



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



De la teoría a la realidad: adaptación de los modelos de gestión de rrhh por competencias desde la visión de consultoras expertas.

Tesis Maestría Recursos Humanos

DIANA RINCÓN LÓPEZ

DNI. 95.141.597

Tutor: Guillermo Daud

Buenos Aires, Julio de 2016



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



TESIS DE MAESTRÍA RECURSOS HUMANOS

**DE LA TEORÍA A LA REALIDAD: ADAPTACIÓN DE LOS MODELOS DE
GESTIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS DESDE LA VISIÓN DE
CONSULTORAS EXPERTAS.**

Presentada por

Diana Rincón López

Director de Tesis

Guillermo Daud _____

Jurado Interno

Luis Karpf _____

C. Ibargoyen _____

Jurado Externo

Claudio Nicolini _____

Autoría de responsabilidad.

DECLARO QUE: La tesis de grado titulada DE LA TEORÍA A LA REALIDAD: ADAPTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS DESDE LA VISIÓN DE CONSULTORAS EXPERTAS. Ha sido desarrollada sobre la base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, dichas fuentes se corresponden en la bibliografía presentada. Este trabajo es consecuentemente de mi autoría intelectual. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, la veracidad y el alcance científico de esta tesis de grado.

Autorización del autor.

En calidad de autora de la obra que se detalla a continuación, y sin infringir según mi conocimiento derechos de terceros, por la presente informo a la Universidad de Buenos Aires mi decisión de concederle en forma gratuita, no exclusiva y por tiempo ilimitado la autorización para:

- Publicar el texto del trabajo más abajo indicado, exclusivamente en medio digital, en el sitio web de la Facultad y/o Universidad, por Internet, a título de divulgación gratuita de la producción científico- tecnológica y académica generada por la Facultad, a partir de la fecha especificada.

- Permitir a la Biblioteca Central de la Facultad que sin producir cambios en el contenido, establezca los formatos de publicación en la web para su más adecuada visualización y la realización de copias digitales y migraciones de formato necesarias para la seguridad, resguardo y preservación a largo plazo de la presente obra.

Dedicatoria.

Dedico este trabajo principalmente a mis padres, quienes con su apoyo incondicional hicieron posible el alcance de este gran proyecto.

A mis amigos por su ayuda y acompañamiento en muchos de los procesos que aquí tuvieron lugar.

A Dios, por permitirme haber llegado a concluir este momento tan importante de mi formación profesional.

Agradecimientos.

El presente trabajo es el producto final de un esfuerzo en común de muchas personas que estuvieron acompañando, asesorando y alentando la búsqueda de información, construcción de propuestas y validación del trabajo como tal.

Gracias infinitas a mis padres por su comprensión, apoyo y motivación, pues es fundamental contar con personas que nos recuerden lo importante que es conservar la voluntad y la persistencia.

Agradezco a los protagonistas de este proyecto, Claudio Nicolini y Marcelo Márquez, Duban Darío Vásquez y Adriana Zapata por compartir conmigo sus experiencias y conocimientos, permitiéndome crecer y contar con mayores posibilidades de desarrollo y aplicación de conocimientos en los RRHH.

Agradezco a mi asesor Guillermo Daud por enseñarme y confrontarme con enseñanzas y realidades, tanto teóricas como de vida.

También mi agradecimiento especial a la academia, al director de la Maestría en Recursos Humanos de la UBA, por sus enseñanzas y colaboración para la realización de esta investigación

Resumen.

DE LA TEORÍA A LA REALIDAD: ADAPTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS DESDE LA VISIÓN DE CONSULTORAS EXPERTAS. DELTA MANAGEMENT; CIPPAZ CONSULTORES; MARCELO MÁRQUEZ, CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN Y ALLUS GLOBAL BPO CENTER,

Autor: Diana Rincón López

Palabras Clave: Competencias laborales, modelo de gestión por competencias, cultura, caracterización y estrategia.

El enfoque por competencias introducido a los Recursos Humanos es una forma de gestión productiva del activo humano. Adecúa la estrategia de la organización al desarrollo productivo de su capital humano, da la confianza al personal de contribuir en el desarrollo de la empresa y al mismo tiempo de su propio desarrollo, con unas herramientas adecuadas para gestionar el desempeño, involucra todas las líneas en torno a un lenguaje de competencias, dentro de lo más destacado es la contribución con la potencialización del talento humano.

Son muchas las bondades del modelo, pero en su implementación pueden surgir algunos errores sino se adapta a la realidad organizacional, cuando el modelo no está alineado a la visión de la organización o cuando se copian modelos externos, probablemente de casos exitosos pero que no se adaptan a lo real de la empresa o puede darse también una inadecuación cuando el modelo es una copia textual de algunos autores que dan cuenta de modelos variopintos de cosmovisión de las personas, de epistemologías y de métodos diferentes de implementación, sin tomar

en cuenta los factores contextuales con una mirada miope de adaptabilidad a la realidad o en cuando es implementada no como un modelos sino como proyectos específicos que sólo impactan algunas áreas, sin comprometer a todas las personas que constituyen la organización, limitando la eficacia del modelo para gestionar el potencial, por nombrar algunos y resaltar la importancia de pesquisar ese real organizacional, ya que se trata de un cambio organizacional para optar por mecanismos adecuados de gestión, pero se vislumbran en algunas praxis poca adaptabilidad a la cultura y flexibilidad al contexto

El presente trabajo plantea cuatro visiones de consultores expertos, opiniones y metodologías sobre el diseño e implementación de una plataforma de competencias, identificando formas diferentes de relevamientos de la información dentro de cada organización y evidencias de cómo se llevan a cabo los modelos teóricos a las realidades identificadas por los expertos.

La flexibilidad o adaptabilidad del modelo se orienta en sus momentos diseño, implementación y mantenimiento, estos tres tiempos se revisan a la luz de la teoría y la puesta en marcha que referencian los expertos. Los elementos críticos se hallan en la fase de diseño, resumiendo a grandes rasgos: caracterización, sensibilización, identificación, definición y validación de las competencias, que atravesarán y guiarán los alcances del modelo en la empresa. Se registran evidencias de cómo los modelos de gestión por competencias, arrojan diferentes perspectivas para gestión del talento el humano y la articulación a la estrategia organizacional, aportando desde cada óptica a la productividad y la competitividad de la empresa.

Contenido

	Introducción	12
Capítulo 1	Formulación del problema	19
1.1.	Tipo de investigación	19
1.2.	Pregunta de investigación	19
1.3.	Planteamiento del problema	19
1.4.	Preguntas derivadas	21
1.5.	Objetivos	21
1.5.1.	Objetivo general	21
1.5.2.	Objetivos específicos	21
1.6.	Justificación	22
Capítulo 2	Marco metodológico. Estrategia metodológica	24
2.1.	Tipo de investigación	24
2.2.	Definición de la unidad de análisis	24
2.2.1.	Población	25
2.2.2.	Muestra	25
2.2.3.	Fuentes de datos	25
2.2.3.1.	Fuentes personales	26
2.2.3.2.	Fuentes institucionales:	30
2.2.4.	Tipo de muestreo	30
2.3.	Estrategia de Investigación	30
2.4.	Presentación de las principales variables de análisis	31
2.4.1.	Variable Independiente	31
2.4.2.	Variables Dependientes	31
2.4.3.	Variables intervinientes	31
2.5.	Instrumento de recolección de la información.	32
2.6.	Propuesta de plan de análisis	33
2.7.	Antecedentes	33
Capítulo 3	Marco Referencial	36
3.1.	Historia de los Recursos Humanos	36
3.1.1.	Los Recursos Humanos en las Organizaciones	39
3.1.2.	Estructura organizacional	40
3.1.3.	Gestión de los Recursos Humanos como un proceso de apoyo en las organizaciones	40
3.1.4.	Gestión de los Recursos Humanos como un proceso estratégico en las organizaciones	41

3.1.5.	La Gestión de los Recursos humanos como asesor externo	43
3.1.6.	Definiciones básicas	44
3.1.6.1.	Cultura Organizacional	44
3.1.6.2.	Clima Organizacional	48
3.1.6.3.	Descripción de Cargos	49
3.1.7.	Atracción y Selección de Personal	50
3.1.8.	Capacitación y Desarrollo de Personal	51
3.1.9.	Evaluación de Desempeño	53
3.1.10.	Remuneración de Personal	55
3.1.11.	Bienestar Laboral	56
3.1.12.	Cambio Organizacional	58
3.1.13.	Desarrollo Organizacional	59
3.2.	Historia del concepto de competencias	60
3.3.	Definición de competencias	62
3.4.	Gestión por competencias	64
3.4.1.	El paso de la tarea y la función a la de los procesos	66
3.4.2.	El paso de la destreza y la capacidad a la competencia	67
3.1.1.	Influencia de la tecnología en el desarrollo del pensamiento	68
3.5.	Modelo de gestión por competencias	69
3.5.1.	Procesos basados en competencias	74
3.5.1.1.	Diseño de cargos y perfiles ocupacionales	74
3.5.1.2.	Selección y contratación por competencias	76
3.5.1.3.	Formación y desarrollo de competencias	78
3.5.1.4.	Gestión del desempeño	81
3.5.1.5.	Compensación basada en competencias (retribución)	83
3.5.1.6.	Planes de carrera	84
3.6.	Pasos generales a seguir en el diseño y la implementación del modelo de competencias	85
Capítulo 4	Análisis e interpretación de resultados.	92
4.1.	Referenciación	92
4.1.1.	Análisis de la entrevista semi- estructurada	93
4.1.2.	Análisis de variables	158
5	Conclusiones y recomendaciones	162
5.1.	Recomendaciones	162
5.1.1.	Para la empresa	162
5.1.2.	Para la consultoría	163
5.1.3.	Para la implementación	164

5.2.	Conclusiones	166
	Bibliografía	170
	Anexos	177

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Pasos para la implementación de los 3 modelos	72
Gráfico 2:	Desarrollo de la competencia	98
Gráfico 3:	Niveles de posesión	98
Gráfico 4:	Metáfora de la metodología de implementación	99
Gráfico 5:	Requerimientos e impacto del modelo	111
Gráfico 6:	Tipos de competencias	114
Gráfico 7:	Curva innovación Richard Foster	119
Gráfico 8:	Elementos de diagnóstico	124
Gráfico 9:	Tabla de caracterización	131
Gráfico 10:	Comportamiento de las variables	158

Introducción.

Conocer la realidad implica construir sistemas en continua transformación
que se corresponden, más o menos, a la realidad”

Jean Piaget

La gestión de los Recursos humanos hace parte de un engranaje junto con las diferentes líneas que gestionan la empresa y que aportan al logro de sus objetivos, actualmente ha tomado relevancia en el ámbito administrativo, convirtiéndose en muchas organizaciones en un partner estratégico y en otras abriéndose paso en esa dirección, sin embargo ha pasado por mucho para llegar al nivel en el que hoy se encuentra, tanto de teorización como de praxis, ha evolucionado a la par de la historia de las relaciones humanas y laborales.

Hoy parece obvio decir que en las organizaciones actuales las personas son el recurso más importante, pero no fue siempre así, son muchas las etapas recorridas de la relación del hombre y el trabajo a nivel contextual, que influyeron en el desarrollo de la gestión de Recursos Humanos; fueron varios los autores contribuyentes a través de los tiempos, buscando demostrar la relación directa entre los trabajadores y su desempeño, desarrollando conceptos como: efectividad, motivación, cargas laborales, medición de tiempos, bienestar, desarrollo, estrategia, productividad, entre otros aportes teóricos en la gestión de los RRHH que hicieron conscientes a las personas y las organizaciones de lo que implicaba la dimensión humana.

Si se mira en retrospectiva, la relación empleado – empleador no ha sido siempre una relación fluida y con intereses en común, producto de esta dupla surgen manifestaciones sociales, económicas y políticas como una legislación laboral, entes de control, seguridad social, acuerdos salariales, normalización del empleo y sindicatos, por nombrar algunos ejemplos de las respuestas encontradas para generar normas, lineamientos, parámetros claros y la posibilidad de construir una relación de derechos y deberes de las partes, que posibiliten una relación de ganar- ganar.

Es los orígenes, cuándo la denominación era de áreas o departamentos como relaciones industriales, relaciones laborales o administración de personal al interior de las empresas, sólo daba respuesta al tratamiento de asuntos legales, incluyendo temas tales como: salarios, nómina, horas extras, seguridad social, entre otros, los cuales reflejaban una preocupación por contexto legal pero no lograba trascender en la interacción empleado- empleador.

Poco a poco se fue introduciendo el tema relacional, el ser humano que aplica la tarea, para llegar a lo que hoy se vive en las relaciones organizacionales, este desarrollo y evolución de las realidades que trae la dinámica organizacional-relacional, contexto que en la actualidad se rige por un marco legal cada vez más estructurado, como la preocupación de los pioneros de los RRHH, pero con un componente que trasciende, la dimensión humana en realidad de la organización.

En el contexto actual no hay un sólo modelo o una postura de las áreas o procesos de gestión de los Recursos Humanos, de hecho son muchas las vertientes teóricas y técnicas, pero se encuentran en constante evolución todas las miradas organizacionales, orientándose a una posición que reconoce a las personas como la esencia que da vida a una empresa, esto implica percibir además de un empleado

como recurso, un ser humano que cuenta con habilidades, destrezas, conocimientos, potenciales y talentos contribuyen al logro de la estrategia y la productividad.

No en vano, el lenguaje de los Recursos Humanos ha cambiado, por ejemplo la noción de relaciones industriales se ha transformado a un proceso de gestión del talento humano; ya no se habla de administrar el recurso sino de potencializar el talento; se prefieren términos como colaborador y no subalterno; líder en vez de jefe o competencias en contraste con la habilidad y la inteligencia.

El mínimo esperado de un área de recursos humanos hoy en día es lograr mantener y cumplir con lo básico, funciones genéricas y operativas desde la antigua administración de personal... pero hoy el rol que le exige la empresa es otro tipo de participación, más conducente al logro de los objetivos institucionales, entonces ¿en qué consiste la verdadera gestión del talento humano en la actualidad?

Tratando de responder a esta pregunta, la gestión de los RRHH ha decidido actuar aportando valor a la organización, propiciando una conexión real entre la gestión del talento humano y el direccionamiento estratégico organizacional. De verla más allá de un proceso, que contiene en su interior subprocesos tales como atracción y selección del personal, gestión del desempeño, formación y desarrollo, programas de bienestar, planes de carrera y sucesión, compensación variable, entre otros. Para pasar a identificar el recurso humano como ejecutor de la estrategia, que participa de los negocios y gestiona el talento en torno a esos objetivos. De esta visión nace el modelo de gestión de los Recursos Humanos basado en competencias, en la necesidad de responder oportunamente con criterios de éxito, derivados de las visiones institucionales que se fundamentan en la estrategia, pero que se ligan

íntimamente al comportamiento humano, evidenciado a través del desempeño en el contexto laboral.

Si se entiende el término competencia, como las habilidades, destrezas, conocimientos y repertorios comportamentales complejos, muchos de ellos originados en el contexto familia, sociedad y organizacional y que el interjuego de esas características hacen que una persona pueda contar con un nivel de desempeño exitoso en el desarrollo de una tarea, un concepto de integralidad que se sintetiza en el lenguaje de las competencias y se evidencian en las actuaciones del individuo en el desarrollo de los objetivos organizacionales, pues las competencias incluyen tanto aspectos comportamentales observables, como con aspectos subyacentes, que repercuten inevitablemente en el desarrollo de una tarea.

La noción de competencias entonces, vista desde la organización, mezcla dos criterios a considerar: el primero hace alusión a la manera como dentro del contexto laboral se valora a la persona como un sujeto resultante de diversos factores, personales, sociales, de rol, de cultura, de normas, etc. que identificados, gestionados y canalizados pueden llegar a generar adaptabilidad y excelencia en determinadas exigencias del entorno; y el segundo criterio se refiere a la manera como el desempeño exitoso se enfoca en un contexto específico, contemplando la especialidad, la potencialización y el desarrollo, pasando de ser una simple orden a convertirse en una meta de desempeño con criterios de éxito bien delimitados; en esta visión el ser humano no se fragmenta ni reduce a una sola respuesta, como puede ocurrir en muchas otras perspectivas administrativas, es decir que hay un paso importante para la gestión de los RRHH en la mirada del sujeto, adaptado a las

realidades contextuales organizacionales, a la teoría y a la cosmovisión de las personas en la organización.

El modelo de gestión por competencias le aporta a la empresa el tener una visión integral de las personas, en donde se valoran, identifican y resaltan sus competencias, pero que adicionalmente se centra en el desempeño exitoso de un empleado en una organización, trayendo consigo una comprensión y contribución de todas las partes que la gestionan, que si se mira desde los ejes estratégicos del negocio, se puede lograr colaborativamente el direccionamiento estratégico de la empresa y que estos sean parte de los requerimientos, desarrollos, objetivos y potencialización de cada individuo en la organización.

Si bien es un método que optimiza la estrategia de los Recursos Humanos y la empresa; no siempre este modelo es utilizado de la manera adecuada; hay algunas organizaciones que no son conscientes de lo que realmente implica este tipo de gestión, sin sacar el mayor aprovechamiento de los ejes teóricos, así como de las realidades organizacionales. Y es que si bien es cierto que el modelo cuenta con muchas fortalezas, algunas organizaciones se equivocan en utilizarlo sin conocer previamente la manera en que se debe diseñar, implementar, mantener y generar estrategias de acuerdo a cada empresa.

Incluso si nos remitimos a la episteme, no se puede hablar sólo de un modelo, sino que son varios, según las visiones de los autores, la época de la gestión de los RRHH y las vertientes teóricas que los contemplan. La adaptación de uno de estos discursos teóricos, implica re significarlo y poner a prueba la teoría en la cultura, materializando el modelo con los mecanismos adecuados a los contingentes organizacionales.

Desconocer entonces que cada empresa cuenta con unas exigencias distintas, una cultura (como una huella), direccionamiento, razón de ser, contexto y dinámica diferente, es uno de los primeros errores para la implementación de este modelo. Otra equivocación, es pensar que el modelo es sólo uno, que ya está establecido, y que simplemente debe ser adoptado por la organización sin adecuaciones, muy seguramente generará dificultades en la comprensión del lenguaje de competencias, generando incoherencias con la misma organización por extrapolar indiscriminadamente vertientes teóricas o prácticas sin tener en cuenta su cosmovisión sobre la competencia y el modo cómo administrarla, y terminará siendo un esquema obsoleto sin aplicabilidad, ni evidencia de resultados.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo investigativo descriptivo hace foco sobre las opciones de metodología en el diseño, implementación y mantenimiento de un modelo de gestión por competencias efectivo y aplicable a cada organización, partiendo de una realidad empresarial, su visión, su cultura, su estrategia, y con ello, todos los aspectos particulares y específicos para la gestión estratégica de los RRHH por competencias, para ello se citan cuatro perspectivas de consultores externos y expertos en la temática, que con los aportes experienciales sobre los métodos de diseño e implantación del modelo de gestión por competencias dan cuenta del real con el que se encuentran a la hora de instaurar el modelo,.

El presente trabajo tiene los siguientes desarrollos, un marco teórico que da cuenta de la evolución y desarrollo de los recursos humanos, posteriormente se encaminará dicho tema a la manera como tradicionalmente se han gestionado los diversos procesos de esta área, así como la consultoría en RRHH. Pasando por el rol estratégico de los RRHH y los principales aportes de la rama hasta llegar al modelo

gestión por competencias, especificando igualmente las características de los subprocesos al interior de la gestión de los Recursos Humanos basados en competencias laborales. Posteriormente en una tercera parte, se identifican las propuestas metodológicas de los expertos, que a partir de la referenciación teórica, práctica y contextual evidencian los alcances de los modelos por competencias, con sus formas de diseñar, implementar y mantener dicho modelo.

Capítulo 1: Formulación del problema.

1.1. Título de la Investigación.

De la teoría a la realidad: adaptación de los modelos de gestión de RRHH por competencias desde la visión de consultoras expertas. Delta Management; CIPPAZ Consultores; Marcelo Márquez, Consultoría y Capacitación y Allus Global BPO Center.

1.2. Pregunta de Investigación.

¿Cuáles son los contingentes reales en la implantación y asesoramiento del modelo de Gestión de los recursos humanos basada en competencias las consultoras adaptaciones según los expertos: Delta Management, CIPPAZ Consultores, Marcelo Márquez, Consultoría y Capacitación y Allus Global BPO Center a las empresas que desean gestionar su personal por competencias laborales, resultados de la última década?

1.3. Planteamiento del Problema y Presentación del Trabajo.

La gestión por competencias es un modelo introducido en las organizaciones contemporáneas, se viene desarrollando en diferentes frentes de los recursos humanos, entre los cuáles se puede mencionar: selección por competencias, evaluación de competencias, desarrollo de competencias, entre otros.

Es un riesgo para la empresa querer implementar este modelo, orientados más por esnobismos, sin tener claridad respecto a los verdaderos fundamentos de la gestión por competencias, sus bases teóricas, sus resultados y la metodología adecuada, la falta de correspondencia con la estrategia o dificultades para gestionar del cambio entre otros; el poco compromiso de los directivos en la implementación, aplicación y mantenimiento del modelo por competencias; la reproducción y copia de modelos externos que no se adaptan a la organización, sino que se adoptan desconociendo el contexto real de cada empresa; diseño de modelos sólo para la gestión del desempeño cuando la esencia de éste es la potencialización de las mismas, lo que genera frustración a los empleados a quienes se les da a conocer sólo sus brechas de desarrollo de competencias, mas no se les generan oportunidades para desarrollarlas, desconociendo la participación activa y la responsabilidad de cada colaborador en el proceso de desarrollo que es donde cobra vida el modelo; implementación de planes de desarrollo que solo propenden por un componente cognitivo, desconociendo otro tipo de componentes como el emocional, el motivacional y la estructura de personalidad que tienen un peso mayor a la hora de pensar en desarrollo.

Estos riesgos de malas praxis son factores críticos que no permiten una adecuada gestión del modelo y generan algunas inquietudes respecto a la efectividad de la metodología que se viene utilizando en las empresas para el diseño e implementación de un modelo de gestión humana basado en competencias.

La mirada descriptiva del presente trabajo alude al hecho de la adaptación de los modelos de gestión por competencias, identificando su adecuación a la realidad organizacional y a los factores tenidos en cuenta para su implementación, que si no

se contemplan puede llegar a representar reprocesos y altos costos organizacionales, no solo en lo económico, sino también en lo humano, en términos de desarrollo, potencial y productividad. Por esto se propone revisar en la experiencia de los consultores, cómo la teoría y la práctica se fusionan para obtener resultados positivos del modelo.

1.4. Preguntas Derivadas

¿Cómo se realizan los diferentes diagnósticos y caracterizaciones organizacionales, para el diseño del modelo?

¿Existen diferentes formas de implantación? ¿De qué dependen?

¿Qué aspectos tienen en cuenta las Consultoras para el diseño?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Describir los elementos contingentes que flexibilizan la implantación y asesoramiento del modelo de gestión de RRHH por competencias, según consultoras especializadas, teniendo en cuenta los instrumentos teóricos, técnicos de diagnóstico, de asesoramiento estratégico y de reales atinentes al contexto organizacional.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diferenciar algunas prácticas de implementación de los modelos de Gestión basado en competencias laborales, que les permite a las consultoras la

identificación de los componentes organizacionales que caractericen su cultura y la visión deseada, obteniendo información relevante para la definición de las competencias corporativas.

- Establecer diferencias claras entre los criterios teóricos y prácticos para el diseño de una plataforma de competencias que dé respuesta a las necesidades de la realidad organizacional.
- Demarcar algunos resultados de la implantación y estructuración de una plataforma de competencias que se corresponde con la estrategia organizacional.

