se puede predecir el comportamiento en diversas situaciones laborales (Spencer & Spencer, 2008).

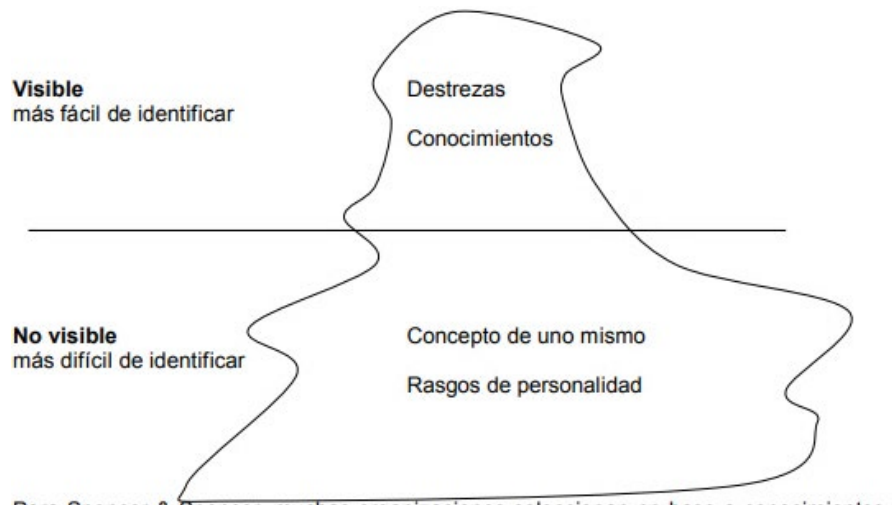


Figura 2. Modelo ICEBERG
Fuente: Alles, (2002b).

Las empresas consideran que los empleados que ingresan a las mismas tienen la motivación y las actitudes necesarias, o que a través de un buen proceso de management se les lograra transmitir (Spencer & Spencer, 2008). En los cargos a nivel gerencial y técnicos, de management y profesionales, deben poseer un coeficiente intelectual alto y conocimientos a nivel profesional universitarios. Esto permite identificar la competencia para los puestos relacionados con los componentes actitudinales, así como las habilidades interpersonales (Alles, 2006).

Las aptitudes y los conocimientos prácticos se pueden desarrollar mediante el entrenamiento y la capacitación. De otra parte, los aspectos motivacionales y las características de personalidad presentan un mayor grado de dificultad para su desarrollo y evaluación (Alles, 2015).

Dimensiones del modelo de gestión por competencias

Al describir una competencia en el campo laboral es necesario diferenciar entre las siguientes dimensiones que señalan aplicaciones prácticas conceptuales.

Identificación: Reconocer las competencias de los candidatos, conociendo las actividades de los puestos y obteniendo información cualitativa (Gan & Triginé, 2006).

Normalización: Promoción del sistema de estándares basados en las competencias identificadas para ser usadas por los integrantes de la organización, describiendo un proceso, que se convierta en norma (Schkolnik, Araos, & Machado, 2005).

Formación basada en competencias: Es el proceso orientado a desarrollar competencia con referentes claros en pautas determinadas que serán más eficaces y tendrán mayor impacto que aquella desligada de las necesidades del sector empresarial (Vargas, 2002).

Certificación de competencias: Hace referencia al reconocimiento formal de aquella competencia reconocida y previamente evaluada de un empleado al cumplir con sus labores, el certificado, es un sistema normalizado, una constancia de una competencia manifestada (Cejas, 2008).

Implementación de un modelo de gestión por competencias⁴

Antes de iniciar el proceso es de suma importancia definir la filosofía institucional, esto implica los conceptos de la visión, la misión y los objetivos organizacionales, así como los valores, la participación e involucramiento de todo el personal, decidir cómo se hace, y para que lo hacen (Alles, 2002c).

- Definición de la visión y misión organizacional.
- Definir las competencias para la gestión directiva.
- Grupo focal para un pilotaje en cuanto a las competencias de un equipo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Ajustar los procesos de administración de recursos humanos a través de las competencias acordes al nuevo modelo.

Muy importante que las directivas de la organización acompañen antes, durante y en la implementación del proceso de instrumentación del sistema de gestión por competencias (Alles, 2002c).

En el proceso de implementación del sistema se requiere lo siguiente:

- Definir y describir las competencias.
- Definir los grados o niveles de competencias
- Análisis y descripción de puestos de trabajo con sus grados y competencias definidos.
- Evaluación de las competencias en el personal asociadas al desempeño.
- Implementación del sistema.