1.6. Justificación

La idea de gestionar en las personas los conocimientos, rasgos, aptitudes, actitudes, habilidades, talentos, potencial, motivación, capacidades y traducirlos en comportamientos observables y medibles, en función del rendimiento, el desempeño y la productividad esperada por la empresa, le otorga al talento humano un rol activo, de colaborador y ejecutor de la estrategia corporativa.

Actualmente se reconocen muchos modelos en las empresas que intentan dar respuesta a la necesidad de implementación de un modelo por competencias, aunque de forma desarticulada y sin un diagnóstico previo que permita dar cuenta de las competencias que le son propias a la organización, adoptando así modelos ajenos, que no permiten ampliar el alcance, ni obtener el impacto anteriormente mencionado en los distintos procesos de Gestión de los Recursos Humanos.

La idea de definir adecuadamente las competencias maximiza el rendimiento y la productividad, ya que identifica el nivel de fortalezas requeridas y determina los objetivos y brechas de superación tanto organizacional como personal, integrando la misión y los objetivos de la organización con el desarrollo del talento humano. Surge de este análisis la necesidad de construir una propuesta metodológica básica que responda a las necesidades propias de cada organización, no de modelos adoptados de otras fuentes.

El diseño y la implantación de un modelo naciente de la lectura consciente de la realidad organizacional, permite la alineación del modelo ajustado a la cultura y a las estrategias de negocio respaldando un mapeo de competencias de acuerdo a los estándares y requerimientos internos, lo que posibilita unos criterios claros para la evaluación del desempeño, crea y define planes de desarrollo individuales, planes de carrera y desarrollo de talentos, planes de sucesión y orienta los niveles de compensación al integrarlos con la gestión por competencias.

Para identificar estos métodos de implantación se describen las diferentes técnicas que están usando las consultoras, que como expertos externos pesquisan y capturan la esencia de la cultura organizacional, el real tangible e intangible, gestionable y puesto en marcha a través del modelo.

Capítulo 2: Marco metodológico

2. Estrategia metodológica

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se lleva a cabo para el presente trabajo es el método descriptivo, este consiste en procurar determinar cuál es la situación real, ver lo que hay, tal cual como lo muestran los hechos. Describir cual es el asunto o condición sobre un a problema y su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

A través de un proceso de referenciación que es una técnica utilizada en áreas tales como: la administración de empresas y el mercadeo, y permite realizar análisis comparativos entre productos; en un ámbito más organizacional, de aprendizaje y mejoramiento, esta técnica es pensada como una estrategia que facilita el conocimiento de prácticas exitosas o no tan exitosas, implementadas por otras instituciones o empresas que tengan algunos aspectos en común. Las consultoras seleccionadas para tal fin son DELTA MANAGEMENT, CIPPAZ Consultora, Marcelo Márquez Consultoría y Capacitación, y Allus Global BPO Center.

2.2. Definición de la unidad de análisis

2.2.1. Población

La población está conformada por cuatro asesores externos a las empresas especializados en la gestión de RRHH y con experiencia en la gestión por competencias, los cuales tienen un enfoque de experto, dando cuenta de cómo han sido partícipes de procesos de implantación y asesoría a empresas sobre este modelo descrito, y brindarán aportes importantes del diseño metodológico implementado en algunas organizaciones de referencia.

2.2.2. Muestra

La muestra es de tipo no probabilística donde la población objeto tiene selección de características y unidades de análisis elegidos para esta investigación, en este caso la muestra son cuatro consultoras expertas en la implantación de la gestión estratégica de RRHH por competencias; el muestreo no probabilístico además de facilitar los resultados del análisis para un muestreo intencional, es “...un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña”¹ El tiempo de la investigación, está definido en los tiempos de experiencia de las consultoras citadas y el espacio está delimitado en los contextos de consultoría organizacional internacional.

2.2.3. Fuentes de datos

Los datos son primarios, serán pesquisados a través de las encuestas Semi estructuradas. Ver ANEXO 1.

¹ AVILA, Héctor Luis Baray. (2006) Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2006c/203/. p. 89.

2.2.3.1. Fuentes personales

Claudio Nicolini: Presidente de Delta Management. Licenciado en Relaciones Industriales (UADE) con estudios de posgrado en Desarrollo Organizacional de Carrera (Universidad de Michigan) y Terapia Sistémica (Escuela Sistémica Argentina). Certificado en Reputación Corporativa (Reputation Institute - USA).

Durante su trayectoria empresarial, se desempeñó en Philco Argentina, Diners Club y Grupo Astra. En 1992 (y hasta 1995) participa del proceso de transformación y privatización de YPF SA, como Gerente de Desarrollo de Ejecutivos. En 1995, funda Delta Management S.A., siendo desde entonces su Presidente. Ha trabajado en importantes proyectos de transformación empresarial:

- Privatizaciones (YPF, Gas Natural BAN, Banco Hipotecario, Telefónica, Telecom)
- Fusiones y Adquisiciones (Telefé, Claxson Interactive Group, Dyno Nobel)
- Proyectos de alcance regional e internacional (British American Tobacco, Microsoft, Linde Gas, Avon, Solvay Indupa).

Internacionalmente, ha trabajado en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, México, Perú, Uruguay, Vaticano y Venezuela.²

² NICOLINI, Claudio. (2016) Delta Management, Strategic & Management Consulting. Título recuperado de: <http://www.delta-smc.com/#!cv-nico/c1id8>. Argentina.

Lic. Marcelo Márquez, MBA: Fundador y presidente de Marcelo Márquez, Consultoría y Capacitación. Consultor en más de 80 organizaciones en Argentina, Brasil, Bolivia, México, Inglaterra, China, Hong Kong y España. Autor de 5 libros y publicaciones varias. Doctorando en Administración de Negocios. Res. CONEAU N° 196/13. ESEADE. Máster en Administración y Dirección de Empresas. MBA _ Iteap. Licenciado en Administración – Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Graduado Superior en Gestión Empresarial – Universitat Oberta de Catalunya. Postgrado en Gestión de RRHH – Universidad del Salvador (USAL). Postgrado en Investigación Científica – Universidad del Salvador (IIIC).

Profesor de grado por concurso público en la Universidad Nacional del Comahue – Facultad de Economía y Administración. Investigador por concurso (Resolución N° JG 399/10) 2010 / 2012 del Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECyT) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE). Profesor de Maestría en la Universidad Nacional del Comahue – Facultad de Turismo.

Posee una amplia experiencia y trayectoria en la construcción de estrategias organizacionales, diseño de modelos de negocio, dirección de proyectos empresariales y en la formación de líderes y emprendedores. Desarrolla programas de gestión del talento humano en todos sus subsistemas y procesos en empresas de diferentes sectores. Realiza proyectos de capacitación y desarrollo en competencias laborales (genéricas, técnicas, gerenciales y directivas). Dentro del programa denominado potenciando talentos.

Actualmente combina investigación y docencia con consultoría a empresas, organizaciones intermedias y de gobierno, brindando soluciones en temas de diseño y generación de modelos de negocios, administración de proyectos, gestión con las personas, marketing, investigación aplicada y sistemas de gestión. Es conferencista internacional en temas de estrategia, gestión, diseño de negocios, aprendizaje y sostenibilidad, su última ponencia internacional fue en Agosto del 2012 en la Universidad de Londres – Inglaterra en el 19º Congreso Internacional de Aprendizaje y Educación.

En el campo de consultoría, ha prestado servicios profesionales fundamentalmente en proyectos de desarrollo del capital intelectual a empresas de diferentes sectores,: Petróleo, servicios, transporte, servicios financieros, educación, seguros; figuran entre sus clientes: YPF, Adecco, Personal, Tarjeta Naranja, Teledigital, Universal Compression Argentina, Vía Bariloche, Bureau Veritas, Federación Patronal, Cable Visión, La Anónima, Saturno Hogar, Bells, Tec Precinc, Cerámica, Corralón Yacopino, Lip, Huilen, Villanova, Austrade, SurcoSur, OSDE, Blancoamor, GTC, AESA, Pason, TSB, Honorable Legislatura de Neuquen, Olano Viajes, Morgado Hogar, Gisbert, El Pampeano, Casinos y Hoteles del Río, entre otras.

Adriana Astrid Zapata: Gerente administrativa de CIPPAZ consultores. Consultora en gestión humana y S.G.C. Psicóloga - Pedagoga - Especialista en Pedagogía y didáctica - FUMC. Psicopedagoga - UCO Rionegro –Antioquia. Especialista en Psicología Organizacional – USB Medellín. Máster en Coaching

Personal, ejecutivo y empresarial, Euroinnova Business School. Con Maestría en Innovación y desarrollo empresarial. UTM.

Algunos de sus clientes: Personería de Medellín, Ediciones SM, Recursos más humanos R+H, Coindatos Bogotá, Secretaria de Agricultura y la UMATA en diferentes municipios de Antioquia, Comunicmarketing, Corpotactica S.A.S, Tecnicentro los colores, Edinsa POSTOBÓN, Frigocarnes S.A.S, Diego López T. Cia Ltda, Cootrasana, Fenalco Antioquia, Videc seguridad, Miro seguridad, Conaced Antioquia, Cinfes S.A, Dariem Woman, Confecciones Bombom S.A, Confecciones Araza S.A., entre otras.

Duban Vásquez Agudelo: Ingeniero financiero y de negocios. Especialista en la gerencia del desarrollo humano.

Lleva 11 años en la compañía Allus, con varios cargos en la compañía, representante de servicios, profesional de ventas, analista de capacitación y entrenamiento, analista líder de formación y desarrollo, gerente de formación y desarrollo y actualmente es Gerente de cuenta de la operación de Direct TV.

Allus es una compañía multinacional, se especializa en servicios de contact center y en Colombia uno de los más grandes y especializados, los servicios de Allus se han ido extendiendo a programas integrales de Gestión humana. Todas las experiencias de Allus en la gestión humana son extrapoladas como servicio a sus clientes por el éxito que tiene internamente. Allus maneja la cuenta de las compañías más importantes en Perú, Argentina, Colombia, México y Estados Unidos.

En peraciones Offshore y Nearshore, Allus se convierte en una extensión de la empresa del cliente desde cualquiera de los puntos estratégicos que integran la red mediante una selección de localización operativa basada en la región mejor calificada, los equipos de profesionales globales y una estructura de costos dinámicos.

2.2.3.2. Fuentes institucionales:

- Consultora Delta Management. Strategic &Management Consulting. Argentina
- Marcelo Márquez. Consultoría y capacitación. Argentina
- Corporación CIPPAZ Consultores. Colombia
- Allus Global BPO Center. Colombia- Argentina

2.2.4. Tipo de muestreo

La investigación se orientará por el Muestreo Aleatorio Simple (M.A.S) es la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra.

2.3. Estrategia de Investigación

La estrategia de investigación de este trabajo es la investigación cualitativa. Rodríguez Gregorio, Gil Javier y García Eduardo³ dicen en su libro que la

³ Rodríguez Gregorio, Gil Javier y García Eduardo (1996); Metodología de la investigación cualitativa; Granada, España.

investigación cualitativa estudia en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de materiales tales como entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas

2.4. Presentación de las principales variables de análisis

2.4.1. Variable Independiente

Adaptación de los modelos de gestión de los Recursos humanos por competencias (A. M.G.RH.C)

2.4.2. Variables Dependientes

Caracterización de la empresa o diagnóstico (DX)

2.4.3. Variables intervinientes

- Modelos de gestión (MOD)
- Cultura organizacional (CULT.OR)
- Estrategia (EST)
- Metodología de implantación (ADAPT. MET)

2.5. Instrumento de recolección de la información.

La entrevista semi estructurada, permite referenciar aspectos importantes de las experiencias con las organizaciones, brindando un plano abierto para indagar otros aspectos importantes que surgen sobre el desarrollo de la entrevista semi-estructurada, las preguntas están clasificadas con los siguientes baremos:

- Utilidad
- Fases de Implementación
- Participantes del modelo
- Condiciones Previas
- Características de las competencias
- Pertinencia organizacional
- Alineación a la estrategia
- Características de la Implantación
- Rol del consultor
- Errores de implementación
- Procesos participantes
- Errores de implementación
- Ventajas del modelo
- Desventajas del modelo

- Antecedentes de la consultoría. Ver ANEXO 1

2.6. Propuesta de plan de análisis

Se llevara a cabo un a través del análisis de cada una de las variables, se comparan los baremos y los resultados obtenidos, se deducen las experiencias de éxito y luego se hará uso de un programa que permita obtener los resultados que incluya un paquete estadístico, para luego obtener los análisis que se esperan y por ultimo poder interpretarlos.

2.7. Antecedentes

Los estudios sobre la temática de competencias son variados y responden a las necesidades de definir los métodos de implementación, entre ellos podemos encontrar algunas investigaciones relacionadas al tema central como:

Roxana Verónica Mazariegos Meléndez (2006) “Competencias laborales como herramienta de mejora continua en la gestión del recurso humano”⁴, una investigación de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, donde se establece un modelo de evaluación dirigido a los centros hospitalarios con una herramienta de competencias, como una herramienta para elevar la productividad y contar con el personal competente en las diferentes áreas de este entorno organizacional en salud. El resultado arroja un procedimiento para la implementación del modelo enfocado al sistema de evaluación y desempeño.

⁴ MAZARIEGOS Roxana. (2006) Competencias laborales como herramienta de mejora continua en la gestión del recurso humano, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Guatemala.

La investigación de Jhony Gonzalo Muñoz Reyes (2009) propone el “Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a los puestos operativos y coordinación”⁵ Para Muñoz Reyes la implementación de modelo de competencias es integral y abarca todos los procesos de la gestión humana, enfocados a la potencialización de los empleados operativos y coordinadores enfocados en el Coaching y el mentoring.

Otra referencia de la temática dada por María José García San Pedro (2010) “Diseño y evaluación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad”⁶. Dirigido a la Universidad Autónoma de Barcelona, donde desde el área didáctica y de organización escolar propone un diseño de evaluación por competencias, así como su validación, con el fin de promover entre los estudiantes una evaluación que haga énfasis en competencias. Arroja un sistema de evaluación por competencias de utilidad para hacer un seguimiento más especializado del proceso de enseñanza aprendizaje, aportando desde este modelo a la evaluación educativa.

En otra investigación de Nazareno Rodríguez Aideé Andreina (2015) “Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias para ser implementado en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón El Empalme”⁷ de la Universidad de Guayaquil, enfocada a impulsar la gestión moderna

⁵ MUÑOZ, J. (2009). Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y coordinación, Tesis, Escuela Politécnica Nacional de Quito Ecuador.

⁶ GARCÍA, M.J. (2010) Diseño y evaluación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

⁷ NAZARENO RODRIGUEZ, Aideé Andreina. (2015). Diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias para ser implementado en el gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón El Empalme. Tesis Universidad de Guayaquil, Guayaquil

e integral para este gobierno, brindando las pautas para incrementar la satisfacción de los colaboradores y el eficiente logro de los objetivos de este estamento.

Se nombran algunas de las investigaciones, de las que se encuentran enfocadas a la implementación del modelo en varios contextos, educativo, público, organizacional y en el ámbito de la salud. Cada uno de ellos da cuenta de diversidad de enfoques de implementación. E inspira no caer en generalizaciones sino a mirar en cada contexto. No se encontraron antecedentes de la visión del consultor experto referente al modelo de gestión por competencias o temas relacionados por competencia con esta muestra.

Capítulo 3. Marco referencial.

3.1. Historia de los Recursos Humanos

Para hacer un recorrido por la historia de los Recursos Humanos en las organizaciones es necesario ver en retrospectiva las primeras apariciones de la organización, tiempos primigenios donde el homo sapiens empezó a formar comunidades organizadas para ejercicios de supervivencia y transformación del feroz entorno. En este momento aparecen los primeros clanes, allí se evidenciaba claramente el concepto de “manada”, expresiones primitivas de lo que hoy se conoce como “trabajo en equipo” y “liderazgo”.

La evolución del hombre y la transformación de su entorno para sacar provecho del mismo hizo del trabajo algo cotidiano y común; se puede observar como en la esclavitud, el trueque, los gremios, el feudalismo, el liberalismo, empezaron a definir los primeros indicios de la subordinación, del patronismo, de la explotación al trabajador, de las relaciones de poder en beneficio de una patronal, conceptos que siguen siendo una preocupación.

A finales del siglo XVIII con la llegada de la revolución industrial “...que echó los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja...comenzó cuando las máquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual. Las condiciones laborales, esquemas sociales y visión del trabajo sufrieron una alteración significativa”⁸. Se comienza a construir una relación empleado- empleador

⁸ IVANCEVICH, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw-Hill Interamericana. p 7.

estableciendo cánones para dicho relacionamiento, consideraciones importantes para introducir una nueva mirada en el desempeño laboral.

Con la evolución de la historia de la humanidad, fue también evolucionando su la forma de interrelación, generando paulatinamente una visión más humanizadora del trabajo, autores como Frederick Winslow Taylor⁹ introdujeron aportes importantes en administración científica con un “enfoque mecanicista o funcional... orientada fundamentalmente a la producción: obtener el máximo rendimiento posible del trabajador... Propuso la división del trabajo para alcanzar una mayor eficiencia, la especialización por áreas laborales y la tecnificación de la función del supervisor”¹⁰. De estos aportes aún se encuentra vigente la tecnificación del trabajo, conocida hoy como procesos de selección de personal.

Otros autores contribuyeron en conceptos administrativos que resaltaban la valía de la mano de obra este crecimiento como Fayol quien con su administración positiva, aún industrial aporta “...al diferenciar el puesto de trabajo y la persona que lo ocupa. En este sentido puede entreverse un tratamiento más sociológico de los problemas”, se acercan también Frank Bunker Gilbreth¹¹ con sus aportes en la simplificación de las tareas y Henry Ford¹², con el montaje de la producción en serie, masiva de su industria automovilística y su preocupación por mejorar el nivel de vida de sus trabajadores, su rotación, sus horarios, etc..

⁹ TAYLOR, Frederick Winslow. (1970). Management científico. Barcelona: Oikos- Tau. p.7.

¹⁰ *Ibíd.*, p.30.

¹¹ ÁLVAREZ, George Jr, Claude S y Lourdes. (2005). Historia del pensamiento administrativo. México. Pearson Educación. p.89.

¹² FORD, Henry. (2003). Critical Evaluation in business and management. Edited by John C. Wood and Michael C. Wood. London. Routledge Taylor and Francis Group. p.43.

Los pioneros de la psicología industrial como Münsterberg alrededor de 1913, realizaron su aporte en la administración de los recursos humanos, realizando trabajo de campo e investigaciones sobre los fenómenos comportamentales en el ámbito industrial “para obtener el máximo de productividad del trabajador, es necesario que exista una íntima relación entre tareas, aptitudes y personalidad”¹³. Es esta la aportación de la dimensión psicológica al campo de la administración.

En 1920 a través del resurgimiento del sindicalismo y de la demandada del trabajador por el bienestar, se correspondió con una generación de servicios sociales y de aportes al bienestar del trabajador; es allí donde se involucra la calidad de vida para potencializar el trabajo en la industria. Cada vez más organizaciones se preocupaban y buscaban nuevas alternativas de solución para los conflictos permanentes entre los empleados.

Otros grandes contribuyentes de la evolución de los Recursos Humanos fueron dos investigadores de Harvard, Elton Mayo “dirigió su atención hacia este cuasi experimento para soportar su punto de vista acerca del valor que tenía el trato humano que se debía dar a los empleados”¹⁴ junto a Fritz Roelthisberger, quienes para el periodo comprendido entre 1924 y 1933, incorporaron factores humanos y la importancia de éstos al interior de la organización, en estos estudios se reveló la importancia del trato social y el trabajo en grupo para el aumento de la producción y la satisfacción de las personas, conocido como el movimiento de relaciones humanas.

¹³ BARQUERO CORRALES, Alfredo. (2005). Administración de Recursos Humanos. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia. p.31.

¹⁴VELEZ, Ángel Rodrigo B. (2007). Los clásicos de la Gerencia. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. p.103

Alrededor de la década de los 50 el concepto de relaciones industriales que cambió radicalmente tomando el nombre de administración de personal, su interés no era sólo mediar los conflictos patronales, sino que se enfocaba en administrar personas sobre la base de la legislación laboral. En 1960, el concepto de la administración sufre una nueva transformación, empiezan los cambios en la legislación laboral y los grandes desafíos de las organizaciones, las personas empiezan a considerarse como uno de los recursos más importantes dentro de la organización y los mayores generadores del éxito organizacional.

3.1.1. Los Recursos Humanos en las organizaciones

Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización por lo que hay que valorarlas y verlas como sujetos dotados de habilidades, capacidades, y conocimientos. “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”¹⁵, esta interdependencia de las personas con la organización y de gestión de los RRHH con la productividad; marca la tendencia actual de que todas las personas en todos los niveles sean administradores y no solo realizadores o repetidores de sus tareas.

Es necesario reconocer la esencia del trabajador hoy en día, entender que la conducta de las personas en el ámbito laboral, es identificar que éstas viven, se mueven y se transmutan en un campo psicológico, que sus personalidades intervienen en los procesos y que tratan de reducir sus disonancias en relación con el ambiente que los rodea.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. (2005). Gestión del Talento Humano. Bogotá : Editorial McGraw Hill. p. 4.

Para comprender la realidad organizacional de gestión de los RRHH y hacia dónde se dirige, a continuación se esbozan los distintos subprocesos que componen esta área.

3.1.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional es un esqueleto que define las relaciones al interior de las empresas, en palabras de Kats y Rosenzweig (1996) es “...El modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización...deben ser inferidas del comportamiento y la forma en que operan las organizaciones”¹⁶. De acuerdo con lo anterior la estructura es estática y los procedimientos son dinámicos, ya que la estructura define de la organización lo que es más o menos estable en el tiempo: roles y responsabilidades de un lado y procesos y procedimientos del otro. En general la estructura es en lo se encuadra el funcionamiento de la organización, ordena en niveles jerárquicos y el proceder de la empresa para el logro de los objetivos. Así como también hace las veces de definir las normas, controles y estrategias de estandarización y regulación de los procesos internos.

3.1.3. Gestión de los Recursos Humanos como un proceso de apoyo en las organizaciones

El modelo tradicional en el cual se concibe la gestión de los RRHH, se caracteriza por unas relaciones que están definidas en algunos elementos como la disciplina, las normas, los beneficios, el control y la autoridad. Estos elementos reguladores, sancionatorio y de excesivo control evidencian un régimen intransigente que no potencia la creatividad, ni el aprendizaje.

¹⁶ VAINRUB, Roberto. (1996). Nacimiento de una empresa. Caracas : Editorial Texto. p.77.

Son bien conocidas las estrategias desde afuera, a través de las relaciones industriales, bienestar laboral y el sindicato. Donde la organización no se gestiona a sí misma y el trabajador no recibe las opciones de desarrollo, comunicación y desarrollo necesarias para impactar el desempeño.

El punto esencial de este modelo tradicionalista es la preocupación por la productividad y la eficacia y el desconocimiento del desarrollo del talento humano, en contribución a estos dos puntos primordiales. Es en este contexto que la gestión de los Recursos Humanos es simplemente un apoyo (no estratégico), no alineado al negocio, no impulsador del proceso productivo, sino que se centra en las funciones operativas y funcionales, de acompañar y apoyar.

En conclusión en modelo tradicional centra los hechos sobre los circunstanciales, en el día a día gestión humana sólo se encarga de apagar incendios y dejando muy poco tiempo para la proyección y alcances del área.

3.1.4. Gestión de los Recursos Humanos como un proceso estratégico en las organizaciones

Un modelo de gestión de los RRHH orientado a lo estratégico requiere renombrar y redefinir conceptos tradicionales, un ejemplo de ello es cómo la jefatura, cambia al concepto y al rol de líder, pues este es un impulsador de la dinámica de mejoramiento continuo a través del desarrollo de las personas. Circunscribirse en la mejora bajo esta perspectiva implica tener en cuenta la participación de los colaboradores, la empresa y el entorno productivo, donde todos tienen una participación activa y compartida del negocio.

En este modo de gestionar los RRHH, los beneficios, normas, y autoridad se convierten en una herramienta fundamental para reforzar la relación laboral y no para

definirla, “los acuerdos laborales se estructuran en función de tres factores: ciclo de vida de las prestaciones, ciclo de vida de un trabajador en la organización y vigencia histórica de lo acordado en la relación con la supervivencia de la empresa”¹⁷ un circuito integrado de la cadena productiva y sus intervinientes.

Los recursos humanos se abren paso entre todas las líneas posicionándose como un elemento integrador del engranaje organizacional que no sólo contribuyen con la gestión administrativa de las personas, sino que se identifica con las visiones de los negocios, para esta gestión estratégica el equipo responsable de los RRHH debe concientizarse de tomar un rol activo en el desarrollo de la estrategia corporativa, optando por mostrar los resultados de ello y en los términos gerenciales que allí se suscitan. Citando a uno de los mayores influyentes en el desarrollo de la Maestría de RRHH de la UBA, Luis Van Morlegan (2011) “Esta posición permitirá defender mejor a los Recursos Humanos, para convertirlos en un recurso tan (sino el mas) estratégico como los lineamientos financieros, comerciales o tecnológicos. Claro que esta posición que no se logra con sólo tener la intención de ocuparla. No basta reclamarse como importante, sino que los demás piensen que lo es. Y para ello hay que dominar los mismos temas, tener similares preocupaciones, manejar un mismo lenguaje. Si el gerente de Recursos Humanos quiere convencer al empresario de la impostergabilidad de acciones en el área, deberá hacerlo logrando demostrar que tales acciones son funcionales a la estrategia de negocio, generan eficiencia, aumentan market share, logran rentabilidad y/o mejoran el retorno de la inversión de los accionistas.”¹⁸ Este rol se determina como dice el autor no sólo con la intención

¹⁷ PALACIO, Jaime Alberto. (2008). Al fin de cuentas ¿qué hacemos en gestión humana? Medellín: Digital Express Limitada. Primera Edición. p. 25.

¹⁸ PEREZ VAN MORLEGAN, Luis, S; Ayala, Juan Carlos y otros. (2011). El comportamiento de las personas en las organizaciones. Pretence Hall- Person Education. Buenos Aires. p.8

de llevar a cabo, sino con conocimiento e idoneidad de las prácticas administrativas, conversando con las diferentes de negocio y aportando resultados en términos de rentabilidad, productividad y resultados medibles alineados a la estrategia.

En este sentido, la función de gestión de los RRHH pasa a ser un acompañamiento del desarrollo de las personas y del cargo a través de la facilitación de los procesos humanos con líneas claras de la contribución a la estrategia y al negocio.

La capacidad organizacional de los RRHH hoy en día se fuerza en poder gestionar a las personas dentro de los activos intangibles y como tal convertirse en uno de los mayores intervinientes de la ventaja competitiva sostenida, capitalizando el valor potencial de la gente. Esta es una capacidad que responde a los intereses de los dueños y accionistas de la compañía, es clave para convertirse en verdaderos socios estratégicos, como un área coautora en la formulación de la estrategia, y ejecutora de la misma.

3.1.5. La Gestión de los Recursos humanos como asesor externo

La gestión de los RRHH también pueden ser externos a la organización, donde la figura de consultoría conocida como la "...actividad realizada por una persona en relación con otra, para ayudarle a aplicar los recursos necesarios que le permitan resolver un problema"¹⁹ es útil porque se convierte en una mirada neutral y objetiva para tratar temas puntuales de los procesos que atañen a la gestión de los Recursos Humanos. Esta intervención suele ser puntual y da respuestas en tiempo real a los problemas que surgen al interior de la organización, mucho más allá que sólo la administración del personal, asesorando y aplicando métodos de operatividad.

¹⁹ RIBEIRO, Domingo Soriano. (1998). Asesoramiento en dirección de empresas. España: Díaz de Santos. p.9.

Desde el punto de vista del asesoramiento externo, es una solución hoy para las empresas, que en sus áreas internas y preocupadas por el desempeño operativo no aportan valor y sumado a eso, son muchos los procesos por gestionar. En la práctica diaria surgen problemas y es en este escenario que aparece la consultoría para desarrollar herramientas y experiencia en una visión que por ser externa no está sesgada y puede ser objetiva e interviniente, pasando a ocupar un lugar clave en los procesos de toma de decisión de las compañías.

3.1.6. Definiciones básicas

En los diferentes procesos de la gestión de los RRHH se encuentran conceptos que atraviesan de manera transversal, no solo la gestión de los Recursos humanos sino que generan impacto en los procesos organizacionales, a continuación se describen brevemente estos intervinientes:

3.1.6.1. Cultura Organizacional

Teniendo en cuenta la amplitud de este concepto, se hace fundamental contar con la claridad teórica respecto a lo que significa cultura organizacional, pues en muchas ocasiones las empresas tienden a confundirlo con procesos que si bien hacen parte o se relacionan con la cultura no la definen como lo son: clima organizacional, bienestar, políticas, desempeño y estructura, estos conceptos que aun siendo fundamentales para el conocimiento de la cultura organizacional no logran definir la complejidad y riqueza que contiene este término.

Partiendo de la noción de que cultura como la que “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”²⁰, se puede plantear que es todo aquello que se genera dentro de la dinámica social y las interacciones humanas en este contexto citado.

Así mismo y partiendo de la premisa de que la organización es un espacio de socialización, como la escuela, la familia y demás ámbitos, pero en el cual las personas permanecen gran parte de su tiempo, se debe reconocer todos aquellos elementos que hacen parte de la dinámica generada en una empresa, tales como normas, valores, políticas, principios, estilo de comunicación, liderazgo, entre otros, impactan directamente en las configuraciones culturales. En este mismo sentido se puede observar como dice Fred Luthans,²¹ que la cultura organizacional presenta seis características principales: 1) Regularidad en los comportamientos observados, lo que se refiere al lenguaje común, el cual contiene terminologías, rituales y conductas que hacen parte de dicha interacción; 2) Normas, entendiéndolas como los patrones y guías respecto a la manera de comportarse; 3) Valores predominantes, siendo aquellos que conforman la organización, y que a su vez caractericen el comportamiento de sus integrantes; 4) Filosofía, relacionada al trato de empleados y clientes; 5) Reglas, siendo los lineamientos de actuación al interior de la organización; y 6) Clima organizacional, el cual hace alusión a los sentimientos que se transmiten y se generan en la dinámica organizacional.

Es así como se debe reconocer en la cultura que existen aspectos subyacentes, mientras otros son explícitos y fáciles de observar. Razón por la cual pretender realizar cambios culturales, implican en un primer momento conocer a gran

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. (2007). 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., p. 84.

²¹ LUTHANS, Fred. (2002). Organizational behavior, Nueva York, McGraw – Hill Higher Education. p.123. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. (2007) Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw Hill, Octava edición., p. 85.

profundidad todos los elementos que la conforman y particularizan dicha organización, adentrarse en este análisis sociológico para identificar esas particularidades.

La cultura como principal articulador del accionar de la compañía contempla rasgos específicos, un modo de ser y hacer, son personalidades inmersas en un contexto específico que tienden a generalizar comportamientos, percepciones y actitudes. Estas manifestaciones se pueden llegar a pesquisar a través de diagnósticos que incluyan categorías de análisis del real de la compañía. Estos análisis se llevan a cabo cuando la compañía se enfrenta a un proceso de cambio o de estilo, buscando en el interior de la cultura generar adaptabilidad de sistemas u operaciones.

Si se parte de un diagnóstico de la cultura organizacional, para implementar un nuevo rumbo organizacional, cualquiera que fuere, se lograrán cambios más duraderos, porque la empresa logra tener un autoconocimiento de las actuaciones internas.

El análisis cultural tiene como fin la búsqueda de mejoras organizacionales, por lo que se constituye un primer paso para viabilizar el cambio cultural en la organización. Se trabaja con consenso por medio de la participación, clima de confianza y compromiso.

Sin embargo, la cultura no sólo puede facilitar la inmersión de un cambio, también lo puede dificultarlo, sino se conocen sus intervinientes, que se sustrae del análisis en dos ejes, la adaptación al entorno y la integración interna. “Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa

u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes.

La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección —que se aplican cuando los objetivos no se cumplen— entre otros.

La integración interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera²².

El análisis interno es más profundo, pero sienta las bases del carácter cultural, en ambos análisis se pueden lograr transformaciones si se tienen herramientas y fundamentos adecuados para la captura de su esencia. De los factores internos vale citar los siguientes: 1) Historia de la organización, 2) Sistema de valores corporativos y sociales, 3) Sistema de creencias, 4) Tabúes, miedos y comportamientos inconscientes, 5) Conocimientos compartidos, 6) Normas, reglas y políticas, 7)

²² SALAZAR, José Guadalupe, Guerrero Julio y otros. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED v.20 n.4 Ciudad de La Habana. Texto recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Símbolos y signos, 8) Los ritos, rituales y liturgias o ceremonias, 9) Sabiduría organizacional, 10) Elementos humanos, personalidades en inter-relación, 11) Estilo de liderazgo.

La cultura es un elemento complejo porque se remonta a la vivencia de las personas en las organizaciones y cómo se puede ver este interjuego entre la cultura deseada y lo que se gesta en el comportamiento como inconsciente colectivo, tiene una particularidad como una huella para cada organización, suele tener también ocultamientos y elementos no capturables a simple vista.

3.1.6.2. **Clima Organizacional**

Una forma de definir clima organizacional es basarse en las evidencias existentes acerca del ambiente interno de los integrantes de una organización, se relaciona directamente con aspectos tales como: la motivación, la satisfacción de las necesidades, las relaciones, la comunicación, y el estilo de liderazgo.

Un estudio de clima define de modo circunstancial del estado de las personas y de las relaciones en un entorno laboral. “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo y su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.”²³ Esa contextualización de la persona dentro de la empresa, posee unas características bien definidas: es situacional, puede ser pesquisable a través de la observación y la investigación, es variable, no es tan estable como la cultura, se deja permear por cualquier circunstancia externa, se basa en la conducta de las

²³ MARTINEZ GUILLÉN, María del Carmen. (2003). La Gestión Empresarial Equilibrando Objetivos y Valores. Madrid : Ediciones Díaz de Santos S.A., p. 70.

personas que hacen parte de ella, aptitudes y expectativas de la realidad social que lo determinan y marca la pauta en la convivencia.

3.1.6.3. Descripción de Cargos

La descripción de cargos o puestos de trabajo o job descriptions es “Un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Así mismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de estas responsabilidades o tareas, los objetivos”²⁴. Es decir que la componen criterios de representación de los asuntos importantes del cargo, por ejemplo las funciones conducen a tener coherencia entre lo que realizan las diferentes personas con los resultados esperados en cada área (cuando la empresa trabaja bajo un modelo funcionalista), o del proceso (cuando la empresa se basa en una gestión por procesos).

Dicha descripción es un ejercicio que se releva inicialmente recurriendo a la fuente directa, es decir los ocupantes del cargo, quienes dan cuenta de las tareas específicas que realizan; fuente importante para dicho relevamiento también son los jefes inmediatos, los cuales aportan la evidencia de los resultados esperados con la ejecución de determinadas tareas y todo estas actividades alineadas a la planeación estratégica en el aporte esperado para la estrategia del negocio.

²⁴ CHIAVENATO. (2007) p. 226 - 227.

3.1.7. Atracción y Selección de Personal

La selección de personal es definida por Chiavenato como: “...escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización...”²⁵, lo anterior implica tener en cuenta las necesidades de la organización en cuanto al capital humano que requiere para el logro de los objetivos.

El reclutamiento es un paso previo a la selección de personal, ambos forman parte del proceso de integración de las personas a la empresa y se complementan entre sí. El reclutamiento se enfoca hacia la divulgación, requisición, publicación y atracción para abastecer una vacante en la organización. La herramienta principal para el reclutamiento son los candidatos y su corresponsal interno el “job description”, el perfil que dará cuenta de las características que debe tener el candidato para pertenecer a la organización y para poder ejecutar la tarea.

La selección también “puede definirse como aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesigramas”²⁶ en sí misma la selección consiste en filtrar, clasificar y elegir el candidato que mejor se adapte a la satisfacción de las necesidades de la organización, mediante técnicas y metodologías tales como: entrevista retrospectiva,

²⁵ CHIAVENATO. (2007). p. 169.

²⁶ PORRET, Miquel Gelabert. (2008). Recursos humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones: España. Editorial Esic. p.160.

entrevista de incidentes críticos, assesment center, pruebas psicotécnicas, de conocimiento, entrevista abierta, entre otras, todas estas herramientas que dan claridad, conocimiento y objetividad al selector de la elección final.

3.1.8. Capacitación y Desarrollo de Personal

El desarrollo organizacional es un proceso que contiene en su análisis diversas nociones del ámbito del aprendizaje, el crecimiento, el desarrollo de carrera el conocimiento como tal. En este proceso se puede encontrar la inclusión de aspectos tales como: la capacitación, la educación, la gestión y la administración del conocimiento.

Algunos autores definen este proceso como “...un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera del trabajo”²⁷. Haciendo alusión a un concepto más macro que contiene elementos que garantizan la integralidad en los procesos de formación de las personas que laboran al interior de una organización.

En el caso de capacitación “algunos especialistas consideran que la capacitación es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones”²⁸; otros autores con una visión más holística “...consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el

²⁷ WHITEHILL Jr., Arthur M. (1955). Personnel relations. Nueva York: McGraw Hill. p. 121 – 151. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw Hill. p. 385.

²⁸ YODER, Dale. (1956). Personnel management and industrial relation. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Cap 9. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. (2007) Administración de recursos humanos. México : Editorial McGraw Hill. Octava edición. p. 385.

concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general”²⁹. Es de esta manera, como la capacitación tiene una relación directa con las habilidades, destrezas, conocimientos y aspectos que requiere fortalecer, desarrollar o aprender un individuo para desempeñarse de manera adecuada en un puesto de trabajo específicamente o para ir asumiendo nuevos retos dentro de la misma organización que le impliquen un aumento de jerarquía o la asunción de proyectos.

En el caso de la educación, se puede decir que se incluye una visión y desarrollo más integral, y que “con frecuencia, se realiza basada en el concepto de universidad corporativa, la cual más bien representa un proceso, una mentalidad, un estado de ánimo generalizado, que un lugar físico o una entidad concreta en términos estrictos”³⁰. Es en este sentido la educación es entendida como una visión más amplia de lo que es el aprendizaje de las personas, impactando ámbitos tales como el relacionamiento, el contexto social, los proyectos personales y su relación con el contexto laboral.

Por otro lado la gestión y la administración del conocimiento “...se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa”³¹, aspecto que es novedoso dentro del ámbito organizacional, deviene de los procesos de capacitación y desarrollo, se adentra a los conocimientos internos, recae sobre lo que se transmita o se gestione por parte de la organización en las personas, resalta de manera explícita el rol activo de los individuos que la conforman, reconociendo la participación de ellos en la creación, identificación y

²⁹ WAITE, William. (1952). Personnel administration. Nueva York: Ronald Press. p. 219 – 240. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. México : Editorial McGraw Hill. Octava edición. p. 385.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México : Editorial McGraw Hill. Octava edición, 2007. p. 405.

³¹ CHIAVENATO. (2007) p. 409.

socialización de conocimientos internos, que si bien muchas veces son propios de un puesto de trabajo, son las personas las que hacen que éstos cobren vida y generen valor agregado a las diversas actividades realizadas al interior de una organización. Un ejemplo de ello son los manuales de procedimientos, que son relevamientos generados en el interior de una tarea, pero que mirándolo en un todo, dejan articulados los conocimientos que son propios de cada empresa. Sin ellos puede ocurrir que las experiencias nefastas, fracasos o problemas se repitan, como dice el viejo adagio, “el hombre que no conoce su historia tiende a repetirla” (Cicerón)

Incluyéndose dentro del concepto de desarrollo las nociones de capacitación, educación y administración de conocimientos, se puede concluir como este proceso contiene esferas que logran enlazar varios aspectos: la importancia de alcanzar los objetivos de la empresa, la adquisición de nuevos conocimientos, la generación de prácticas y conductas requeridas por la organización, la obtención de mejor desempeño en los puestos de trabajo, la ampliación del impacto formativo en nuevos ámbitos tales como el personal y social, y la contribución al incremento de la productividad, el impacto en la motivación del colaborador por sentirse realizado, el poder emprender una carrera dentro de la empresa con la asunción de nuevos desafíos y el reconocer el ser humano como un elemento que trasciende, crece y se desarrolla en el contexto laboral.

3.1.9. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un elemento fundamental en las organizaciones, porque es un punto de feedback, orientando la labor del colaborador identificando el logro de los objetivos. Según Chiavenato esta puede ser definida

como: “Una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”³². Lo anterior da cuenta de los puntos que se pueden identificar en la evaluación para resaltar el buen rendimiento y descubrir cuáles son los aspectos a mejorar de acuerdo a las falencias en el logro de los objetivos y metas planteadas.

La evaluación de desempeño es conocida también como: evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, valoración, entre otras denominaciones, estas son diferentes formas de nombrarla pero que finalmente tienen el propósito de evaluar y descubrir los potenciales de cada empleado para que esto contribuya de forma positiva a la organización y se vea reflejado en la productividad.

Dicha evaluación es realizada de manera formal o informal, con cierta periodicidad que se estipula en cada empresa. Sea cual fuere el método establecido, las pautas para su realización y su regularidad, es un elemento fundamental para la organización, porque le permite identificar problemas y dificultades, niveles de motivación, potencial de los empleados, lo que brindará estrategias para realizar una gestión adecuada dentro del área de RRHH y sobre todo para aportar soluciones a las necesidades identificadas a través de otros procesos, por ejemplo la capacitación.

Existen varios métodos de evaluación: uno de los más conocidos es la evaluación de desempeño por objetivos (EPO); “La evaluación del desempeño puede llevarse a cabo a través de técnicas o métodos que varían de una organización a otra

³²CHIAVENATO. (2007). p. 243.

de acuerdo con los objetivos trazados y a las políticas de aplicación del personal que se manejan a nivel interno”³³. La evaluación 360^a, 180^o, entre otros. Los métodos, las técnicas y las herramientas definidas para tal fin son definidos por cada organización según sus necesidades y visiones.

3.1.10. Remuneración de Personal

El salario para las organizaciones representa gastos a corto plazo por el desembolso monetario constante, pero a largo plazo se convierte en una inversión que busca obtener un mejor rendimiento por parte de los colaboradores la cual se evidencia en la productividad.

La remuneración de personal “Se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.”³⁴ A partir de la definición anterior se hace relevante aclarar lo que significa la remuneración directa e indirecta. Según Victoria Fernández³⁵ la remuneración económica directa es la compensación que el empleado recibe y que se desprende de las cláusulas del contrato, comprende salario, comisiones y premios, mientras que el salario indirecto incluye: vacaciones, bonos, horas extras, entre otros.

³³ GONZALEZ ARIZA, Ángel León. (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Bogotá: Ediciones Uninorte. p.252.

³⁴ CHIAVENATO. (2007). p. 283. Administración de recursos humanos

³⁵ FERNANDEZ DE TEJADA MUÑOZ, Victoria. (2010). Derechos humanos y relaciones laborales. España: Netbiblo. p. 110.

En síntesis la remuneración es uno de los factores más motivadores para las personas en su desempeño laboral, pues es el medio primordial que permite satisfacer necesidades básicas y acceder a una adecuada calidad de vida.

Establecer los salarios para el personal de una empresa implica hacer evaluación y estudio de las cargas y responsabilidades de los diferentes roles, buscando una retribución justa y que compense los esfuerzos que cada miembro aporta a la organización. Al interior de las empresas se definen las políticas salariales, los acuerdos, las escalas salariales, las paritarias y los criterios a tener en cuenta pueden ser estudio de cargas, referencias externas que se toman en consideración frente al contexto como el incremento de anual, la comparación del mercado de la mano de obra y la ley.

Existen otros planes de beneficios incluidos como un paquete integral en el salario que hacen atractivo al cargo, bonos, comisiones, alimentación, transporte, participación en las utilidades, entre otros. Acuerdos que se hacen entre las partes para estimular al colaborador al ejercicio motivado de sus actividades y responsabilidades.

3.1.11. Bienestar Laboral

Podemos determinar que bienestar laboral es un área que cobra gran importancia para el trabajador, ya que el objetivo que se impone esta área es propender por un mejor estar de las personas en su contexto laboral y el impacto generado se traduce en una mejor calidad de vida.

Bienestar laboral busca satisfacer a través de diferentes programas las necesidades personales y familiares de los empleados, con ellos lograr el

mejoramiento de sus condiciones de vida y de ese modo aportar una mayor motivación para un mejor desempeño. Dicha función es descrita por José Castillo Aponte es estos términos "...la función de bienestar laboral es considerada como la creación y manejo de un conjunto de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su familia, de forma gratuita o semi-gratuita, con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas."³⁶ Logrando el bienestar laboral por medio de la protección de los derechos o intereses sociales de los empleados, con el propósito claro de incrementar los niveles de satisfacción, calidad, eficiencia, identificación con su trabajo y en consecuencia el logro de los objetivos.

Todo esto tiene relación directa con lo que propone el autor Jaime Alberto Palacio en el libro al fin de cuentas ¿qué hacemos en gestión humana? el cual plantea que "...no basta con hacer una tarea de mantenimiento hacia el estar-bien, para asegurar la afiliación y la pertenencia del trabajador con la empresa; hay que asegurar un crecimiento armónico e integral del grupo familiar hacia un mejor vivir, razón de ser de la compañía...".³⁷ No basta sólo con brindar únicamente beneficios económicos, sino también implementar actividades orientadas al crecimiento y bienestar del ser humano en sus necesidades biológicas, psicológicas, sociales y familiares, siendo este último grupo un componente de relevancia en el que se enfoque ésta área generando impacto en los grupos de interés de la organización y contribuyendo directa e indirectamente con la responsabilidad social empresarial.

³⁶ CASTILLO Aponte, José. (2006). Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. Bogotá: Ecoe Ediciones. p.250.

³⁷ PALACIO. (2008). p. 72.

3.1.12. Cambio Organizacional

Los procesos de cambio siempre están presentes en las organizaciones, precisamente porque el entorno es cambiante y la organización que quiera surgir dentro de la dinámica de crecimiento debe adaptarse a este fenómeno. Lo nuevo, lo cambiante y la ruptura de paradigmas le generan al ser humano retrocesos y defensas ya que tiene que elaborar un pequeño duelo por perder un lugar, un concepto, una perspectiva, unas bases y moverse a un lugar desconocido, fuera de su zona de confort (lo conocido) un ejemplo de Palacio es “...si durante una reunión en la que se anuncia un cambio importante un individuo o incluso un grupo entero muestra una variedad de mecanismos inconscientes de defensa. Tal vez el grupo, en lugar de trabajar racionalmente sobre la forma de realizar el cambio, adoptará un comportamiento de <<luchar o escapar>> (poniéndose a la defensiva y evitando la cuestión)”³⁸, por tal motivo los procesos de cambio deben incluir una preparación, sensibilización y escucha, tomando en consideración las emociones, pues la única forma de vencer las resistencias es no acallarlas, por lo que es pertinente brindar un espacio para socializar los miedos y las ansiedades presentadas por los ejecutores del cambio.