Definición de Elementos de Competencia. Perfil Profesional para todos los puestos de trabajo en la organización

Las unidades de competencias se definen como una serie de funciones interrelacionadas por una cadena de instrumentos de competencia y criterios de desempeño agrupados, que definen una tarea que puede ser aprendida, desarrollada, evaluada y certificada (Muñoz & López, 2001).

Con el ánimo de coadyuvar a las organizaciones a definir los retos estratégicos y su relación con las actitudes y aptitudes de las personas, es importante el desarrollo de un proceso que permita manifestar la conducta necesaria para lograr el futuro éxito organizacional (Cruz & Vega, 2001).

Proceso de definición de modelos de competencias⁵

Panel de expertos: Grupo de especialistas en las áreas de talento humano, con amplia experiencia y conocimientos en la conceptualización y definición de competencias (directores), empleados de diversos niveles de la jerarquía y especialistas en diferentes puestos de trabajo con una prospectiva de la organización a futuro, facilitando la búsqueda de conocimientos para validar o evaluar los resultados de la fase de in-

⁴ Alles, M. DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS, 2008; Pág. 75

⁵ Hooghiemstra, T. Gestión Integrada de Recursos Humanos, 1996; 33



Figura 3. Proceso de definición de competencias
Fuente: Hooghiemstra, 1996.

investigación (Hooghiemstra, 1996). En el panel se realiza el siguiente proceso:

- Análisis DAFO.
- Establecimiento de la razón de ser de cada cargo.

Tipificar las competencias aptitudinales y actitudinales requeridas para cada puesto de trabajo:

Se establecen, a la luz de una de las tareas o actividades desarrolladas en el cargo, las competencias manifiestas que conllevan al desempeño de la actividad de manera satisfactoria, en sus diferentes contextos laborales (Perea, 2012). Cuando sean identificadas todas las competencias, se realiza un inventario, de manera general se obtiene una lista de chequeo en la que se comprueban las conductas y competencias. Otro método opcional es reunir un grupo de expertos, que genere una serie de interrogantes acerca de las competencias por cada puesto de trabajo, lo que le permite al trabajador, resolver las dudas a los cuestionamientos del sistema, y así poder obtener la base de datos, compren-

diendo las competencias identificadas con anterioridad (Hooghiemstra, 1996).

Muestra representativa: Es un proceso cualitativo conformado por un número determinado de personas, para la recolección de datos, sin que sea representativo del universo o cantidad que se estudia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La muestra sale de la discusión y análisis del panel de expertos, seleccionando el número de colaboradores o empleados, dada la identificación previa de sus conductas y competencias (Hooghiemstra, 1996).

Realizar entrevistas de incidentes críticos (BEI): La BEI (entrevista basada en la conducta o relacionada a los incidentes críticos) se utiliza para la valoración de las competencias transversales. La idea al utilizar esta entrevista es obtener información sobre los comportamientos del individuo ante algunas situaciones específicas (comportamientos) lo más detalladas posible, para que les sirva como predictores en su desempeño laboral (Cadiz, 2012). Teniendo en cuenta el resultado se hace una aproximación de cómo, cuándo, dónde, obtuvieron sus competencias específicas para el cargo (Hooghiemstra, 1996).

Pasos para el BEI:⁶

- Exploración.
- Análisis de responsabilidades en ocupaciones anteriores.
- Acontecimientos evaluadores de la conducta.
- Características para desarrollar con éxito el nuevo cargo.
- Conclusiones sobre el proceso de entrevista.

⁶ (Cadiz, 2012)

Análisis de datos: Teniendo como base la información recolectada por medio de las entrevistas realizadas en el paso anterior, se analizan según los contenidos identificados, de tal forma que se pueda obtener una comprensión sobre todas las competencias que se utilizarán en el ejercicio del nuevo cargo (Hooghiemstra, 1996).

Validación: Todo lo relacionado hasta este punto para obtener el modelo debe ser aprobado, la idea es identificar empleados con desempeños sobresalientes en los puestos evaluados, para que participen en la validación. Esto se lleva a cabo utilizando formatos de evaluación de desempeño buscando así medir el potencial del empedado, versus los objetivos fijados para el mismo, como la evolución respecto a características personales y desarrollo de potencial basado en competencias (Londoño, Henao, & Posada, 2010).

Para esta parte de proceso se puede utilizar una segunda parte de BEI, manejando una selección diferente de personas, las cuales permitan ver, si las competencias identificadas en la primera selección tienen una relación intrínseca con la actuación superior, identificada en la primera etapa (Hooghiemstra, 1996).