Del cambio a la transformación hay un paso muy importante, dicha transición advierte un proceso psicológico para entender un sinnúmero de situaciones, en su mayoría paradigmáticas, que generan miedos, el paso quizá sea nombrarlos y desmitificarlos, porque se puede equiparar al caso de un consultante en terapia

³⁸ MARSHAK, Robert J. (2007). Cambio organizacional: trabas, contratiempos y dificultades más habituales. Barcelona : Ediciones Deusto. p. 30.

clínica, cuando a través de la palabra rompe la resistencias de: no conocer, no poder, no querer.

Para que se geste un proceso de cambio es necesario "...brindar las siguientes condiciones a las personas: Conseguir que abracen el cambio... Aprender a convivir con la incertidumbre... Aprender a ampliar su red de relaciones... Aprovechar todas las oportunidades para aprender... Desarrollar una perspectiva diferente de la carrera... Agregar valor... Estar atento a la tecnología... Cambiar expectativas respecto al empleo".³⁹ Todos son elementos presentes en las relaciones humanas se interiorizan en una gestión del cambio. Donde se brindan las herramientas necesarias para la adaptación a lo nuevo, acompañados de otros procesos como la capacitación.

3.1.13. Desarrollo Organizacional

El concepto de desarrollo organizacional Según Blake y Mouton en su modelo GRID es "...un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa"⁴⁰ este se vincula con los conceptos de capacitación, cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización, pues cuando se busca un desarrollo hay un proceso que implica cambios constantes, lo cual le exige a las personas también un proceso de asimilación frente a los nuevos elementos incorporados en la organización.

Es importante resaltar que el desarrollo organizacional implica un proceso de tres etapas fundamentales: "recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención las más importantes son: la

³⁹ CHIAVENATO (2007). p.435, 436.

⁴⁰ BLAKE Y MOUTON. Citado por: ACHILLES DE FARIA, Fernando. (2004). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México: Editorial Limusa. p.27.

retroalimentación de datos, el desarrollo de equipos, las reuniones de confrontación, el entrenamiento de la sensibilidad y la consultoría de procedimientos”⁴¹

Podríamos decir entonces que el desarrollo organizacional, tiene como finalidad implementar cambios para que la organización tenga las herramientas para asimilar los nuevos desafíos del entorno productivo y deben saber cómo abordarlos para ser competitivas y permanecer en el tiempo.

3.2. Historia del concepto de competencias

La palabra competencia deviene etimológicamente del latín *competentia*, que significa “aspirar, ir al encuentro de, buscar o pretender algo al mismo tiempo que otros”⁴² Y La composición de la palabra es el “prefijo *con* (Entero, junto, por completo), el verbo *petere* (Dirigirse a, buscar, atacar, pedir), el sufijo *nt* (Que significa agente) y el sufijo *ia* (Que significa cualidad) acá se interpreta como dirección hacia algo. El significado de la palabra según el diccionario de la REA significa “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”⁴³, como concepto la competencia se usó inicialmente en las ciencias humanas y la educación.

La pesquisa histórica aparece primero en la sociología, con Talcott Parsons en 1949, realiza un gran aporte al tema de competencias al elaborar un esquema conceptual describiendo que “la competencia en el dominio del conocimiento y las técnicas para su desarrollo eran de suma importancia para aquellos que tienen el

⁴¹ CHIAVENATO. (2007). p. 438.

⁴² Diccionario de Etimologías.(2000). Título recuperado: <http://etimologias.dechile.net/?competencia>

⁴³ Real Academia Española (2001). Título. Recuperado: <http://www.rae.es/rae.html>

privilegio de contar con una posición académica, y qué la competencia conlleva la obligación de ser íntegro”⁴⁴ introduciendo variables para la valoración como de las personas.

Pasados casi diez años de ese aporte, en 1958, Atkinson realizó un aporte fundamental para los hallazgos posteriores del término competencias en el ámbito laboral, su teoría de la motivación al logro la proponía “...como resultado de una relación conflictiva en que las señales asociadas con competencia, en relación a un estándar de excelencia, evocan expectativas de éxito y temor al fracaso”⁴⁵ Hasta el momento la competencia estaba muy orientada a la educación y a la sociología.

Una introducción importante es atribuida al psicólogo y profesor de Harvard David McClelland en 1973, propuso que para el éxito en la contratación de una persona, no eran suficientes el título que presentara y el resultado de las pruebas psicológicas a las que se sometía. McClelland afirmaba que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona que de sus conocimientos, currículo, experiencia y capacidades, define las competencias como “los pensamientos y/o comportamiento de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio”⁴⁶ identifica que toda persona tiene capacidades, referidas a lo que la persona es capaz de hacer, no en un contexto. Sale a relucir en su teoría el grado de cualificación de las personas, su talento para el quehacer; sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérico o específico sumando a ello voluntad y la motivación, fundamentales para definir los

⁴⁴ GLASSICK, Charles, Mary Taylor y Gene I. Maeroff. (2003). La valoración del trabajo académico. Colección Biblioteca de la Educación Superior. México: ANUIES. p.99.

⁴⁵ HERNANDEZ, Marisela González. (2002). Motivación animal y humana. México: Editorial Manual Moderno. p. 297

⁴⁶ SARACHO, José María. (2011). Talento organizacional. Santiago de Chile: Ril editores. p.92

componentes que debe tener un miembro de la organización: cualificación, talante y motivación.

3.3. 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, este término implica tanto aspectos explícitos como subyacentes, propios del ser humano:

- “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.
- 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.
- 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.
- Ansorena Cao (1996), las competencias son una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su

comportamiento, y bajo la cual, el comportamiento orientado a las tareas puede clasificarse en forma lógica y viable.

- 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.

- 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 implican un saber, un poder, y un querer hacer, (Conocimientos, habilidades y actitudes)⁴⁷ .

Haciendo una sintaxis de las definiciones mencionadas anteriormente, se puede decir que las competencias poseen aspectos tales como, conductas observables y medibles que pueden ser identificadas, valoradas, desarrolladas, potencializadas y modificadas, buscando que la persona tenga un mejor desempeño en el logro de los objetivos del cargo y la organización.

Si bien, se evidencia que las competencias incluyen aspectos comportamentales, emocionales y cognitivos, se puede plantear que dicho concepto enmarca la integralidad del ser humano, permitiendo su potencialización no sólo en

⁴⁷ VELASQUEZ, Ana Cenaida . Gestión del talento humano basado en competencias. Medellín : Basado en documento realizado en ASPORT Ltda., por Ana Cenaida Velásquez y Sylvia Elena Vélez. 2006. P. 32.

el campo laboral, sino también en el personal. Precisamente será esta noción la que garantizará que la gestión de los Recursos Humanos basada en el modelo de competencias, que se centre en el desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos y comportamientos, aportando de ese modo al logro de los objetivos estratégicos.

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 colaborador.

Finalmente la definición de competencias que acá se propone es: el producto comportamental observable que surge de aspectos conscientes e inconscientes relevantes en una estructura más o menos estable de personalidad, que lleva al sujeto a desarrollar una tarea con éxito, una vez alcanzado el poder hacer, querer, ser y conocer.

3.4. Gestión por competencias

Poder definir el concepto la gestión por competencias, y con ello lo que implica la gestión de los Recursos Humanos bajo este modelo, requiere en una primera instancia realizar una ubicación histórica y social respecto a la manera de cómo surge este paradigma; y es que como se ha analizado anteriormente, el contexto organizacional ha atravesado diversas etapas, cada una de ellas coherente con la realidad del entorno y época. 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 de los Recursos Humanos asumen al interior de una organización.

La concepción de gestión de Recursos Humanos, hoy bien llamada Gestión humana o gestión del talento humano, actualmente atraviesa un espacio de cambio y de transformación, pues el desarrollo tecnológico y el reconocimiento de los derechos de ley, demuestran que cada vez más el recurso humano se reconoce como clave para sostener el desarrollo de las naciones. Hoy en día varios autores coinciden en señalar actualmente se evidencia una revolución en la Gestión de RRHH, son nuevos desafíos los que atañen a los responsables de este proceso “los profesionales de Recursos Humanos se están convirtiendo en diseñadores de espacios de innovación y colaboración.”⁴⁸

Paulatinamente las organizaciones revalúan la visión del ser humano como empleado, reconociéndolo como aquel ser que contiene talentos, potencialidades y competencias que son seguramente de gran utilidad para la misma empresa. Esta postura acarrea una responsabilidad en cuanto a al manejo de la información del medio, la importancia de la innovación y los nuevos desarrollos, además de la necesidad de poder ser competitivos en un voraz mercado que busca alternativas para sobresalir por encima de sus competidores, alternativas marcadas por la calidad, el servicio y la misma productividad.

Todas estas transformaciones hacen que se realice una re significación de aquello que Jaime Alberto Palacio denomina las relaciones de trabajo. En este nuevo

⁴⁸ POMARES, Alicia. (2015). Conectar talento, proyectar eficacia. España: Profit Editorial. p. 2.

modelo, este autor plantea la construcción de un marco de los RRHH “coherente con el direccionamiento estratégico empresarial y en general, con la estrategia del negocio”⁴⁹, 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”⁵⁰.

Se puede observar entonces, como esta re significación del modelo de gestión de RRHH, dentro de las necesidades presentadas por el contexto actual, centra gran parte de su mirada en dos focos: las personas como seres con potencialidades y competencias; y las personas como ejes fundamentales para el cumplimiento del direccionamiento estratégico.

Esta nueva mirada, introduce cambios en concepciones fundamentales del campo organizacional, pues como lo menciona Marcelo Andrés Saravia⁵¹, serán 3 los momentos que permitirán entender en el contexto empresarial lo que es un modelo de competencias laborales: 1) El pasaje de la tarea y la función a la de los procesos; 2) El pasaje de la destreza y la capacidad a la competencia y 3) influencia de la tecnología en el desarrollo del pensamiento.

3.4.1. El paso de la tarea y la función a la de los procesos

Pasar de un modelo funcionalista a un modelo de gestión por procesos, implica cambios organizacionales que se ven reflejados en la estructura organizacional, en el direccionamiento estratégico y en la manera como se lleva a cabo la producción o generación de servicios organizacionales. En la parte humana la

⁴⁹ PALACIO. (2007). p. 41.

⁵⁰ PALACIO. (2007). p. 41.

⁵¹SARAVIA GALLARDO, Marcelo Andrés. (2005). Recursos humanos en el siglo XXI: Competencias laborales para la productividad. Bolivia. Editorial MASG. Primera Edición. p.10

gestión por procesos transforma de manera radical el rol de las personas como empleados, de los jefes como líderes y del nivel de responsabilidad generado en cada uno de los procesos para los actores implicados. Es de esta manera como la gestión por procesos empieza a empoderar cada vez más a las personas, en cuanto a la importancia y responsabilidad que cada una de ellas asume para poder contribuir al logro de un objetivo común, que contiene cada una de las actividades y procesos. En esta misma dinámica, el poder transformar un insumo o servicio que ha entrado a un proceso, en una salida coherente con las necesidades del cliente, otorga a las personas un papel de transformación y de cumplimiento de determinadas tareas acorde a las habilidades y destrezas de cada individuo.

3.4.2. El paso de la destreza y la capacidad a la competencia

En el contexto organizacional se empieza a comprender el ser humano como aquel ser integral, que más que una destreza o una capacidad, tiene diversos componentes del ser, hacer, saber, entre otros, siendo así pieza fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que se trasciende de conceptos que simplificaban anteriormente a todo el sujeto, retomando la denominación de competencia, como aquella que implica un aspecto de un individuo, abarcando tanto aspectos subyacentes como aspectos que se evidencian en los comportamientos. Se empieza entonces a pensar que “son las personas las que crean trabajo, reconvierten organizaciones, desarrollan nuevas líneas de crecimiento; la empresa hoy se deja llevar por la visión y potencial de su personal, contrariamente a la gestión tradicional restrictiva”⁵².

⁵² SARAVIA. (2005).p. 6.

De este modo, el termino competencias hace trascender la visión que hasta dicho momento se tenía del individuo, pues este enfoque de la gestión humana basada en competencias centraliza su atención en el desarrollo de las potencialidades del empleado, como ser humano que contribuye al logro de diversos aspectos del direccionamiento estratégico.

3.4.3. Influencia de la tecnología en el desarrollo del pensamiento

Con la globalización son varios los cambios culturales que se generan en las distintas sociedades, lo que lleva a que las organizaciones empiecen a valorar la inteligencia y los conocimientos como dos recursos de gran importancia para potencializar el desarrollo tecnológico, la flexibilidad a los nuevos requerimientos del entorno y la misma industria. Es precisamente de esta manera como Marcelo Saravia plantea que “el profesional actual debe anticipar cambios y coyunturas, producir creativamente nuevo conocimiento, generar procesos de producción de bienes y servicios cada vez más modernos, rápidos y cómodos para el cliente. Igualmente requiere estar en sintonía permanente con la tecnología; diseñando nueva tecnología, aplicándola creativamente a diversos campos, etc.”⁵³.

Es de esta manera, como la gestión por competencias es el resultado de la re significación de asuntos sociales y empresariales, que obligan a las organizaciones a considerar al empleado como un ser humano integral, con capacidad de dar mucho más que simples respuestas a estímulos e instrucciones. La gestión por competencias, se convierte entonces, en la manera de conocer, identificar, desarrollar y potencializar al ser humano en su integralidad, valorando su contribución en el logro de objetivos estratégicos.

⁵³ SARAVIA. (2005).p.7

3.5. Modelo 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.

Según José María Saracho, “para gestionar las competencias de la totalidad de las personas de una organización es preciso aplicar, no uno, sino tres modelos de competencias distintos”⁵⁴. 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”⁵⁵. 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

⁵⁴ SARACHO, José María. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Chile. Editorial RIL. Primera Edición. p. 27.

⁵⁵ SARACHO. (2005). p.27.

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 determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol llegar a unos resultados estándar que la organización requiere de dicho rol”⁵⁶. 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”⁵⁷. La metodología utilizada por este modelo consta de las siguientes

⁵⁶ SARACHO. (2005). p.35.

⁵⁷ SARACHO. (2005). p.35.

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, 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”⁵⁸ , 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”⁵⁹ , incluyendo el modelo de análisis funcional.

Los modelos de gestión por competencias, evidencian el enfoque de los autores que hará también foco la organización que decida implementarlo:

Modelo de competencias distintivas: Hace hincapié en los criterios de éxito, el método de identificación de competencias se desarrolla a partir de entrevistas de eventos y su análisis conductual, desde la dirección estratégica se hacer una bajada

⁵⁸ SARACHO. (2005). p. 29.

⁵⁹ SARACHO. (2005). p. 29.

en cascada de los comportamientos deseados a los demás niveles de la cadena de mando. Se halla sobre la base de una organización que se identifica los roles claves y a partir de este construye el modelo. Es el más aplicado a la estrategia porque suele identificarse las competencias en el nivel jerárquico de las líneas más altas y decisivas del negocio que son quienes administran el direccionamiento estratégico y su implementación va desde las dimensiones, va desde el comportamiento más sobresaliente hasta la sintaxis de las características personales que se ponen en práctica para el desempeño exitoso.

Modelo de competencias genéricas: Se orienta sobre los ejecutores de las estrategias, los mandos medios, quienes componen el respaldo a la estrategia y conocen bien el desempeño operativo, su relevamiento es a través de entrevistas de incidentes críticos con la generalidad de los cargos y el perfil de los mismos. Es una taxonomía de las competencias porque se categorizan y se agrupan por parámetros comunes, con el criterio de criticidad de cada una de las competencias. El aspecto que se resalta es el entorno y la frecuencia del comportamiento en términos de competencia, con miramientos a lo que se requiere para adaptarse al mercado que constantemente cambia.

Modelo de competencias funcionales: Aporta la visión de la tarea, de la especificidad, de ir de lo más macro a lo más micro, es decir desde la base especificando las actuaciones en términos de competencias. Se desagregan las grandes funciones, en funciones más concretas y luego en funciones realizadas por un solo individuo. Como modelo funcionalista no visualiza a la persona sino a la contribución específica a la cadena de valor, en términos de criterios de desempeño.

Es útil para estandarizar resultados y para fusionarse con otros modelos de gestión procesual o de control.

A continuación se evidencia cómo Saracho. (2005) resalta las fases de implantación del modelo de competencias según el constructo teórico.

	DISTINTIVAS	GENERICAS	FUNCIONAL
I	Análisis estratégico: determinación de brecha	Selección de empresas exitosas por industria	Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor
II	Identificación de personas de desempeño superior	Identificación de mejores prácticas por puesto/rol	Identificación de las funciones del proceso y sus correspondientes resultados
III	Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior	Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas	Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones: resultados que puede obtener una sola persona
IV	Entrevistas de Eventos Conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior	Entrevistas de Incidentes Críticos a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares	Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades; y los recursos del entorno
V	Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior	Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía	Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto
VI	Formulación de competencias: características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes	Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de la taxonomía	Establecimiento de normas de competencias
VII	Elaboración del perfil de competencias deseables	Elaboración del perfil de competencias requeridas	Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos
VIII	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil deseable	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil requerido	Acreditación de competencias y establecimiento de brechas
IX	Entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos	Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos	Capacitación para el cierre de brechas y obtención de la certificación

Gráfico 1. Pasos para la implementación de los 3 modelos⁶⁰

⁶⁰ SARACHO. (2005). p.41.

3.5.1. Procesos basados en competencias

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 ya que las competencias son transversales a los procesos y reformulan la mirada frente a 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.

3.5.1.1. 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 ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio y en esta medida poder garantizar que los resultados estén alineados con las estrategias del negocio.

El diseño de los perfiles ocupacionales determinan las características que debe tener el personal para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

El diseño de los puestos de trabajo debe contener un análisis sistemático del recurso humano necesario para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales; esto debe hacerse teniendo en cuenta competencias, perfiles, clases o familias de cargos, niveles jerárquicos, tareas, procesos y clasificaciones; este entramado de aspectos a considerar, configuran el puesto de trabajo. “Las descripciones de los puestos dependen en gran medida de los factores que se escojan,

tanto para la clasificación como para la valoración, así como del sistema de clasificación que se aplique, por lo que podemos encontrar diversos estilos y formas de descripción de puestos. Otro aspecto importante es la estructura de las descripciones de clases, también conocida como estructura de la clase. En lo que si hay un acuerdo general es en la importancia de una buena descripción, pues de eso dependerá el análisis, la clasificación y la valoración de los puestos”⁶¹.

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 5 aspectos que obligan a pensar el recurso humano en términos de competencias:

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

2. 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.

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

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

⁶¹ ZELAYA LÜCKE, Julio. (2006). Clasificación de puestos. San José. Editorial Universidad Estatal a Distancia. p.171.

5. 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 asegurar⁶².

Tener en cuenta estas tendencias posibilita el hecho de contextualizarse mejor en un entorno cambiante de la organización, del mundo... un conjunto de competencias en sus colaboradores para enfrentar los nuevos retos y garantizar la competitividad.

Finalmente la organización necesita revisar esas características individuales en relación con la estrategia de la empresa y el mercado, para diseñar sus puestos de trabajo de tal forma que le permitan hacerle frente al factor competitividad.

3.5.1.2. Selección y contratación por competencias

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. "...las acciones encaminadas a seleccionar empleados bien harán poner la lupa en las esferas más profundas de las competencias, esencialmente en el ajuste a las competencias genéricas de la compañía y en ciertas competencias centrales de autogestión sin las que el desarrollo del resto se antoja muy dificultoso⁶³.

⁶² LEVY LEVOYER. (1997). p.150.

⁶³ RABAGO LÓPEZ, Eduardo. (2010). Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. España: Netbiblo. p. 46.

El repertorio de competencias con las que debe contar la selección serán tanto con las competencias organizacionales, como las específicas, no necesariamente porque ya las posea en un alto nivel, sino porque tiene potencial para desarrollarlas dentro de la organización. Lo que se trata aquí es de identificar las brechas y analizar la toma de decisión frente al candidato que mejor se adecúe al perfil del cargo y se diseñe al ingreso un proyecto de desarrollo enmarcado en las competencias identificadas.

En muchas ocasiones la selección sólo se orienta a la identificación de competencias existentes en el momento de realizar el proceso, desconociendo el nivel de potencialidad y desarrollo que puede tener un empleado al interior de la organización. “...ello significa también no limitarse a las competencias exigidas por el puesto a proveer inmediatamente y tener en cuenta la evolución previsible de las competencias necesarias; y, además, favorecer la adaptabilidad y la flexibilidad, la creatividad y la docilidad en relación con los hábitos adquiridos, incluso aunque no sean prerequisites esenciales a corto plazo, y más bien porque son cualidades clave para asegurar los cambios futuros”⁶⁴. Esto requiere unas cualidades por parte del seleccionador, de los perfiles y de un proceso muy bien estructurado, donde no sólo se tengan en cuenta los perfiles requeridos en la actividad, sino los nuevos el posible desarrollo que pueda afrontar dentro de la organización e identificando metodologías claras para ello.

⁶⁴ LEVY LEVOYER, (1997). p.151-152.

3.5.1.3. Formación y desarrollo de competencias

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, una definición adecuada de desarrollo sería:

“Se señala el desarrollo de competencias como el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño. Escríbano (1999).⁶⁵” Esta definición da cuenta que el desarrollo de competencias es un proceso que implica acompañamiento para cerrar brechas y fortalecer todas aquellas habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos del colaborador, para así tener cada vez más un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

La formación y el desarrollo tienden a confundirse, si bien es cierto que son complementarias: “la formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente halla un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.”⁶⁶ Por tal motivo se le reconoce un lugar especial al seguimiento cuando se trata del plan de desarrollo de competencias, ya que este es el

⁶⁵ ESCOBAR VALENCIA, Miriam. (2005). Las Competencias laborales. En: Revista Estudios Gerenciales. No. 96. (Julio-Septiembre).

⁶⁶ ESCOBAR. (2005). p. 47.

punto de partida para la puesta en marcha de la alineación de competencias al perfil deseado que encuadra las expectativas de éxito en el desempeño del rol laboral.

Una forma de proceder sería comparar los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, sugiriendo las necesidades de formación y desarrollo. Los programas de capacitación y desarrollo deben estar orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio, de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva. Se diseñan según las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso. Algunos de los métodos establecidos para el desarrollo de competencias son:

- El coaching o modelo de acompañamiento ya sea individual o con grupos homogéneos está orientado a conseguir las metas, mejorar el rendimiento y proyectar al colaborador hacia la excelencia. Dicho proceso está encaminado hacia la “evolución tanto del coach, como coachee con el fin de conocer y aprovechar mejor sus habilidades y potencialidades en función de una mayor satisfacción de sí mismo y un mejor desarrollo de los procesos laborales”⁶⁷. Permite aprovechar y liberar el potencial de los coachee, buscando incrementar al máximo su desempeño.

- Mentoring es otra modalidad de mejora individualizada en acompañamiento, de características flexibles, a través del apoyo continuo para el logro de desarrollo de competencias de quien lo realiza, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y políticos, que pueden incidir en el desempeño, dentro y fuera de la organización. Este puede ser definido como un

⁶⁷ BLANCHARD, Ken y RIDGE, Garry. (2010). Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo. Bogotá : Editorial Norma. p.11

“programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento”⁶⁸ Este colaborador de mayor nivel es llamado mentor y tiene unas características particulares que promueven dichos logros a partir de la empatía, la experticia y la capacidad de guiar.

- Autodesarrollo es otro modelo de mejora individual que no implica el seguimiento guiado por otra persona, sino que cada uno de los participantes se delimita sus requisitos óptimos de desempeño en la actualidad, a través de la consultoría externa y el empoderamiento del participante en el logro de los objetivos. Es un proceso individualizado y se requiere alto nivel de disciplina, compromiso y confianza en sí mismo. “...este desarrollo activo de las competencias permite a cada uno controlar su adquisición y conseguir así la confianza en sí mismo que resulta de la experiencia directa de las competencias puestas en práctica.”⁶⁹

- Centros de valoración o evaluación, es un método de mejora estructurado, caracterizado por la implementación de la técnica del assesment center, se diferencia de los modelos tradicionales pues tiene en cuenta el individuo dentro de la organización y desde allí se apuntala la formación. “Los centros de evaluación son un grupo de orientación, los cuales realizan una serie de actividades estandarizadas, que proporcionan una base para los juicios o predicciones de las conductas humanas que se cree o se sabe que son apropiadas para el trabajo desarrollado en el contexto organizacional”⁷⁰. Este pone en juego las experiencias, permitiendo la integración

⁶⁸ ALLES, Martha. (2009). Construyendo Talento. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A. p.286.

⁶⁹ LEVY LEVOYER. (1997). p. 133.

⁷⁰ MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. México : Cengage Learning Editores, 2002. p. 116.

con éxito de los conocimientos a fin de construir competencias inéditas sobre una base experiencial.

Las competencias no pueden estar en los diseños de planes de formación tradicionales, sino que deben estar vinculadas a la particularidad del individuo y sus competencias, dinamizadas en la organización. La experiencia se convierte en una fuente de desarrollo de competencias más completa, ya que el desarrollo se circunscribe en los conocimientos, actitudes y habilidades personales que refieren tres formas de intervención o vías de desarrollo, frente a los conocimientos se requiere la adquisición de nuevos datos de orden teórico en un tema específico a partir de la claridad del interlocutor. Las actitudes incluyen un proceso de acompañamiento en una de las técnicas especificadas con antelación, que le brinde herramientas a la persona para anticipar las consecuencias de sus decisiones y sus omisiones, posibilitando nuevos motivos para la acción. Y las habilidades entendidas como capacidades operativas que facilitan la acción, requieren para su desarrollo, un proceso de entrenamiento a través de la repetición de los actos exitosos con el fin de adquirir nuevos hábitos más efectivos.

3.5.1.4. Gestión del desempeño

Gestionar el desempeño de personal, es un proceso que implica conocer el direccionamiento estratégico de la organización, los procesos que se gestionan en su interior, los retos internos y externos, las personas que laboran en los cargos y sobre todo tener una comprensión estratégica del negocio. Si bien todo el modelo de gestión por competencias agrega valor a la estrategia organizacional, es precisamente

este proceso el que garantiza la alineación de gestión humana con los objetivos organizacionales.

Martha Alicia Alles⁷¹, 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.

Desde este punto de vista, gestionar el desempeño trasciende la esfera de la medición para tener una denotación más estratégica, asegurando así que cada empleado sea consciente de lo importante de su cargo, reconociendo los aportes y contribuciones que desde su puesto realiza a la estrategia organizacional. Es así pues, como se puede lograr a través de un análisis concienzudo de los objetivos estratégicos, deducir la manera en que las distintas áreas, procesos y grupos aportan a la empresa.

Evaluación de desempeño, se convierte en este caso en un componente de toda esta gestión, pues básicamente la evaluación es una herramienta que permite obtener la información requerida respecto al nivel de desarrollo de las competencias y nivel de cumplimiento de los objetivos y retos de cada persona, con relación al proceso y a las metas organizacionales.

En este sentido gestionar el desempeño, es un proceso cíclico orientado al mejoramiento continuo, mediante la utilización de estrategias y herramientas que den

⁷¹ ALLES, Martha. (2002). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A, Primera Edición. p. 17.

cuenta de una adecuada medición, potencialización y fortalecimiento del desempeño de cada persona y la productividad de la organización.

3.5.1.5. Compensación basada en competencias (retribución)

La compensación o retribución como ya se mencionó anteriormente en el capítulo correspondiente al modelo tradicional, consiste ofrecer una contraprestación al empleado por la realización de una labor determinada. Este es un aspecto que para los trabajadores se convierte en la representación de la calidad de vida que pueda llegar a tener, un medio para obtener reconocimiento o una fuente de satisfacción o motivación para su desempeño.

Según Manuel Fernández – Ríos en el libro Diccionario de Recursos Humanos, el concepto retribución o compensación por competencias, “...responde a la moderna <<gestión por competencias>>, retribuyendo no tanto por lo que se hace... sino por lo que se es capaz de hacer, es decir, por el conjunto de competencias: conocimientos, experiencias y habilidades que se poseen, y se es capaz de poner en juego al servicio de una organización”⁷².

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.

⁷² FERNANDEZ-RIOS, Manuel. (1999). Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección. España: Ediciones Díaz de Santos S.A. p.787.

La remuneración de los colaboradores debe estar basada en políticas transparentes y uniformes que permitan que se genere un gana- gana entre la organización y el empleado, pues estas políticas deben establecerse permitiendo que exista un margen de ganancias para la organización y una motivación por una buena retribución para el empleado. Para establecer las políticas de remuneración o retribución por competencias la compañía deberá previamente: "...analizar y evaluar los puestos, sus obligaciones, requerimientos y responsabilidades así como escribir y mantener actualizadas las descripciones de puestos para todos los distintos puestos de la organización"⁷³. Si la remuneración se circunscribe en el modelo de gestión por competencias estará también ligado al desarrollo, al plan carrera y a la gestión del desempeño, pues en la medida en que se logren cerrar brechas esto se verá reflejado en el salario ya que el empleado alcanzará un mayor nivel, por ende mayores responsabilidades y recompensación por sus méritos.

3.5.1.6. Planes de carrera

Entendiendo los planes de carrera como un proceso que permite materializar el desarrollo y potencialización de las competencias de las 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

⁷³ ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. p. 346.

analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro”⁷⁴.

Este proceso busca no solo desarrollar las personas en su puesto de trabajo sino también que se potencialicen dentro de la organización. El desarrollo de planes de carrera por competencias no sería diferente al realizado en un modelo tradicional, sino permitiera identificar objetivamente aquellas personas que dentro de la organización cumplen con los requisitos para proyectarse en una carrera profesional al interior de la misma, es decir, con potencial en las competencias comportamentales, técnicas, del ser y todas las establecidas por la misma empresa.

La planeación y realización de este proceso es complemento para los planes de desarrollo personal y organizacional, generados como parte de la gestión del desempeño o valoraciones de competencias; favoreciendo al mismo tiempo el clima organizacional al generar equitativas oportunidades de crecimiento y desarrollo y minimizando la rotación de personal en la organización.

3.6. Pasos generales a seguir en el diseño y la implementación del modelo de competencias

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.

⁷⁴ ALLES, Martha. (2002). Gestión por competencias: El diccionario. Argentina: Ediciones Granica S.A, Primera Edición. p. 36.

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:

- Inteligencia emocional, para poder interactuar de manera adecuada con otras personas dentro del desarrollo de todo este proyecto.
- Inteligencia cognitiva, para poder realizar un adecuado análisis de la caracterización de toda la organización, e identificación de las competencias (análisis y síntesis).

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: Servicios que presta, procesos que desarrolla, tecnología (Dura y Blanda), desarrollo del sector y tendencias, plan de desarrollo de la organización, entorno nacional e internacional y cadena productiva a la que pertenece la organización
- 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.

Una de las características más importantes que debe tener el equipo de líderes durante este paso de identificación de competencias, consiste en la precisión y la síntesis, es decir la capacidad para identificar las competencias exactas y específicas que requiere la organización para un trabajo eficiente.

Competencias organizacionales (denominadas también como competencias genéricas, corporativas, cardinales, etc.) En este paso, se debe realizar un adecuado

análisis de contenido, que permita identificar las competencias coherentes a la caracterización de la organización, realizada en el paso anterior. Los entregables de esta parte del proceso son:

- La relación de las competencias requeridas por la organización.
- Conceptualización de cada una de las competencias, es decir, la manera como deben ser comprendidas por la organización.
- Identificación y conceptualización de descriptores comportamentales, los cuales equivalen a los comportamientos con los que las personas evidenciarán dicha competencia.

Competencias específicas: Procedimiento de identificación y descripción de competencias específicas:

- Caracterización de los diversos cargos de la organización, mediante la realización de una entrevista a un empleado exitoso en el desempeño del mismo y al jefe inmediato. Aspectos de dicha caracterización: Identificación del propósito clave del cargo, identificación de situaciones claves para el éxito, identificación de los mayores retos que tiene el cargo, identificación de áreas de resultados y de las acciones que deben realizarse para lograrlas.
- Análisis de contenido de dicha caracterización.
- Identificación de competencias que se requieren para el logro de los resultados de cada uno de los cargos.
- Definición de cada una de las competencias.

- Identificación y definición de los descriptores comportamentales de cada una de las competencias.

Panel de expertos: concebido como un grupo interdisciplinario conformado por representantes de la Gestión humana, con experticia técnica y conceptual sobre las competencias, así como empleados de la alta y mediana gerencia, representantes de áreas con una visión de futuro, que realizan un análisis de los retos que enfrenta la organización en tiempo real, llegando a las concretar las conductas de las personas que requieren para tal fin. Para obtener este análisis se realiza una matriz DOFA que identifica las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas por las que atraviesa la empresa. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la organización para el futuro inmediato. Obtenidas las metas y retos estratégicos se procede a crear la misión que tienen que cumplir cada puesto de trabajo de la organización, estudiado por el panel de expertos. Posteriormente se realiza la identificación de las competencias y conductas requeridas por las personas, basándose en los resultados del paso anterior. Para identificar las competencias se puede utilizar varias técnicas entre las cuales se tienen: inventario de competencias o un sistema de expertos, entre otros. Y finalmente se identifican aquellos los empleados que presentan ya las competencias y conductas requeridas que se han obtenido por esta metodología. Para su realización se sugiere lo siguiente:

- “Abordar un solo cargo /rol por panel.
- Dedicar un día para el panel y medio día para la validación de las competencias identificadas.
- Incluir máximo de seis panelistas.

- Evitar ubicar participantes con conflicto de intereses en el mismo panel.”

Definición del nivel requerido: El nivel requerido de una competencia tiene que ver con la generación de unos niveles de desarrollo, los cuales permitirán ubicar el desempeño esperado de un cargo. Se asignan o identifican el grado de desarrollo de cada competencia con el superior inmediato y ocupante de cada uno de los cargos.

Las entrevistas de Incidentes Críticos (BEI): son un método para definir el nivel requerido de los perfiles de competencia, tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo en los diferentes niveles. En este intento de definición de competencias es necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes con cierto número de personas, que posteriormente se convertirán en una muestra representativa, y que evidencien el tipo de actuación que el panel de expertos identificó como importantes para el futuro éxito de la organización.

Las entrevistas de incidentes críticos proporcionan datos suficientes e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones precisas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas⁷⁵.

Consolidación de perfiles: Dentro del perfil se debe incluir de manera integral las competencias asignadas a cada uno de los cargos, junto a sus descriptores y grado o nivel de desarrollo de las competencias organizacionales y específicas. Todos los

⁷⁵ FERNANDEZ, Guadalupe. (2004). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. España : Ediciones DEUSTO. p. 35.

datos obtenidos de las entrevistas se analizan con el fin de obtener una clara y precisa comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

Validación del modelo: Para este proceso de validación se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Equipo de personas de la organización reunidas para validar las competencias organizacionales, los cuales por medio de análisis inductivo, tienen como objetivo la verificación y validación del modelo ya construido.
- El modelo de competencia puede ser validado a través de una segunda serie de entrevistas de incidentes críticos, aplicado a un nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias identificadas se relacionan con la actuación de los trabajadores como fue identificada por el panel de expertos.

Planificación de las Aplicaciones: Con los resultados obtenidos de las entrevistas de incidentes críticos, el análisis de las mismas e identificadas las competencias, se procede a crear una serie de políticas y técnicas de recursos humanos para llevar a cabo las competencias identificadas y poder así cumplir con los objetivos y metas estratégicas planteadas por la organización. Este punto será ampliado en cada uno de los procesos que se esbozarán a continuación.

Capítulo 4: Análisis e interpretación de resultados.

4. Análisis e interpretación de resultados

4.1. Referenciación

La Referenciación es una técnica utilizada en áreas tales como: la administración de empresas y el mercadeo, y permite realizar análisis comparativos entre productos; en un ámbito más organizacional, de aprendizaje y mejoramiento, esta técnica es pensada como una estrategia que facilita el conocimiento de prácticas exitosas o no tan exitosas, implementadas por otras instituciones o empresas que tengan algunos aspectos en común.

La Referenciación se convierte en un aspecto fundamental para poder tener puntos de referencia además de los teóricos, en cuanto al conocimiento de prácticas, metodologías y estrategias que se ejecutan en un entorno determinado.

Teniendo en cuenta la importancia de conocer los modelos propuestos actualmente tanto desde una perspectiva teórica como práctica, en el presente trabajo se realizó una búsqueda de fuentes bibliográficas, pero además se hizo una referenciación en 4 consultoras expertas, acerca de las experiencias que han tenido en el campo de la gestión por competencias, éstas son:

- CONSULTORA A: Consultora DELTA MANAGEMENT. Strategic & Management Consulting. Argentina. ANEXO 2
- CONSULTORA B: Consultora CIPPAZ. Corporación consultores integrales en Psicología y Pedagogía Organizacional. ANEXO 3

- CONSULTORA C: Marcelo Márquez Consultoría y Capacitación. ANEXO 4.
- CONSULTORA D: Allus Global BPO Center. ANEXO 5.

4.1.1. Análisis de la entrevista semi- estructurada

A continuación se enuncia las preguntas con sus respectivas respuestas de las consultoras expertas, nombradas para su análisis como A, B, C y D, de acuerdo al esquema anterior. En cuanto a los resultados de las entrevistas a los expertos, fueron consideradas las principales categorías o conceptos emitidos, los cuales sirvieron para validar y resaltar varios aspectos del modelo de gestión por competencias. Así mismo, los juicios emitidos y los conceptos sugeridos por dichos expertos quedaron plasmadas en los ANEXOS 2, 3, 4 y 5. En cada una de las preguntas se adscribe la observación de la autora, analizando cada pregunta a la luz de la teoría, resaltando lo esencial de cada testimonio y comparando los resultados de las respuestas.

Pregunta 1. Utilidad del Modelo	
¿Para qué implementar un Modelo de Recursos humanos basado en competencias en las organizaciones?	
Consultora A	“La empresa debe tener unas condiciones de entrada para implementar un modelo de Recursos Humanos basado en competencias, en términos de comportamiento organizacional, es decir, una cultura deseada (Misión, Visión, valores, etc.) para lograr la adaptación del modelo de gestión por competencias. En este punto se mide el comportamiento organizacional de tal forma que permita

	<p>preparar y planificar la forma de implantación de dicho modelo.</p> <p>Ser consciente que tipo de empresa es, revisar su grado de modernización, sus recursos, etc. Para la implementación del modelo se tiene en cuenta una caracterización o diagnóstico del estado actual de la empresa y según eso orientan la estrategia de gestión”. Ver ANEXO 6</p> <p>“Dicho modelo le permitirá enlazar todas las prácticas de Recursos Humanos garantizándole una alineación entre la organización deseada y la real.</p> <p>En Delta, asistimos a las empresas en el diseño y desarrollo de modelos de competencias, como así también de la alineación estratégica de cada comportamiento deseado con las herramientas de medición y desarrollo”⁷⁶.</p>
<p>Consultora B</p>	<p>“En la actualidad las empresas están haciendo una gestión por competencias, porque con ello buscan cualificar también las personas tienen a cargo, mirar en los colaboradores que tipo de competencias tienen, qué hacen que ellos se desempeñen de una manera mucho más exitosa en sus cargos. Entonces se empieza a hacer un estudio de los candidatos nuevos y de los colaboradores que ya tienen, para mirar entonces si estas personas se ajustan a los perfiles predefinidos en los descriptores de los cargos y lo que se busca es que estas personas se</p>

⁷⁶ NICOLINI, Claudio. Servicios: Gestión del talento: Competencias. Texto recuperado en: <http://www.delta-smc.com/#!competencias/c14nu>.

	desempeñen de acuerdo al perfil, de una manera más productiva”.
Consultora C	“Es importante la implementación de un modelo de competencias en las organizaciones porque nos permite desarrollar el potencial máximo de las personas en los diferentes roles. El modelo de competencias nos permite, evidenciar de acuerdo a los roles claves de la organización que competencias se requieren para que ese rol se ejecute con éxito. Es por ello importante que ese modelo de competencias deba reunir el perfil exitoso de cada uno de esos roles que son claves en la organización y así poder generar una mayor productividad en las mismas organizaciones”
Consultora D	“Es importante la implementación de un modelo de competencias en las organizaciones porque nos permite desarrollar el potencial máximo de las personas en los diferentes roles. El modelo de competencias nos permite, evidenciar de acuerdo a los roles claves de la organización que competencias se requieren para que ese rol se ejecute con éxito. Es por ello importante que ese modelo de competencias deba reunir el perfil exitoso de cada uno de esos roles que son claves en la organización y así poder generar una mayor productividad en las mismas organizaciones”

Si se tiene en cuenta que un modelo de gestión por competencias, es un esquema que impacta a todos los procesos de gestión de los RRHH y repercute en toda la organización, es también fundamental reconocer que el inicio de este modelo

empieza en el conocimiento de la misma organización, aspecto que se evidenció en Delta Management, donde se parte de un diagnóstico de la organización para identificar si es posible de este modelo de gestión.

Siguiendo dicha afirmación, el modelo de gestión por competencias debe cobijar el lenguaje, la cultura organizacional y adicional a ello los resultados esperados por parte de la organización respecto a cada uno de los individuos.

Dentro de las características que se le atribuyen al modelo de gestión por competencias son la pertinencia, la aceptación y la facilidad en la implementación. Pertinencia para elegir las competencias que representen la cultura, el verdadero sentir y estrategia organizacional. La aceptación hace referencia a la capacidad de generar un modelo participativo, con apoyo de la gerencia y que se adapte a la realidad organizacional. Y la facilidad en la interpretación utilizando un lenguaje claro y unos mecanismos que favorezcan la dinámica y la cultura organizacional, pues será precisamente esto lo que garantice aceptación, a su vez la pertinencia y el compromiso con el modelo.

En el contexto actual gran parte de las organizaciones han hecho un esfuerzo por implementar este modelo desconociendo los alcances, implicaciones y costos que conlleva la planeación, implementación y mantenimiento de dicho modelo. Ante este desconocimiento se pueden correr muchos riesgos, tales como: económicos al generar pérdidas y costos ocultos en los re-procesos 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 al centrarse en la medición más que en el desarrollo de las potencialidades de los empleados; y

perdida de la credibilidad por parte de los colaboradores. Por lo anterior, es imprescindible un diagnóstico estratégico que permita identificar qué tipo de empresa es y llevar a cabo la operación según la caracterización organizacional.

La respuesta al para qué se lleva a cabo el modelo puede sonar muy altruista, se percibe como dice el Lic. Marcelo Márquez y Coincide Duban Vásquez en el desarrollo del potencial máximo en las personas en los diferentes roles, a través de la potencialización de la persona en el rol, resaltando las bondades de esta metodología que son múltiples sus beneficios de un modelo de gestión por competencias como la mejora del performance en los empleados, identificar las brechas de desarrollo y planificar cerrarlas, incorporar la estrategia en la tarea diaria, gestionar el desempeño y la productividad. Pero esto no es generalizable a todas las empresas como lo enuncia Claudio Nicolini, se requieren unas condiciones de entrada y para ello es preciso evaluar el para qué en contexto.

En términos de utilidad, no para todas las empresas es útil, quizá deban adecuar primero o implantar primero otros procesos, por ejemplo si no hay estructura, sino hay direccionamiento, si hay situaciones de crisis u otros contingentes inminentes que postergarán la implantación del modelo.

Pregunta 2. Fases de Implementación
¿Cuáles son los pasos para la implementación de una Gestión de recursos Humanos basada en competencias?

<p>Consultora</p> <p>A</p>	<p>“No hay un solo formato para la implementación, depende del estado en que se encuentre la organización, si es una PYME, si es una multinacional, si es una empresa moderna, si es una empresa grande no moderna, etc.</p> <p>Para ejemplificar los pasos a seguir se toma el caso de la empresa TELEFÓNICA: lo primero y fundamental es que el CEO entendió y estuvo de acuerdo con el proceso. Posteriormente se seleccionaron 20 top performance de la compañía. A ellos se les aplicó una entrevista de incidentes críticos, donde con cada uno realizaron entrevistas de 2 horas aproximadamente, grabadas, luego des grabaron y sintetizaron la información. De este paso se dedujeron los comportamientos que garantizaban el éxito dentro de la compañía. Se tabularon y se analizaron para finalmente llegar a identificar las competencias.</p> <p>Una vez identificadas las competencias se empieza a definir los niveles de posesión, el grado en que se encuentran presentes las competencias en las personal</p> <div data-bbox="517 1547 1374 1951" data-label="Diagram"> </div> <p>Gráfico 2: Desarrollo de la competencia</p>
----------------------------	--

Estas pueden ir desde:

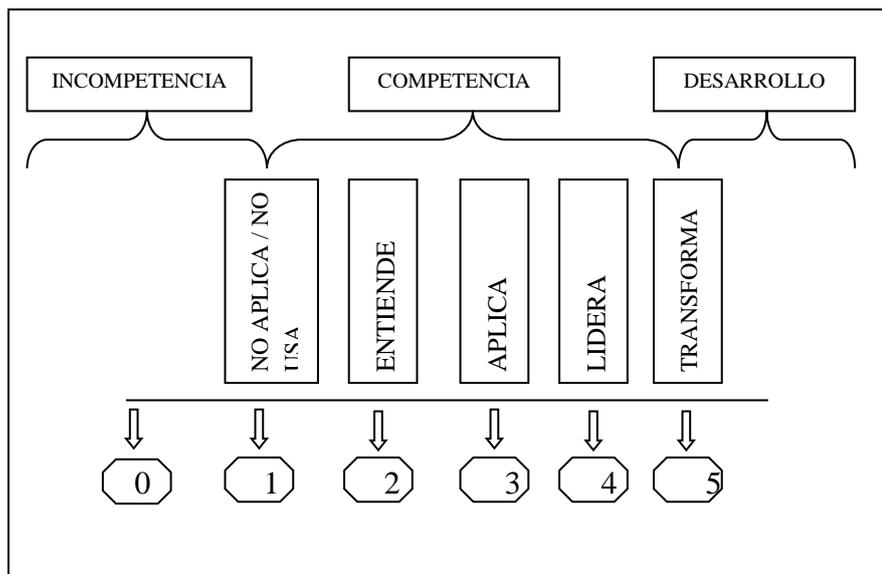


Gráfico 3: Niveles de posesión

Se identifican tres ejemplos de organización que dan cuenta de los diferentes pasos que se deben dar para la implementación del modelo: la PYME, Telefónica (1998), una empresa moderna o actual. Para todos los casos el primer paso el diagnóstico”. Ver ANEXO 6.