Planificación de las aplicaciones: En esta etapa se trazan los principios, políticas, normas y metodologías en los procesos recursos humanos, que sirvan como referente en la aplicación del modelo en general (Hooghiemstra, 1996).

Informe final: En este se relacionan de manera escrita las actitudes y aptitudes (competencias) requeridas para que la organización cumpla su filosofía institucional (Hooghiemstra, 1996).

Crterios efectivos para definir competencias⁷

Es importante definir la competencia, dado que de manera frecuente se encuentran empresas que trabajan de manera equivocada, esto como resultado de algunas definiciones incorrectas en el modelo. Si los distintos niveles se definen solo con una palabra, sin tener en cuenta el grado y patrones de comportamientos observables, no se genera la creación y desarrollo del modelo de competencias (Alles, 2008).

Para eliminar este tipo de errores durante el ejercicio, se hace necesaria la realización de los siguientes ítems.

- Especificar criterios de desempeño.
- Recolección de la información.
- Identificar labores y los requerimientos actitudinales y aptitudinales de cada una de ellas; esto conlleva a la definición de la competencia, sus niveles y grados.
- Validación del modelo.

Implementación del modelo en los procesos de administración del talento humano: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y una estructura salarial definida.

Perfil por competencias

Son las características y aspectos personales que debe tener, como requisito mínimo el candidato idóneo para desempeñar el cargo de manera eficiente (Echeverri, 2014).

En la recopilación y análisis de la información sobre el cargo, si la organización de manera previa ha implementado un modelo de gestión por competencias, se inicia con el análisis y la descripción de puestos donde, con otra serie de datos, estarán descritas las competencias y los grados solicitados para las actividades o ta-

⁷ Alles, M. DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS,2008; Pág. 76



Figura 4. Criterios efectivos para definir competencias
 Fuente: Alles, 2008.

reas. Por medio de esta información se realiza la evaluación con el cliente interno, cuáles son las competencias y características más importantes para la selección del nuevo colaborador (Alles, 2002c).

Las Competencias se ubican en niveles o grados, representados por nomenclaturas que van desde el grado superlativo o superior y se identifica con la letra A, seguido por los intermedios B y C, considerando B un nivel suficientemente alto, por último, la D como un nivel mínimo de la competencia evaluada. Pero también se pueden utilizar otras relaciones, como las numéricas: (1, 2, 3 y 4), en ese orden o en el sentido inverso (Alles, 2002c).

A manera de ejemplo, se tiene en este caso un especialista de producto, para cualquier organización; ya sea como consultor gerencial o como el oficial de cuentas de una entidad financiera.

Diccionario de competencias

El Diccionario de competencias es la herramienta fundamental para la gestión de los colaboradores en el área administrativa basados en el enfoque por competencias, y opera como el denominador común en la articulación de los procesos de análisis ocupacional.

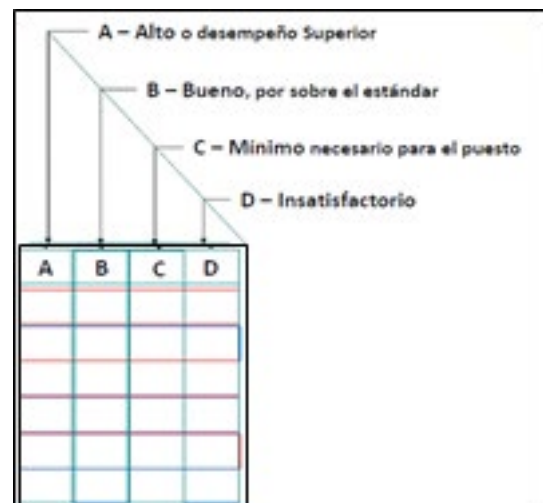


Figura 5. Niveles de competencias
 Fuente: Echeverri, 2014.

El diccionario es el resultado de la construcción que parte desde el perfil de cargo. Funciona como unidad de análisis para identificar actividades, procesos, productos, conocimientos y comportamientos observables en el proceso de trabajo (Alles, 2015).

Ventajas de la gestión por competencias

Es importante identificar cuáles son las ventajas de la implementación del modelo para la organización y sus empleados. Dentro de ellas

Posición: Especialista junior

Competencias críticas	D	C	B	A
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Capacidad de aprendizaje				X
Dinamismo - Energía				X
Habilidad analítica:			X	
Iniciativa - Autonomía			X	
Liderazgo			X	
Modalidades de contacto			X	
Orientación al cliente interno y externo		X		
Productividad		X		
Responsabilidad			X	
Tolerancia a la presión				X

Figura 6. Ejemplo de Aplicabilidad. Grados o niveles de competencias
 Fuente: Alles, 2015.

Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros.
 Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a los demás. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegura competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveen *coaching* y *feedback* para el desarrollo de colaboradores.

A Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza seguimiento y da *feedback* sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a los otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando *feedback* a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Figura 7. Diccionario de Competencias: LIDERAZGO
 Fuente: Alles, 2015.

están, que permite conocer las competencias de los profesionales que ayudan al cumplimiento de la misión, facilitan la adecuación de estos a los puestos de trabajo a través de procedimientos y objetivos claros, además la introducción de una cultura basada en competencias mejora aspectos como la imagen corporativa por un desempeño excelente y la motivación de los empleados, de esta manera optimiza el valor que cada uno de los profesionales aporta a la organización (Calvo, 2014).

A nivel gerencial reduce el periodo para los proyectos de entrenamiento y desarrollo, sin relación directa con los requerimientos de la organización o de aquellas perteneciente a cada puesto de trabajo (Cruz & Vega, 2001).

Conclusión

Los modelos de gestión por competencias son herramientas utilizadas en gestión gerencial, que facilitan la evaluación y el desarrollo de los trabajadores en la empresa. La aplicación del modelo garantiza la eficacia de los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y compensación, disminuyendo el índice de rotación y generando un valor agregado en el aporte de los empleados a la misión y visión de la organización. El desempeño de los colaboradores es el factor diferencial, y la ventaja competitiva de una compañía en el sector económico en la cual se desarrolla; la evidencia del modelo conlleva a resultados superiores con respecto a la competencia, lo que genera posicionamiento de marca y reconocimiento de los productos y servicios.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2002a). Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. En M. A. Alles. Buenos Aires, Argentina: Edición Granica S.A.
- Alles, M. A. (2002b). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.
- Alles, M. A. (2002c). Perfil del puesto por competencias. TBL The Bottom Line, 3.
- Alles, M. A. (2005). Gestión por competencias: El diccionario. Buenos aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). Desempeño por competencias: Evolución de 360°. Buenos Aires- México- Santiago -Montevideo.: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2015). Diccionario de competencias: La Trilogía - VOL 1. Buenos Aires: Granica.
- Amarante, N. S. (2018). Manual. Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Cadiz, A. d. (2012). Manual sobre cómo afrontar una entrevista.
- Calvo Sanz, P. (2014). Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Cejas, M. (2008). La formación profesional basada en competencias: estudio realizado en Valencia, Venezuela. Carabobo.
- Cruz, P., & Vega, G. (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Antofagasta, Universidad de Antofagasta.
- Dabbah, S. L. (2003). Globalización Económica. México: Ediciones Fiscales ISEF.

- Díaz, F. R., Rodríguez, J. L., & Jiménez, J. (2015). *Competencias y valores para el primer empleo*. Madrid: fundación EOI.
- Echeverri, J. A. (2014). *Gestión por competencias*. Obtenido de especialización gerencia del talento humano.
- Escobar, V. M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 25. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=en&tlng=es
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo por competencias*. Madrid.: Días de Santos.
- Gumucio, R. L. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Perspectivas.
- Gutman, N. (2007). Área RH. Obtenido de El Hombre de los Recursos Humanos. <http://www.arearh.com/rrhh/hombrrrh.html>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En *Metodología de la Investigación* (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill.
- Hooghiemstra, T. (1996). Gestión integrada de recursos humanos. In *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos* (pp. 17-46). Ediciones Deusto.
- Londoño, O., Henao, R., & Posada, J. (2010). Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Miranda, M. (2012). *Gestión Por Competencias*. Clase dirigida Universidad Autónoma de Monterey. Monterey, México.
- Muñoz, P. C., & López, G. V. (2001). *Gestión por competencias*. 12. http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf
- [ERROR DE REFERENCIA Y CITA]Palomo, V. M. T. (2006). El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid. Madris: ESIC EDITORIAL.
- Panigua, A. E. (2007). *La Gestión Tecnológica del Conocimiento*. Editum.
- Perea, R. S. (2012). Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud. *INFOMED*, 1.
- Rábago, L. E. (2010). *Gestión por competencias: un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. Serie: Bussines pocket (España).
- Rubio, T. (18 de agosto de 2015). ¿Qué es la gestión por competencias? *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Schkolnik, M., Araos, C., & Machado, F. (2005). *Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América latina*. Santiago de Chile: Cepal.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Cinterfor.