Los pasos para la implementación del modelo dependen de lo mencionado, de allí se toma la decisión, como en el caso de una sastrería:

<h1>SASTRERÍA</h1>		
Traje Hecho	Traje S- Medida (Traje hecho y arreglado a la medida, con moldes similares)	BE SPOKEN (Traje a la medida)

Gráfico 4: Metáfora de la metodología de implementación

Consultora
B

“Dentro de esta gestión basada en competencias, lo más importante es empezar a sensibilizar la cultura organizacional. Si voy a empezar a implementar este modelo de gestión en la organización, lo primero es sensibilizar y comunicar por los diferentes medios a las personas de la organización y contarles en qué consiste el modelo, porqué es importante y porqué es beneficioso para ellos. Después de la etapa de sensibilización pasaría a hacer una revisión de los descriptores de los cargos, y se les muestra un catálogo de competencias, se les explica qué es una competencias, cuáles son los tipos de competencias, para que ellos miren de acuerdo a sus cargos, cuáles son las competencias que ellos deben tener, esa participación de ellos es muy importante, enamorar y comprometer a los colaboradores sobre el modelo, entonces se procede con el análisis conjunto en donde se miran los diferentes tipos de competencias, ya sean organizacionales, genéricas, básicas, específicas y funcionales. Luego se implementa la capacitación para definir los perfiles. Por último se empieza a implementar con el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), donde se finaliza con la evaluación sistemática para revisar,

	<p>para redefinir y para capacitar nuevamente a los colaboradores en relación al modelo para hacer ajustes”.</p>
<p>Consultora C</p>	<p>“Fundamental el diagnóstico, un análisis organizacional que permita dirimir cómo viene la gestión estratégica, perfil de liderazgo, este diagnóstico es la primera parte de cualquier sistema de gestión que va a correr en la organización. De ahí se definen los pasos para la implementación; a veces nos encontramos con empresas que necesitan mucha gestión previa, ya que el modelo merece soporte sólidos. Años luz de pensar que si una empresa tiene parte de sus empleados en negro pueda implementarlo. El diagnóstico dará las bases para identificar si están preparadas o no para el modelo de gestión, ese diagnóstico se enfoca sobre la estrategia, la estructura y el análisis cultural.”</p>
<p>Consultora D</p>	<p>“En caso de los pasos generales, estamos hablando de diagnóstico y en este se tiene en cuenta la planeación o direccionamiento estratégico de la organización. Posterior a esto, se define con los mismos miembros de la organización esas competencias organizacionales, en caso de que no se tengan. Luego se hace un proceso de planeación de cómo se va a realizar el diseño del modelo de competencias ajustado a las diferentes partes o procesos de la organización. Se hace el proceso de ejecución, luego se hace evaluación y control. Finalmente, se hacen los ajustes y mejora constante del mismo modelo. En el campo de formación y desarrollo,</p>

	<p>en caso de que la empresa ya cuenta con un modelo de competencias, se realiza un diagnóstico preliminar para evaluar las competencias críticas y se diseña un plan de formación y desarrollo que permita elevar el nivel de las competencias que estén en un umbral inferior. Luego se monitorea a través de algunas actividades definidas y luego los ajustes que se requieren”.</p>
--	--

Se encuentra que dentro de la construcción o diseño de la plataforma de competencias, las consultoras referenciadas otorgan gran importancia a la utilización de una metodología enfocada a los lineamientos de la empresa, los factores de caracterización previamente identificados. La consultora A, se orienta por la alineación de las competencias, partiendo de un diagnóstico organizacional que permita identificar las competencias clave de éxito, que surgen de la estrategia de negocio; la forma de identificarlas es con los top performance, identificados en la línea y pasan a ser comportamientos que cultural, estratégica y operativamente llevan al éxito del desempeño en el contexto, mientras que la Consultora B se orienta por sensibilizar primero a la cultura, la Consultora C y D coinciden con la A, con en el paso inicial del diagnóstico y dejan abierta la construcción del modelo a los hallazgos para establecer las fases de implementación y la metodología a utilizar.

Acá se sintetizan en fases para la planeación, implementación y mantenimiento de la gestión de los RRHH basados en competencias:

- Fase de Diseño del Modelo de Gestión por competencias
 - Subfase de sensibilización a la gerencia (La decisión)

- Subfase de caracterización o diagnóstico.
- Subfase de selección y validación conformación de equipo de trabajo
- Subfase de selección, validación y definición de competencias organizacionales y/o específicas y/o funcionales
- Fase de implementación del modelo de gestión por competencias
 - Subfase de socialización y sensibilización a toda la organización
 - Subfase de valoración por competencias
 - Subfase de sistematización y análisis de la información
 - Subfase de cierre de brechas y planes de desarrollo
- Fase de mantenimiento del modelo de gestión por competencias
 - Subfase de desarrollo de competencias
 - Subfase de gestión del desempeño
 - Subfase de planes de carrera y sucesión

Se hace énfasis en contar con un primer paso de la sensibilización a la gerencia, que es el sí, el aval presupuestal, la disposición de recursos y la decisión misma de apoyar la implementación del modelo de gestión por competencias, adicionalmente estar codo a codo con la estrategia.

Se resalta la importancia como la mayoría de los expertos lo enuncian de la fase de caracterización, este punto será retomado más adelante en el presente análisis.

El paso a paso, es necesario comunicarlo, es un derrotero de trabajo para el experto e información para la gestión del cambio en las organizaciones, es

importante dejarlos de manera explícita, pues de ellos puede depender gran parte del éxito de la planeación, ejecución y mantenimiento de este modelo.

Una técnica que nos sugiere el modelo estratégico D'Aprix es: “Una vez que estén presentes los elementos de una estrategia que dé respuesta a la situación, se pueden dar los siguientes pasos para hacer que la comunicación no sólo sea estratégica sino que además esté basada en el mercado: ...1. Crear una argumentación clara y simple a favor del cambio, basada en las realidades del mercado y los clientes, y comunicarlo...2. Identificar claramente cuáles son las fuerzas del mercado que enfrenta la empresa en sus negocios, y comunicarlo... 3. Formular un plan de negocios que responda a la situación, y comunicarlo... 4. Explicar las consecuencias del éxito y del fracaso... 5. Finalmente, diga y vuelva a decir”⁷⁷

Lo anterior implica tener en cuenta que sensibilizar y convencer, tiene intrínseco el aspecto de movilización hacia el cambio, por esta razón la información a comunicar debe saber evidenciarse como una nueva alternativa es propositiva, de consenso, flexible, participativa y finalmente renovadora.

Pregunta 3. Participantes del modelo	
¿Cuál debe ser el perfil de los participantes en el equipo responsable del diseño del modelo por competencias?	
Consultora	Delta Management argumenta el por qué son idóneos para asesorar a las empresas en este y otros procesos de gestión “Porque

⁷⁷ D'APRIX, Roger. La comunicación para el cambio. Barcelona : Editorial Granica comunicaciones, 1999. p. 45- 47.

A	<p>nuestros valores no son una enumeración de palabras, sino el resultado que cada cliente debe sentir en un proyecto. "Ser Delta" es más que una forma de hacer consultoría, es ser el valor incremental en el negocio de nuestros clientes. Y para ello, nos valemos de dos perspectivas: 1) la estratégica: analizando impactos de mediano y largo plazo; 2) la sistémica: involucrando a quienes deben participar en un proceso dado.</p> <p>Esto nos permite mirar la empresa como un todo, sin perder de vista lo que está más allá del horizonte. Creemos que cada cliente debe ser un caso de éxito. Por eso nuestros valores –más que palabras- son una guía de comportamiento en los negocios. Al fin de cada proyecto, el cliente debe haber vivido lo que decimos que somos: un valor incremental en su negocio.”⁷⁸.</p> <p>En cuanto al equipo interno, Delta asiste a las empresas en varias formas, una de ellas es: “Desarrollando focus groups para profundizar aspectos cualitativos de los resultados, y asistir en la generación de planes de acción propuestos por los colaboradores”⁷⁹. Por ejemplo la validación de las competencias se desarrolla de esta forma. “El equipo ideal es RRHH, consultora, directivos y línea.</p> <p>El tipo de negocio y la magnitud de la empresa da la pauta para el diseño del modelo y el personal seleccionado como muestra tanto</p>
---	--

⁷⁸ NICOLINI, Claudio. Inicio: Por qué elegimos?. Texto recuperado en: <http://www.delta-smc.com/#!competencias/c14nu>.

⁷⁹ NICOLINI, Claudio. Servicios: Clima y compromiso. Texto recuperado en: <http://www.delta-smc.com/#!clima-y-compromiso/czyt>.

	<p>para el relevamiento de la información, cómo para la conformación del equipo que validará las competencias debe ser muestra de la cultura organizacional, por ejemplo un Banco con aproximadamente 500 empleados y diversas sucursales, se trabaja con el 70% de sucursales, con representación de la gerencia, línea técnica, línea de negocios, dando cuenta de una manera representativa de toda la organización y las particularidades de cada sucursal.”</p>
<p>Consultora B</p>	<p>“Personas con una capacidad de liderazgo muy claras, deben tener conocimiento y profundidad sobre lo que son las competencias”.</p>
<p>Consultora C</p>	<p>“Depende de la empresa, se conforman los equipos de trabajo, el contexto y la industria son fuertes factores para definir el foco de la intervención y la conformación de los participantes, por ejemplo en Neuquén las industrias están divididas mayormente en 4 tipos, hidrocarburos, servicios, fruticultura y turismo. El rubro definirá la metodología a utilizar, no es lo mismo Tec Precinc, que Casinos del río, la estrategia y su cultura dan sentido a la competencia, competencias operativamente útiles y culturalmente valorados, a través de la manifestación de competencias”.</p>
<p>Consultora D</p>	<p>“Generalmente para el diseño del modelo de competencias se cuenta con un grupo interdisciplinario, en este grupo se tienen algunas personas de la organización a la cual se le realiza el modelo y del otro lado, personas expertas de la rama de la psicología, productividad y personas involucradas con la organización que cumplen con los roles</p>

	<p>que tengan que ver y tengan claro el direccionamiento estratégico. Por ejemplo: Con SURAMERICANA tuvimos la oportunidad de realizar el modelo de competencias para formaciones específicas, se tuvo en cuenta, no solamente el área de selección donde se evidenciaba cuál era su modelo de competencias preliminar, sino también el director, por parte nuestra, estaba una persona de selección que tenía estudios y experiencia en diseño de modelos de competencias en la Universidad San Buenaventura. Personalmente participé de esta construcción”.</p>
--	---

Hay varios grupos de interés que son intervinientes en el proceso de implementación del modelo de RRHH basado en competencias. Como lo nombran ambos entrevistados: el área de RRHH, su liderazgo y su iniciativa como grupo emprendedor del montaje del modelo es fundamental ya que son ellos los impulsores de la productividad y el cambio. Este grupo debe reconocer las ventajas, desventajas y costos que conlleva la implementación del modelo como lo dice la Consultora A y debe tener un perfil de liderazgo, conocimiento y profundidad conceptual para motivar su implementación como lo dice la Consultora B y coincide la Consultora D que además incluye trabajar de mano de la estrategia, sin embargo se resalta como el Lic. Claudio Nicolini y el Lic. Marcelo Márquez da cuenta de esta pregunta, a simple vista, parece haberse desdibujado las fases, pero si se piensa en términos de la evaluación del contexto y la elección del modelo, significa que no hay un solo derrotero de trabajo, una sola metodología.

A la hora de adentrarse en el diseño del modelo se requieren también involucramiento de las líneas, para formar grupos de participación tanto en la

detección de las competencias claves como en la validación de las mismas, como lo enuncia lo enuncian los expertos. Al hablar de grupos, se hace una remisión corta a la psicología social que aporta los mecanismos del comportamiento de los grupos y los individuos. Pichón Riviere un autor predominante en la materia, concibe al “grupo como un conjunto restringido de personas, que ligadas por constantes espacios temporales y articuladas en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles”⁸⁰. De acuerdo a lo anterior la meta de los grupos es aprender a pensar, porque el pensamiento y el conocimiento son producciones sociales.

Las técnicas grupales de mayor difusión son los grupos de discusión, denominadas focus group, y las entrevistas en profundidad. En ambos casos, la recolección de información se traduce en la obtención y posterior análisis del diálogo libre y espontáneo entre un reducido grupo de personas (grupo de discusión) o entre el entrevistador y el entrevistado (entrevista en profundidad). Su relevancia radica en el análisis del discurso de los microgrupos y sus ejes motivacionales que subyacen a las opiniones cotidianas y al comportamiento diario, radica también en que se puede pesquisar una cultura, un sentir, unos valores que les son comunes a la organización.

La selección y validación de competencias organizacionales supone una compleja construcción de un equipo de trabajo (focus group o panel de expertos) dedicado a delimitar las competencias de orden organizacional, esta gran tarea implica poner en consideración todos los elementos identificados en la caracterización y otorgar participación a los empleados en estos grupos de trabajo,

⁸⁰ PICHON, Enrique Riviere. (1995). El proceso creador. Buenos Aires : Nueva visión. p.26.

permitiendo incrementar el desarrollo y el compromiso con la estrategia, logrando también que se sientan motivados y se empoderen en su rol, ya que son tenidos en cuenta, escuchados y valorados para la toma de decisiones.

El apoyo, activa participación y compromiso del equipo directivo es fundamental, ya que son estos los que poseen la visión estratégica de las líneas de negocio, pudiendo proponer desde su conocimiento y experiencia, ideas sustanciales que orienten el trabajo al resultado esperado, en términos de competencias claves de éxito.

La Gerencia desempeña un papel significativo en la construcción de las competencias, su experticia, y su visión estratégica del desenvolvimiento de la empresa, llegando a aprobar y alentar decisiones coherentes con todos los resultados obtenidos del trabajo que realicen los otros equipos de validación de competencias; si el Gerente está empoderado será más fácil que los otros miembros de la organización adquieran mayor compromiso y responsabilidad en la tarea de grupo.

Tener en cuenta al cliente también es fundamental para este trabajo, es el protagonista de la acción comercial, el modelo debe dar una respuesta adecuada a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de la existencia y la garantía de futuro de cualquier organización, es relevante su participación en los focus grupo que definen y/o validan las competencias, pues esto permite identificar cuáles son los comportamientos que el cliente espera a nivel corporativo, cuáles son las expectativas que tiene frente a la calidad y el servicio.

Resumiendo, la constitución del equipo validador de la información, es multidisciplinar, integrador y participativo por un lado representatividad de la

Gerencia, aportando las características de legalidad, formalidad, autorización y dirección de las competencias enmarcadas en la estrategia de la organización; la presencia de los líderes de los negocios de la organización, quienes conocen el desenvolvimiento de la estrategias de negocio y reconocen en su personal a cargo las cualidades necesarias para emprender con éxito dicha estrategia, aportando las características de descripción del entorno acorde a la idea de negocio y la representación aleatoria de los distintos niveles de la empresa que son quienes ejecutan la razón social en cada una de las áreas y aportan el conocimiento técnico del quehacer diario; el acompañamiento del área de RRHH quienes tienen el conocimiento necesario para definir de manera oportuna el comportamiento evidenciado en cada una de las competencias a trabajar, y finalmente la presencia de clientes representativos para la institución aportan la validación de las competencias a analizar ya que describen en términos de comportamiento que esperan de la organización.

Es importante resaltar que este ejercicio es democrático y pretende condensar la heterogeneidad del grupo alineado a las expectativas de éxito de la organización misma. Sus características de actuación deben ser la observación, el análisis, el consenso, la síntesis, el conocimiento profundo de la organización, el compromiso, la adaptación al modelo y el poder acoplarse a la dinámica implementada dentro del grupo.

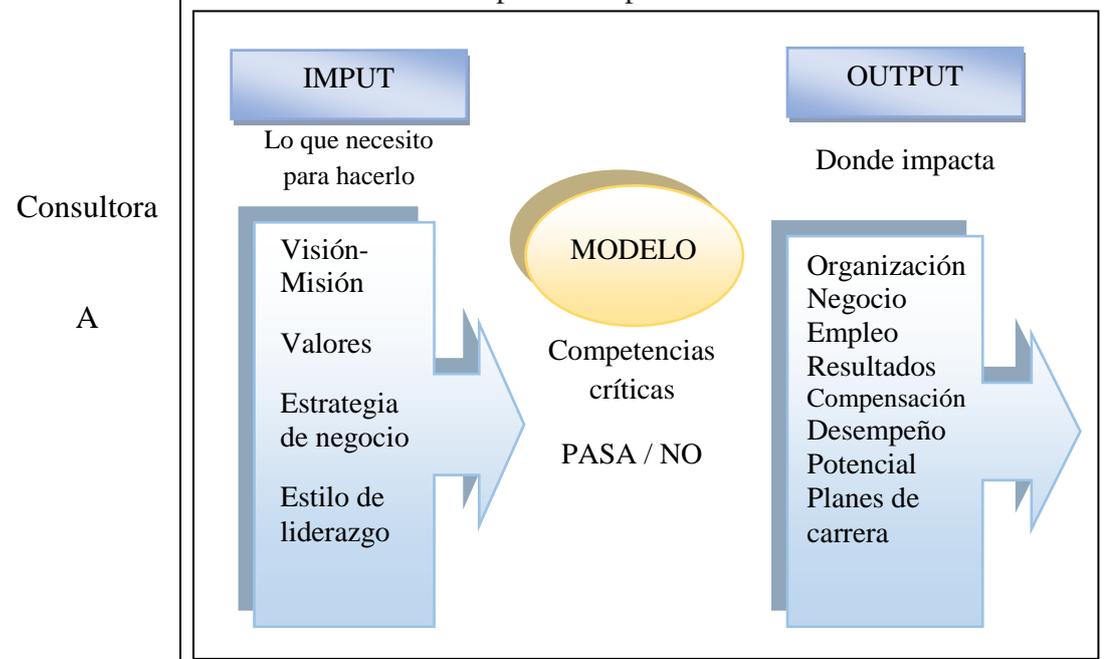
El rol de acompañamiento de la consultora es mucho más específico, porque acompaña y acompasa todas las fases, siendo capaz de direccionar todo hacia el buen término, su experticia es metodológica y de asesoría en cada una de las fases, identificando de forma neutral la cultura y las necesidades estratégicas de la

organización, mediando entre las estancias de asignación, asunción y realidad, por las cuáles pasa el modelo. Y mediando también entre los diferentes intereses, se trata de identificar la oportunidad y gestionar el cambio, “supone entender que todo proceso de cambio requiere un modelo que como tal, se presente como guía hacia donde encaminar los esfuerzos, recursos y demás, que hace conveniente emplear un enfoque sistémico, que tenga en cuenta todos los elementos de la organización que tienen que ver con la problemática de la gestión del cambio”⁸¹ haciéndole ver a la cultura que puede aprender y desarrollarse en este modelo.

Pregunta 4. Condiciones Previas

¿Qué aspectos deben tener en cuenta para definir las competencias en una organización, es decir, para el diseño del modelo o mapa de competencias?

“Garantizar que el modelo se den las herramientas y las condiciones necesarias para la implementación.



⁸¹ NIETO, Raúl Eduardo Echeverry. (2006). El cambio y el sentido de lo irracional, Incertidumbre, complejidad y caos. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. p.130.

	<p>Gráfico 5: Requerimientos e impacto del modelo</p>
<p>Consultora B</p>	<p>“Hay que tener en cuenta la claridad sobre lo que es una competencia, que tipo de competencias hay, que personas deben estar acompañando el proceso de implantación. No sólo claridad sobre lo técnico, sino que a la hora del montaje, hay que trabajar la motivación, trabajando las destrezas, la autoimagen, la percepción, los valores y el apoyo psicosocial para la sensibilización al modelo”</p>
<p>Consultora C</p>	<p>“No es aconsejable cortar y pegar modelos de autores del sistemas de gestión por competencias, debe haber una adecuación local. Si se piensan en competencias se incluye un modelo base para la empresa con talleres, reuniones con la gerencia, diccionarios, focus group para el diseño de las mismas. Es preferible un modelo más simple, sin importar la corriente, si es el modelo norteamericano o funcional, etc. Lo más importante es adaptarla a la empresa y para ello el análisis cultural permitirá esta adaptación”.</p>
<p>Consultora D</p>	<p>“Para mí ha sido una experiencia bastante enriquecedora para la definición de las competencias organizacionales, que uno de los elementos importantes es aquellos que hacen parte de la participación de la definición de las competencias organizacionales, porque a veces se queda en teoría y no hacemos partícipes a otros miembros de la organización de los diferentes niveles, si se puede, es importante</p>

	<p>involucrarlos en esta construcción. Hace algún tiempo, hicimos el levantamiento de las competencias organizacionales con una corporación llamada SUPERARSE, entidad sin ánimo de lucro que atiende a niños vulnerados por la violencia intrafamiliar. Allí no había un modelo de competencias. Estuvo presente el presidente, la gerente responsable, también se vincularon los docentes. De allí sacamos una conclusión: la alta rotación que se generaba se debía a la carencia de sensibilidad social con la situación de los niños vulnerados, entonces definimos que una de las competencias para poder integrar a alguien a la organización es que tuviera ese sentido social o esa sensibilidad social y luego lo convertimos en descriptores comportamentales para saber cómo vamos a identificar que la persona realmente posea esa sensibilidad. Finalmente que es lo que quiere la empresa que la gente dé de sí para luego definir claramente los descriptores comportamentales que más que “sonar bonito” y “armónico” sean observables en los diferentes momentos de participación de la persona, ya sea en un proceso de selección o en la ejecución de un rol. Es importante pensar en los modelos de evaluación y desarrollo que se realizan en algunas empresas anual o semestralmente para mirar cómo estas pueden conectarse con las encuestas de clima organizacional que se definen al interior de la organización”.</p>
--	---

Como bien enfatiza la consultora A, lo que se debe tener en cuenta inicialmente es si pasa el filtro, identificar la oportunidad y dar cuenta de la realidad

cultural y estratégica de la organización. Hay unas entradas y unas salidas en la construcción del modelo, lo que se espera es definir las competencias adecuadas al negocio, que lleven a la realidad en términos de comportamiento los logros exitosos del direccionamiento estratégico. Para el caso de la Consultora C se retoma el comentario respecto a que no se deben cortar y pegar modelos, sin adaptarlos al contexto. Huelga la necesidad de diagnóstico y huelga la necesidad de implementar un modelo a la medida de las necesidades, volviendo la a metáfora de la sastrería de Nicolini, se requiere una suerte de análisis del traje que le va a calzar para la gestión por competencias.

Para garantizar la objetividad del modelo la descripción de competencias debe traducirse en términos operativos, codificables y manejables, impactando en todos los niveles y los procesos de la Gestión de los RRHH, en esto es común en las respuestas. La diferencia se enmarca en el modelo de competencias adoptado una vez más el modelo estratégico con competencias genéricas o un modelo funcionalista o un modelo diferencial con competencias específicas o un híbrido. En todos los casos incluso en el eclecticismo se debe tener claridad conceptual.

El recurso de la consultora B de apearse a diccionarios y herramientas preestablecidas da cuenta de una adaptación de modelos externos a la realidad definida por un equipo de trabajo. Si bien es necesario tener un basamento sólido de los referentes conceptuales, para este paso de selección y definición de competencias. Es importante tener presente que se puede caer el error de adaptar un modelo externo que no defina bien la cultura y estrategia organizacional, sólo es un referente y no se sugiere sino como ejemplo para la construcción del mapa de competencias.

Pregunta 5. Características de las competencias	
¿Qué características deben tener las competencias que conforman el modelo o mapa de competencias?	
<p>Consultora</p> <p>A</p>	<div style="text-align: center;"> </div> <p>Gráfico 6: Tipos de competencias</p> <p>“Las competencias deben ser una síntesis de la conducta, donde se definan claramente los grados de posesión, tanto genéricas, específicas, como funcionales. Aunque las competencias funcionales no aportan a la estrategia, porque a trabajar puesto por puesto, se desactualizan con rapidez por la tecnología y no es abarcativo y no agrega valor al modelo”.</p>
<p>Consultora</p> <p>B</p>	<p>“Contenidos implicados en una competencia que son necesarios para desarrollarla como el saber: involucrando los datos, los hechos, las informaciones, los conceptos, los conocimientos. El</p>

	<p>saber hacer: que esté ahí en juego todas las habilidades, las destrezas, las técnicas que ellos tengan para aplicar dentro de sus cargos, para transferir el saber o la actuación del conocimiento. Desde el ser: como están manejando las normas, las actitudes, los intereses, los valores que llegan a tener dentro de una organización, los tipos de responsabilidad. El saber estar: la predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo el comportamiento colaborativo. En general poder hacer un análisis detallado sobre el comportamiento, de las actitudes y habilidades de los colaboradores”</p>
<p>Consultora C</p>	<p>“El modelo brinda la capacidad de que una persona esté alineado con los valores más profundos de la organización y de esa manera enriquece todos los procesos, no se trata de reemplazar, sino de enriquecer y potencializar”</p>
<p>Consultora D</p>	<p>“Es importante como características de estas competencias, siendo indiferentes con que sean organizacionales o del rol, que haya una definición clara, que si bien podemos tener referentes para sacar los descriptores comportamentales, como los diccionarios de Martha Alles y demás, que se puedan observar realmente en la organización cuando se pretenda evaluar a través de las diferentes etapas de selección y que éstas presenten una calificación en escala, es decir, que se pueda por medio de una competencia, tener un mínimo de 3 o 4 descriptores comportamentales observables en las diferentes etapas del proceso de selección, se recomienda que las características sean</p>

	<p>en números impares para poder tomar la decisión o no de si esta persona tiene o no la competencia en nivel presente, potencial o definitivamente ausente”.</p>
--	---

Se puede observar cómo el factor más característico de las competencias, común en los testimonios de las dos consultoras es la mensurabilidad, poder medir las competencias y los respectivos niveles de desarrollo, incluyendo la integralidad de los aspectos que se relacionan en la organización, desde los objetivos, hasta los medios tecnológicos, etc.; lenguaje y conceptos conocidos por todos, por lo que las definiciones deben ser sencillas y explícitas, sin dejarse llevar por situaciones que pareciesen obvias; y de fácil asimilación, generando impacto en todas las personas de la organización y procurando la comprensión, recordación y asimilación.

Nuevamente se enfatiza en la perspectiva de diferentes modelos de construcción el funcionalista con la visión del aquí y el ahora, enfocado a la realidad de los diferentes puestos de trabajo para el caso de la consultora B y el modelo estratégico que se orienta por competencias genéricas y específicas, siendo consciente de las deficiencias de la descripción de competencias funcionalistas, como el hecho que no le agrega valor al modelo, las características mencionadas y otras agregadas durante otras respuestas en la entrevista:

- Las competencias son de diferente estilo y arrojan diferentes resultados, de rol, corporativas o del cargo. Esta elección se basa en los alcances que deseen alcanzar con el modelo.

- Que se puedan medir a través de sus descriptores comportamentales o a través de las escalas de posesión
- Deben ser definidas con el equipo responsable, dependiendo de las competencias a utilizar, con la dirección, con los mandos medios o con el cargo, con un equipo experto conformado capaces de conceptualizar.
- Deben ser claras, comprensibles y comprensibles para su implementación.
- Las competencias deben estar más enfocadas en “cómo se debe hacer para...” más que en cómo se asumen hoy las responsabilidades.
- Las competencias para efectivizarse en el tiempo y convertirse en una gestión estratégica, deben apuntar a la visión corporativa.
- La competencia debe ser enunciada como conductas claramente observables y verificables en situaciones ordinarias.
- Se pueden usar elementos de apoyo como diccionarios y ejemplos, pero para adaptarlas a la realidad organizacional, ya que no es una fórmula mágica, sino el resultado de la descripción que dé pie a la persona para identificarse con las brechas que debe cerrar para alcanzar su potencialización.

Pregunta 6: Pertinencia organizacional	
¿Qué tipo de organización realizan la gestión humana con base en las competencias?	
Consultora A	“Como ya se dijo la compañía debe tener unas condiciones de entrada: Visión/ Misión claramente definida y comprendida por el personal, una estrategia de negocio y un estilo de liderazgo, unos valores que caractericen la cultura. Reitero no hay un solo modelo

	<p>aplicable, en el caso de una PYME por ejemplo, se orienta a definir competencias generales no más de 10, como: Orientación a resultados, innovación, orientación al cliente, trabajo en equipo, flexibilidad; unas específicas como: liderazgo, desarrollo de personas y planeamiento estratégico. Para la PYME no hay mucho riesgo de error, es una génesis de los modelos.</p> <p>En el caso nombrado de telefónica se requiere que la estrategia, Misión, visión, valores y cultura se alineen a las competencias, bajo el modelo de McClelland y Lyle M. Spencer que impacta directamente sobre el portafolio de RRHH, planes de carrera, cuadro de remplazos, en el desarrollo y el potencial. Cuidando los descarriladores como por ejemplo la sobre competencia.</p> <p>Para la empresa moderna o actual, el modelo se orienta a una cultura deseada, partiendo también de la visión, misión, valores, estrategia de negocio para el diseño del modelo, definiendo no más de 12 competencias, descritas por niveles de posesión, con las Dimensiones específicas y el diseño lo implementa la Línea, teniendo en cuenta los retos de la organización actual enfocados al concepto de paradigma de Joel Barker y a la teoría de Richard Foster sobre innovación”.</p>
--	--

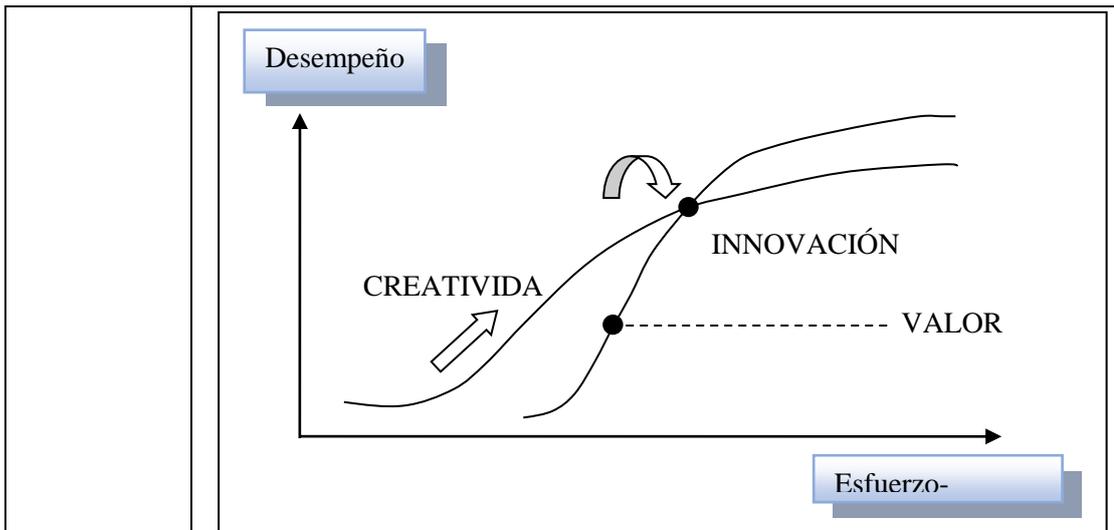


Gráfico 7: Curva innovación Richard Foster

Consultora B

“Todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas, dese que la organización esté buscando acercarse a las nuevas tendencias organizacionales, pues entonces puede implementar un modelo de gestión por competencias. Incluso porque en el siglo XXI viene cambiando la forma de administrar el talento humano y esta es una de las nuevas tendencias, acercarnos a trabajar con el modelo de gestión por competencias, porque de esa manera se mira qué tipo de colaboradores se tiene en la organización y cuál podría ser la efectividad dentro de su trabajo. Establecer un modelo de gestión por competencias dentro de la organización de una u otra manera mejora la inclusión de la ciencia y la tecnología, la capacidad de internacionalización y asociatividad entre otros, convirtiéndose en un factor clave de competitividad que determinan la pertinencia en el entorno donde cada vez es mucho más globalizado. Teniendo en

	<p>cuenta que cada organización es autónoma en la manera de gestionar a sus colaboradores, pero se busca entonces dentro de esa organización que cada día a las personas se les esté potencializando y mejorando el capital humano de una u otra manera. Cada día poder mirar si las personas que tiene la empresa están bien ubicadas en sus puestos de trabajo, si son funcionales ahí o qué podemos hacer con ello, eso se revierte en productividad para la organización y evita riesgos psicosociales, porque una persona que no tiene las competencias para desempeñarse en un cargo específico, puede llegar a impactar en enfermedades, estrés, ausentismo y rotación de personal. Es por esto que permite gestionar de una manera integral a los colaboradores”.</p>
<p>Consultora C</p>	<p>“No importa tanto la dimensión o a la modernidad de la organización, porque puede ser una empresa grande y no preparada para el modelo o chica y con estructura para la implementación. Se debe hacer el análisis de la modernidad y el tamaño, pero estos factores nos son influyentes, también es necesario evaluar el contexto, en un momento de recesión económica, no se puede aconsejar a un cliente que se implemente el modelo, ya que habría otras estrategias de gestión que se adecuen al momento de la empresa”</p>
<p>Consultora D</p>	<p>“Todas las empresas independientemente de su tamaño o tipo de industria puede migrar a un modelo de competencias porque si bien hay empresas que pueden ser muy básicas o pueden generar</p>

	<p>manuales de funciones, al designan la función o actividad para realizar por parte del colaborador, no determina realmente su idoneidad para ejecutar la labor durante un periodo de tiempo prolongado de manera exitosa. Si bien pueden existir industrias de procesos que son sumamente mecánicos y rutinarios también se requiere que las personas tengan un nivel de competencia para asumir madura y responsablemente y prolongadamente esa rutina. Por tal razón declaro que cualquier empresa podría emigrar al modelo por competencias para tener una proyección y una visión de crecimiento términos de productividad y eficiencia”.</p>
--	---

Se vuelve a evidenciar como para la Delta Management, la empresa debe tener unas condiciones de entrada que se convierten en uno de los principales insumos para la construcción del modelo, la estrategia, la cultura, el direccionamiento y de acuerdo a ese contexto, será elegida la metodología para el abordaje del modelo. Si se tienen en cuenta esas particularidades como el tamaño de la empresa y su evolución, se podrá operar conscientemente con una completa lectura del ámbito organizacional. Cobra importancia nuevamente la caracterización que surge de un diagnóstico que pesquise la mirada estratégica de la compañía. Llegando a una sintaxis tan integral, nombradas en términos de competencias genéricas.

Sino están estas condiciones mencionadas dadas con antelación, el paso previo es un diseño organizacional, estratégico, líneas de negocio, etc. Y la magnitud de la organización cobra relevancia porque también involucra la historia y esta a su vez da cuenta de la cultura y esto es otro insumo para la decisión de la adopción y método aplicado en la implantación del modelo.

Las metodologías especificadas en los tres ejemplos de empresa dados por la Consultora A, dan cuenta también del marco conceptual del cual parte, las bases teóricas para la implementación, tomando como referencia los trabajos de McClelland con su modelo diferencial y el método de entrevistas de incidentes críticos en la Subfase de diseño y Spencer y Spencer, que clasifica las competencias en cinco grupos: competencias de logro, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, cognoscitivas y de eficacia personal⁸², para implementar en empresas con un bagaje histórico, modelos clásicos que le corresponden para la cantidad de empleados que posee, los diferentes niveles jerárquicos y sus diversas líneas de negocio, implementando unas competencias más enfocada a las dimensiones y a su nivel de posesión, a una gestión de mantenimiento del talento a través de planes de carrera. Mientras que en una PYME aplica el modelo de competencias genéricas, es suficiente para cobijar a toda la organización con un sistema que le permita medir el desarrollo organizacional en términos de competencias. Y en la empresa moderna se basa más en la gestión del cambio de paradigmas, bajo la teoría de Joel Barker⁸³, preparando para diseñar nuevas estrategias desde una cultura deseada, adaptando la estrategia a los virajes del contexto y con ellos las competencias de línea de su talento humano.

La tendencia actual como bien lo especifica la licenciada Zapata, es al cambio en los esquemas habituales de trabajo, estas nuevas tendencias llevan a revisar el modelo para su mantenimiento y actualización a las condiciones del entorno modificables en el tiempo.

⁸² BLANCO, Antonio Prieto. (2007) Trabajadores competentes, Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: ESIC Editorial. p.66.

⁸³ BARKER, Joel Arthur. (2000). Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro. Bogotá: Editorial McGraw Hill. p.87.

El modelo de gestión por competencias puede aplicar a cualquier empresa, siempre y cuando exista un compromiso de la gerencia, además de que haya responsabilidad en de la administración del mismo. Es importante que la organización sea consciente de lo que implica el montaje de gestión por competencias, y que cuente con bases sólidas a nivel estructura, un direccionamiento estratégico como pauta, claridad con la definición de sus procesos, de cargos, responsabilidades y estar en un momento adecuado para gestionar el cambio como lo enuncia el Licenciado Márquez, pues esto finalmente será el insumo básico y son esenciales para el montaje de plataforma por competencias.

Pregunta 7. Alineación a la estrategia	
¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de estructurar el modelo de competencias, para que esté ligado a la estrategia del negocio?	
Consultora A	<p>“La caracterización o diagnóstico un relevamiento de la cultura deseada, a través de una investigación inspirada en “los modelos de investigación de modelos de gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Michigan.</p> <p>El modelo, analiza 22 elementos que son coordinados por la función Recursos Humanos en medianas y grandes empresas. Dentro del análisis, se mide el grado de desarrollo de cada uno de ellos, así como la integración que tiene con el resto de los elementos del modelo (programas, prácticas, procesos). Por ello, cada uno de los elementos está dividido en dos secciones: Ver ANEXO 6</p>

	<p>Desarrollo: donde se mide el uso o aplicación de políticas, procesos, o prácticas de avanzada en materia de RH y que son considerados como benchmarking dentro del mercado general.</p> <p>Alineación: donde se mide el nivel de interacción de un elemento con otros que debieran estar alineados para su correcta aplicación, y con otros elementos en los cuales, éste impacta.”</p> <table border="1" data-bbox="539 725 1390 1189"> <tr> <td>Basamento</td> <td>Visión/Misión, Valores, Estrategia, Liderazgo.</td> </tr> <tr> <td>Estructura</td> <td>Organización, Empleo, Compensaciones, ERM, RRL</td> </tr> <tr> <td>Medición</td> <td>Objetivos, Desempeño, Potencial</td> </tr> <tr> <td>Planeamiento</td> <td>Capacitación, HR Mapping, Sucesión</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo</td> <td>Carrera, Coaching/Mentoring, Job Posting</td> </tr> <tr> <td>Soporte</td> <td>RSI, Comunicaciones, Satisfacción del Personal</td> </tr> </table> <p>Gráfico 8: Elementos de diagnóstico⁸⁴</p>	Basamento	Visión/Misión, Valores, Estrategia, Liderazgo.	Estructura	Organización, Empleo, Compensaciones, ERM, RRL	Medición	Objetivos, Desempeño, Potencial	Planeamiento	Capacitación, HR Mapping, Sucesión	Desarrollo	Carrera, Coaching/Mentoring, Job Posting	Soporte	RSI, Comunicaciones, Satisfacción del Personal
Basamento	Visión/Misión, Valores, Estrategia, Liderazgo.												
Estructura	Organización, Empleo, Compensaciones, ERM, RRL												
Medición	Objetivos, Desempeño, Potencial												
Planeamiento	Capacitación, HR Mapping, Sucesión												
Desarrollo	Carrera, Coaching/Mentoring, Job Posting												
Soporte	RSI, Comunicaciones, Satisfacción del Personal												
<p>Consultora B</p>	<p>“Para que esté ligado a la estrategia de negocio, esta gestión por competencias debe tener una óptica que sea práctica, que cuente con una serie de herramientas que haga mucho más operativo este modelo, entonces se necesitan por ejemplo los mapas de competencias que contribuyen al modelo, implica una visión de competencias articulada a la organización, en donde la gestión de los RRHH a la estrategia, es decir, donde se aumenta su capacidad de</p>												

⁸⁴ NICOLINI, Claudio. (2010). Diagnóstico Estratégico de la Gestión de Recursos Humanos. HR Diagnos. XR Corporation. Delta Management. p. 4

	<p>respuesta ante las nuevas exigencias del mercado. Y para ello hay que tener en cuenta la creación de la cultura de modelo de gestión por competencias, hacer una identificación que sea acorde con el plan estratégico de la organización y claridad sobre el mismo plan estratégico, cuál es el sistema de comunicación en la organización, la normalización de las competencias, cómo se va a realizar la capacitación o formación por competencias y cómo se va a evaluar. También es importante la claridad sobre los objetivos organizacionales y si hay objetivos de calidad, bien relacionados con los objetivos del modelo de gestión por competencias”.</p>
<p>Consultora C</p>	<p>“El cliente también debe tomar la decisión para estructurar el modelo de competencias. De acuerdo a la organización: se pueden definir 3 grandes de competencias generales o genéricas alineadas a la estrategia, después la desagregación orientada al cliente. En otros casos se orienta más el modelo a las competencias de gestión por puestos de trabajo o por proceso, depende de lo que requiera cada empresa. Un ejemplo son las empresas de hidrocarburos, donde hay una alta orientación al cliente, se acopla a un modelo híbrido donde se involucran tanto competencias genéricas como técnicas y se adecuan a toda la organización.”</p>
<p>Consultora D</p>	<p>“Esta construcción se realiza en conjunto con los líderes de mayor posición de la organización porque finalmente son ellos que si bien han declarado la visión y la misión, son también los que saben lo</p>

	<p>que quieren de la organización y a donde quieren llegar, por eso es indispensable que no se convierta en una consultoría de ir a mencionar o a construir un modelo basado en el conocimiento y la experiencia propia o hacer procesos estándar justificando que así funcionaba en industrias similares la construcción del modelo de competencias, sino que se construya un modelo de competencias a la medida de la visión y la misión que tenga la organización y a dónde quiere llegar”.</p>
--	--

Se resalta la importancia en ambas consultoras sobre la caracterización, esta debe reflejar un 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. Para alinear el modelo a la estrategia es importante relevar la información de aquellos aspectos que caracterizan a la organización, tanto aquellos que hacen parte del direccionamiento estratégico, como los que hacen parte del entorno de la empresa.

El resultado de la caracterización aporta 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.

Como lo menciona Jose María Saracho (2005) en el texto Un Modelo General de Gestión por Competencias⁸⁵, la planeación e implementación de un modelo de

⁸⁵ SARACHO. (2005). p. 11.

gestión por competencias que impacte el desarrollo de la organización debe atravesar un proceso que involucre todas las áreas y personas, pues estos se convierten en protagonistas del proceso y se debe procurar tener totalmente identificados aspectos implícitos del entorno para no generar choques entre la cultura existente e implementación del modelo. El modelo de gestión por competencias se tendrá necesariamente que ajustar a la cultura descrita y no descrita de la organización para tener mayores posibilidades de éxito, y es por esto que se convierte en un punto fundamental el tener una adecuada caracterización de la organización. Para la caracterización de acuerdo a lo encontrado en las experiencias de las consultoras, debe tener presente los siguientes pasos y dimensiones:

- 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”⁸⁶.

Este análisis del entorno brinda desde las cuatro perspectivas mencionadas un marco de referencia de las estrategias y los objetivos que están presentes en la organización.

- Identificación de la cultura organizacional: Este es uno de los aspectos que tiene mayor relevancia en cuanto al éxito o fracaso de la implementación de un

⁸⁶ GOBERNA, Rafael. (2008.). Aprender a liderar equipos. Barcelona : Ediciones Paidós Ibérica, S.A. p. 34.

modelo de gestión por competencias en la organización, debido a que este se encuentra presente implícita o explícitamente en el entorno organizacional, según esto se puede afirmar que no existe organización sin cultura. Si se parte de la base de que la cultura en una organización se puede observar inicialmente en aspectos 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. La cultura es conducente de la estrategia, para ello se hace preciso comprenderla para materializarla en estos comportamientos.

- Valores de la organización de acuerdo con las relaciones internas, clientes y productos o servicios: Estos aspectos permiten reconocer los principios por los cuales se rige la empresa y sus actuaciones en todos los frentes.
- Misión y visión organizacional: Dan cuenta de la razón de ser la empresa y de los retos que enfrenta a futuro. Que es y que quiere ser.
- Líneas de negocio que materializan la estrategia, en términos de metas y cifrados de rentabilidad.
- Situación del empleo: formalidad, seguridad social, sistema de compensación y elementos atinentes a la administración del recurso humano.
- Objetivos: Identificando lo que la empresa se propone conseguir en su quehacer diario y su proyección a corto, mediano y largo plazo.

- Aspectos descriptivos de la organización: cantidad de empleados, reseña histórica, hitos que marcaron cambios, actuaciones frente a estos cambios, rubro y características del mismo.
- Clima organizacional: Este punto intenta describir el estado actual del entorno interno de la organización, para ello se sugiere retomar estudios previos y actuales del tema (último año), y de no existir estos realizar encuestas cortas con personajes claves de la organización que permitan identificar la situación actual, asesorándose de empresas expertas en el tema. Es claro que la encuesta de clima permite identificar el estilo de dirección, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, motivación y compromiso.
- Estructura organizacional: En este punto se complementa la identificación del estilo de dirección, niveles jerárquicos, roles, autoridad y da cuenta de las características de funcionamiento de la organización (funcional, por procesos, sistémico, entre otros).
- Cadena de valor: El conocimiento de este diagrama permite identificar el sistema y los procesos organizacionales.
- Marco legal: Permite conocer las leyes que rigen la organización de manera general.
- Relación con clientes y proveedores: Facilita la identificación de las relaciones de la organización con el entorno productivo.

- 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.

Queda claro que la organización debe tener todos los componentes estratégicos bien definidos para emprender el diseño del modelo, en caso contrario no sería pertinente la aplicación del mismo. Es por ello que la caracterización busca materializar todos estos componentes que permiten alinear el modelo de gestión por competencias a cada organización con respecto a la estrategia.

Se resume en el siguiente cuadro los elementos diagnósticos mencionados para caracterizar la organización, puede tomarse como derrotero de trabajo en el relevamiento de los datos iniciales, decisorios para la elección del modelo:

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	RAZÓN SOCIAL:	
	RESEÑA HISTÓRICA	
	CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ACTUAL	HUMANA
		TÉCNICA
		ORGANIZATIVA
		ECONÓMICA
	CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO FUTURO	HUMANA
		TÉCNICA
ORGANIZATIVA		
ECONÓMICA		
IDENTIFICACIÓN EXTERNA	COMPETENCIA DEL MERCADO	
	VALOR DEL PRODUCTO O SERVICIO	
	CICLO PRODUCTIVO	
	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	
	SITUACIÓN CONTEXTO	
	FACTORES ECONÓMICOS EXTERNOS	
IDENTIFICACIÓN DE	VALORES	RELACIONES INTERNAS

LA CULTURA ORGANIZACIONAL		RELACIONES CON LOS CLIENTES	
		PRODUCTOS O SERVICIOS	
	MISIÓN		
	VISIÓN		
	ESTRATEGIA		
	OBJETIVOS	ACTUAL	
		CORTO PLAZO	
		MEDIANO PLAZO	
		LARGO PLAZO	
	CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTILO DE LIDERAZGO	
		ESTILO DE COMUNICACION	
		SENTIDO DE PERTENENCIA	
		RELACIONES INTERPERSONALES	
		DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	
		ESTABILIDAD	
MOTIVACIÓN Y COMPROMISO			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ORGANIGRAMA		
	FUNCIONALIDAD		
	PROYECTOS		
	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA		
CADENA DE VALOR			
MARCO LEGAL			
RELACIONES CON LOS CLIENTES			
IDENTIFICACIÓN DE MEDIOS TECNOLÓGICOS Y DE COMUNICACIÓN	TECNOLOGÍA		
	COMUNICACIONES		

Gráfico 9: Tabla de caracterización

Los métodos utilizados por las consultoras son a través de encuestas, entrevistas, recolección de datos de fuente primaria y secundaria, observación directa, recopilación de insumos previos como resultados de encuestas de clima, job descriptions, manuales, etc. Conocer todo el funcionamiento, enriquecerá los resultados, porque dará las bases para elegir el modelo que mejor se adapte al contexto organizacional.

Pregunta 8: Características de la Implantación	
¿Qué características debe tener la gestión por competencias para que sea exitosa?	
Consultora A	<p>“La alineación estratégica, la actualización con todas las herramientas de la gestión de RRHH y el mantenimiento del modelo. El out put, da cuenta en donde impacta (en qué procesos) y las competencias deben estar puestas en donde debe impactar: A toda la organización en la contribución al logro de la estrategia, a las condiciones de empleo, a la compensación, al desempeño, al desarrollo, al potencial, al plan de carrera, etc. Permitiéndole a la línea desarrollar componentes particulares deseados de comportamientos, en términos de competencias”.</p>
Consultora B	<p>“Para que sea exitosa lo primero que se debe tener en cuenta es que quienes estén a cargo coordinando y eligiendo el modelo, sean personas empoderadas y con claridad sobre los conceptos y definiciones de lo que están haciendo. Que tengan claridad sobre las competencias seleccionadas y su descripción, caracterizando una actuación de éxito en los puestos de trabajo. También tener en cuenta cuáles son las competencias de conocimiento, lo que la persona sabe y se permite que también aprenda; las competencias de habilidades como lo que la persona sabe hacer, como su capacidad de relación interpersonal y el desempeño que tenga dentro del ejercicio del cargo; as competencias actitudinales, cómo se comporta, cómo se conduce</p>

	<p>ante situaciones diferentes.</p> <p>Para el éxito del modelo es vital la capacitación, que no sea una cosa forzada, que participen y se enamoren del proceso.</p> <p>Otra característica es que todo el tiempo se estén evaluando por competencias de los colaboradores, colocando metas a corto plazo e instaurando siempre un plan de mejora, dentro de una visión de mejoramiento continuo, con metas e indicadores claros.</p> <p>No basta con tener las competencias y ya, es un trabajo que hay que humanizarlo y esa es una de las características que lo llevaría al éxito, conocer bien los colaboradores, mantenerlos motivados, saber esas personas qué piensan qué quieren de forma consciente, sus acciones, sus metas que marcan el comportamiento de una persona dentro de la organización, no sólo para el mismo sino para sus relaciones con las demás personas, porque esto nos ayuda a mejorar el clima organizacional, un ejemplo es que una persona está orientada al éxito y que esta competencia establezca la forma consistentemente retadora y se responsabiliza para conseguir sus metas, de todas maneras el rol de los RRHH será acompañar y hacer feedback de sus puntos de mejora y sus logros, gestionando algunas características de personalidad por ejemplo el autocontrol, la resolución de problemas, si hay un buen nivel de escucha en RRHH. Identificando también valores, autoconfianza, autoconcepto. El modelo de gestión por competencias lleva a potencializar a las personas a futuro dentro de la</p>
--	--

	<p>organización, la superación retos y objetivos, así como la mejora de conocimientos, de acciones y habilidades de manera integral”.</p>
<p>Consultora C</p>	<p>“Compromiso de la dirección, alineación a la estrategia. Definición de método y tiempo de ejecución. Actuar como un agente de cambio, con métodos adecuados a la organización. En 4 encuentros de 4 horas aproximadamente con los mandos medios y operativos, se logra construir el mapeo de competencias.</p> <p>El saber por qué y para qué se hace y brindar soportes tecnológicos. Nosotros contamos con un software de herramientas de gestión y modelos de excelencia, con una plataforma que facilite la gestión de los procesos por competencias los resultados son diametralmente opuestos”.</p>
<p>Consultora D</p>	<p>“Que sea una filosofía de la organización, es decir, que haya una convicción del presidente y accionistas para que se pueda llegar al modelo de competencias. También, que este modelo este completamente ajustado a la visión estratégica de la organización. Por otro lado, que se determinen los perfiles exitosos de la organización. Ajustar la evaluación de desempeño de desarrollo a estas competencias organizacionales y que todos estén apuntando al fortalecimiento de las competencias”.</p>

Resumiendo y resaltando, el éxito del modelo depende de muchos factores: de la bajada de la estrategia, de la concordancia con la cultura, de la claridad técnica

y conceptual para la implementación, de sensibilizar y dar participación a los diferentes grupos de interés, de la posibilidad de brindar herramientas de medición del talento humano claras, del mantenimiento y actualización del modelo, del impacto en todos los procesos de RRHH. A lo cual se agrega la capacidad de gestionar el cambio, porque esta nueva metodología incluye cambios hasta de cosmovisión dentro de la organización, en cuanto a cómo se concibe la persona.

Para gestionar el cambio, se requiere un convencimiento total de la gerencia, que permita influir y empoderar a toda la organización acerca del modelo de gestión por competencias es el aspecto más fundamental para realizar una implementación exitosa del mismo. La gestión del cambio en la implantación se focalizará en plantear estrategias para comunicar de manera adecuada, involucrar los grupos de interés y hacer frente a las resistencias que se puedan presentar.

Los facilitadores del modelo, consultor experto y área de RRHH, deben tener en cuenta los medios tecnológicos y de comunicación con los que cuenta la organización, definidos en la caracterización, estos serán 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 persona, adicionalmente es importante brindar espacios de retroalimentación en los que la información sea socializada en doble vía, pues el feedback permitirá aclarar inquietudes y disminuir los niveles de resistencia de los distintos grupos de la organización.

El de comunicaciones se convierte en un aliado para que cada participante interiorice a través de las diferentes estrategias comunicativas y eventos el modelo de gestión por competencias.

Si bien gestión de los Recursos humanos es la encargada de facilitar el proceso de gestión por competencias, este modelo solo cobrará vida y se mantendrá cuando es administrado por los líderes o las líneas responsables de los negocios. 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 como la selección, desarrollo, gestión del desempeño y planes de carrera y sucesión.

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.

Pregunta 9. Rol del consultor	
¿Qué papel juega la consultoría en el antes, durante y después de la estructuración del modelo de competencias en las organizaciones?	
<p>Consultora</p> <p>A</p>	<p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Dirección Motivación Actualización
<p>Consultora</p> <p>B</p>	<p>“En un papel de compromiso con el modelo de gestión por competencias, total direccionamiento, implementación y acompañamiento, teniendo en cuenta lo que es la fase de análisis y diagnóstico. Acompañando todos los procesos, haciendo inventarios de los procesos de la gestión humana, revisando las características, objetivos, ámbito de aplicación, mirar los flujogramas, descubrir los ámbitos de responsabilidad y toma de decisiones, recoger toda la información organizacional para que el modelo se encuentre</p>

	<p>vinculado a la realidad de la organización. Luego se pasa al diseño como tal y posteriormente a su desarrollo, hacer todo el tiempo mucho acompañamiento, estar pendiente y siempre evaluando todo el tiempo y haciendo plan de mejoramiento, a través del ciclo ya mencionado PHVA”.</p>
<p>Consultora C</p>	<p>“Rol antes: Diagnóstico, proyecto de implementación, diseño de objetivos y alcances. Durante: Buenos talleres de comunicación con los empleados y comunicación directa y permanente con la dirección.</p> <p>Después: Disposición a corregir desvíos, hasta este momento se tiene un 70%, el restante corresponde a la mejora y a continuar periódicamente evaluando”.</p>
<p>Consultora D</p>	<p>“Es fundamental que el consultor se vuelva un aliado y vincularse completamente a la necesidad real de la organización. Durante la etapa de implementación de este nuevo modelo de competencias, es conocer y tener la capacidad de integrar las necesidades reales de la organización y poder desarrollar un modelo de competencias a la medida. Si bien puede tener referencias en un estado de arte o bajo las metodologías que se utilicen, se debe ser muy conciso y concreto para poder hacer de este modelo exitoso. Sabemos que la empresa tiene una responsabilidad importante durante esa implementación hay que acompañar y monitorear que de verdad se esté realizando tal como se pensó y tener la capacidad de</p>

	reaccionar de manera inmediata para hacer los ajustes pertinentes y al final poder evaluar y post-acompañar esa implementación que es difícil mientras se madura el proceso del modelo de competencias”.
--	--

El rol del consultor o rol de experto, a la hora de asesorar sobre la implementación del modelo de Gestión por competencias, tendrá que orientarse a los diversos momentos con unas responsabilidades para llevar a cabo cada uno de los momentos enunciados. De acuerdo a la visión de Delta Management la Dirección, la motivación y la actualización, resumen los criterios prácticos a ser tenidos en cuenta en la estructuración. Si se piensa en un antes según los relatos aquí señalados por los mismos expertos se puede concluir que el diagnóstico, el compromiso de la dirección, un diagnóstico que cumpla con las condiciones de caracterización y que dé cuenta de los elementos contingentes y trascendentes de la organización, guarda nombrarlos nuevamente: cultura, estrategia, negocio, contexto, cliente y demás aspectos estructurales.

La sensibilización a la organización frente al modelo también cobra relevancia en la implementación, se puede definir sensibilización como una forma de hacer que alguien se dé cuenta, se concientice y se responsabilice de la importancia de lo comunicado.

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.

Teniendo en cuenta que sensibilizar es comunicar, se debe tener presente una comunicación integradora que permita conseguir que se mantenga la cooperación en el logro de la claridad y la recepción del mensaje, aprovechando los canales informales de comunicación y teniendo en cuenta, según Sara Diez (2006), los siguientes elementos:

- “Evitar el exceso de la información; para que la comunicación sea eficaz debe ser lo más concisa posible.
- Difusión permanente de la información para que llegue a los miembros de la empresa
- Utilización de términos que se adapten a la comprensión del oyente
- Revisión y perfeccionamiento constante de los canales de comunicación.
- Atención a las reacciones del receptor del mensaje.
- Compromiso de la dirección de la organización que permita que la estrategia empresarial y la estrategia de comunicación caminen en el mismo sentido”⁸⁷ .

⁸⁷ DIEZ, Sara. (2006). Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa. España : Editorial ideas propias. p. 11.

Así como la comunicación tiene unos elementos integradores, de esta misma manera tiene unas funciones específicas: “La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información... La comunicación que tiene lugar dentro del grupo de trabajo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. La última función de la comunicación (expresión emocional e información) es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas”.

De acuerdo a lo anterior, se puede observar como la comunicación se convierte en un elemento indispensable dentro y fuera de la organización, ya que dinamiza, procesa, vincula y moviliza todas las acciones de la empresa.

Una vez identificados los patrones del grupo y la estrategia de negocio que está inmersa en el modelo, de adentrarse en las fuerzas del mercado, y conectarse con las necesidades del cliente relacionadas a la gestión por competencias, se tiene el insumo para la sensibilización comunicando y haciendo partícipe a todas las áreas de la organización. Esta comunicación acarrea ser claros con las expectativas tanto de éxito como de fracaso y ofrecer un panorama amplio de las consecuencias de la propuesta que se aborda, dejando una perspectiva clara para que los públicos objetivos tomen una decisión consciente de dicha propuesta. Como estrategia para comunicar es posible reiterar el mensaje clave, reforzando la propuesta y utilizando

la síntesis para tal fin, tal como lo hiciera una campaña publicitaria con los slogans, esto con el fin de comunicar dejando recordación en los sensibilizados.

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 consultor 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 en compañía en staff con la dirección. La sensibilización a este grupo apunta al reconocimiento de las ventajas, desventajas y costos que conlleva la implementación del mismo.

En el momento técnico o durante, más allá de la implementación metodológica y operativa de las fases de implementación, en términos de los expertos es requerido acompañar y motivar a toda la organización para su desarrollo, permitir que el compromiso baje en cascada a toda la organización. Al igual que en la etapa de sensibilización de la gerencia el socializar y empoderar a toda la organización acerca del modelo de gestión por competencias es el aspecto más fundamental para realizar una implementación del mismo.

Comunicar información de manera adecuada, empoderar a todas las personas, áreas y procesos implicados y hacer frente a las resistencias que se puedan presentar.

El consultor como facilitador, actúa como agente de cambio aminorando las resistencias que se puedan presentar

En el momento posterior, en la pregunta enunciado como el “después”, los expertos coinciden con la revisión periódica del modelo para hacer ajustes y corregir desvíos, actualizar el modelo a las condiciones cambiantes de la empresa y mejorar lo ya elaborado. De acuerdo a esto es imprescindible que el rol de consultor sea un permanente apoyo en el mantenimiento, favoreciendo a que se contextualice a la realidad cada vez más. Teniendo en cuenta que las realidades de las empresas pueden cambiar y a pesar de que se definan competencias estables en el tiempo, quizá se pueda llegar a momentos de sobre competencia, exigiendo otras más retantes para el desarrollo y la carrera de las personas en la organización.

Pregunta 10: Procesos participantes	
¿Qué procesos deben participar en el diseño e implementación del modelo?	
Consultora A	“Como ya se dijo el out put o donde impacta el modelo es Organización es: Negocio, Empleo, Resultados, Compensación, Desempeño, Potencial y Planes de carrera”
Consultora B	“Se deben involucrar los procesos de selección, evaluación, desarrollo, desempeño y el sistema de retribución. Pero no sólo los procesos de Gestión humana, sino que debe estar involucrada la gerencia, es supremamente importante que la cabeza sea muy consciente del modelo y del porqué de su implementación.

	<p>Al proceso de selección le aporta los perfiles de los descriptores de los cargos para decidir si los candidatos se ajustan al perfil de competencias que ya se tienen definidos, mirando si las personas son aptas o no para el cargo, de acuerdo al nivel de competencias que tienen. En desarrollo y formación se identifican las necesidades en términos de competencias de las personas y de los cargos, se elaboran unas acciones de formación que desarrollen las competencias, con el fin de potencializar a los colaboradores. Y en la parte de desarrollo realizar una adecuación entre el perfil de competencias de las personas y sus futuros puestos dentro de la organización, estableciendo planes de desarrollo individualizados, para desarrollar las competencias claves para el desarrollo profesional. Y en la evaluación de desempeño, realizarla de acuerdo a cuáles son las funciones y las competencias requeridas, identificando si la persona si está siendo funcional o competitiva dentro de sus cargos. También en sistemas de retribución algunas escalas salariales o planes de compensación se tienen en cuenta el número de competencias donde el desempeño en términos de competencias arroja resultados altamente efectivos, se revisan los sistemas de compensación variable y se introducen progresivamente la compensación de acuerdo a las competencias en donde ellos tengan una mejor valoración”.</p>
Consultora	<p>“El sistema somos todos, toda la línea gerencial, no necesariamente el área técnica, el papel de los RRHH es importante a</p>

C	<p>nivel de STAFF, pero se tiene la idea de que los modelos se quedan encapsulados en esta área y queda un modelo acotado al nivel de RRHH solamente, pero la idea es empoderar el modelo en toda la organización.</p> <p>En algunas empresas se incluyen las líneas mandos medios donde un grupo de no más de 20 personas coopere en la definición de competencias.</p> <p>En otros casos donde la empresa tiene una fuerte presencia en el entorno y dependiendo si el cliente es cercano, se incorpora al cliente una vez que las competencias y la relación están maduras para revisar la perspectiva del cliente.”</p>
Consultora D	<p>“Es importante la participación del área de selección, formación y desarrollo, compensación ya que es probable que la evaluación de desarrollo este ligada al desempeño en caso de que existan salarios variables. También el área de comunicaciones corporativas para difundir los cambios y que a su vez realizan las encuestas de clima laboral y comunican la visión estratégica de la compañía. En resumen: área de selección, formación y desarrollo, compensación y comunicaciones organizacionales”.</p>

El modelo de competencias tiene trazabilidad en todos los procesos, tanto en el diseño cómo en la capacitación. La participación es total pues es en cada uno de

los procesos donde se le da vida al modelo de gestión por competencias, a través del desempeño.

Los procesos participantes, no sólo dan cuenta de los que atañen directamente a la Gestión de los RRHH en la organización, si bien es cierto que es el sistema Staff de apoyo al modelo, la idea es penetrar en todos los demás procesos de la organización para que como dice Marcelo Márquez no quede encapsulado en esta instancia. Es recomendable empoderar todos los frentes de la organización e introducirlos en la dinámica de la gestión por competencias, a la dirección que valida, a las líneas que diseñan y gestionan el desarrollo de sus colaboradores, a la parte técnica y operativa que traduce la experiencia en logros. Cada proceso podrá implementar el modelo, en la medida en que éste le agregue valor a la organización, impacta como lo dicen Claudio Nicolini, al negocio, al empleo y a los resultados. En cuanto a los procesos especializados de la Gestión de RRHH todos tendrán su basamento en competencias, son pasibles de hacerlo, la decisión de gestionar sólo algunos de los procesos es de la dirección o puede ser que paulatinamente vayan impactando los procesos, pero al fin de cuentas todos tienen oportunidad de gestionarse desde este modelo, a saber: selección, desarrollo, planes de carrera, gestión del desempeño, potencial e incluso compensación y beneficios.

Pregunta 11. Errores de implementación

¿Cuáles son los principales errores que cometen las personas, las consultoras y las organizaciones al diseñar una gestión basada en competencias?

<p>Consultora A</p>	<p>“Querer copiar un modelo de otra compañía o consultoría. No obligar a la empresa a que trabaje sobre los out put y se encapsule el modelo. Modelo liviano que no describa el comportamiento escalonado en términos de frecuencia.”.</p>
<p>Consultora B</p>	<p>“Uno de los errores más comunes es que quienes estén dirigiendo y coordinando no tengan dominio absoluto de cómo se hace el proceso, de que hay que tener en cuenta, que no hayan hecho una revisión bibliográfica sobre el modelo como tal, sobre las competencias y sobre la clasificación de las mismas. No haber hecho un buen diagnóstico inicial antes de comenzar a implementar el modelo. No desarrollar el cronograma que se pactó en un inicio. En ocasiones, nos emocionamos con el modelo y se establecen muchas competencias, y tantas son inmanejables, por lo general se deberían manejar máximo 15 competencias, incluyendo de 5 a 7 competencias claves de todas las competencias claves, organizacionales o genéricas que estas están relacionadas con todo el plan estratégico de la organización; unas 4 o 5 competencias básicas y otras 5 competencias funcionales y específicas. Otro de los errores es que no se tengan en cuenta sino las competencias organizacionales y no se tengan en cuenta las competencias básicas, que hay que tener en cuenta.</p> <p>Otra sería dar por hecho que las competencias no se puedan desarrollar, sino que las personas ya las tienen, no podemos generalizar. Hay que formar a las personas en competencias, un error</p>

	<p>es no enfocarse a ello.</p> <p>Definir las competencias sobre la base de la persona es un error, se deben de organizar de acuerdo al puesto de trabajo, formados por las habilidades y requerimientos para el desempeño del puesto de trabajo, así como las actitudes que demuestran las personas al momento de realizarlo, pero las competencias deben ser de acuerdo al cargo.</p> <p>Es un error también crear competencias desde cero en lugar de adaptarse a las competencias existentes, el diagnóstico permitirá dar cuenta de esto, teniendo en cuenta lo que tiene anteriormente establecido”.</p>
<p>Consultora C</p>	<p>“Peligroso cuando los resultados de un diagnóstico mal hecho son negativos, cuando hay resistencias y no se trabajan interculturalmente, esto no sólo desvaloriza el modelo sino que puede generar malestar”</p>
<p>Consultora D</p>	<p>“Los errores más frecuentes que se pueden cometer es llevar un modelo de competencias de empresas similares o del mismo sector a una compañía que tiene necesidades distintas. Otra sería implementar diccionarios de competencias donde los descriptores comportamentales son tal cual tomados del autor y no se ajustan a las necesidades de la organización. Durante la implementaciones se puede errar no contando con personal calificado para hacer los</p>

	<p>procesos de implementación y que no están dispuestos a realizar los cambios de como se venía realizando anteriormente. No definir de manera eficiente las escalas o niveles en que deben estar cada competencia según el cargo que se vaya a ocupar. No ligar el modelo de competencias con lineamientos o definiciones de la organización como la evaluación de desempeño o desarrollo”.</p>
--	--

Todos los errores denotados por los expertos pueden convertirse en riesgos, en general, las dificultades parten de la idoneidad y aplicabilidad del modelo porque no se tienen en cuenta las particularidades de la organización y puede ocurrirse que no se apliquen en el contexto: pueden ser errores que corresponden al modelo, por una mala conceptualización o desconocimiento epistemológico de los diferente modelos enunciados por varios autores, estos basamentos no sólo le brindan la experticia para operar sino para seleccionar el modelo teórico que mejor se ajuste a la realidad organizacional, otro error nombrado referente al modelo es el copy page de un modelo, sin adaptarlo, sin digerirlo, porque volvemos al valor identitario de cada organización, por eso el modelo se debe diseñar desde estos rasgos culturales y de negocios, un modelo efectivo para una organización, no es efectivo en otra, a pesar de que se gestionen con competencias muy parecidas, también a pesar de que pertenezcan al mismo rubro. La impronta de la organización juega un papel fundamental.

Hay también riesgos sino se realizan caracterizaciones adecuadas, si la teoría brinda la episteme, el diagnóstico brinda el camino allanado para la aplicación del

modelo. Un diagnóstico mal elaborado puede causar fracasos porque no están bien entendidos los factores contingentes e intrínsecos, cultura y cultura deseada. Obviarlo o no tomarlo en cuenta será desconocer la realidad de la organización y no permear, ni comprometer su implementación.

Los errores por la descripción de competencias elegidas pueden ser que no incluyan el nivel de posesión, o que delimiten escenarios poco reales o extraordinarios, lo cual no implica que dichas conductas, que se presentan en momentos de verdad, que las competencias se definan sobre la base de rasgos personales que no abarcan comportamientos deseados o de éxito por la organización.

Otros errores mencionados en otros momentos de la entrevista (Otras preguntas) pueden ser que si el proceso no es participativo, se centra en imposiciones, esto da como resultado que no se apropien, ni gestionen el modelo.

El modelo se equivoca también cuando se construye sin haber previsto lo que implica el diseño, la implementación y el mantenimiento de este modelo. En este caso se puede caer en el error de considerar gestión por competencias de no prever la utilización de los recursos requeridos, no presupuestando adecuadamente los costos, es decir, obviar el paso de compromiso de la gerencia, pues si esta parte el modelo caería muy fácilmente.

Como se puede observar son varios los errores que se pueden cometer con el modelo, pero lo que es un fracaso es visualizar el modelo como un sistema de medición y gestión del desempeño, desconociendo la mirada más importante de la gestión por competencias como potencializador del desarrollo. Sesgar el modelo en

la empresa, generando la creencia que el modelo está hecho sólo para medir y no para potencializar.

Pregunta 12. Ventajas del modelo	
¿Cuáles son las ventajas de gestionar el Recurso humano con base en competencias?	
Consultora A	“Garantizar que las competencias organizacionales y la cultura deseada se convierta en el eje potencializador del desarrollo, que el modelo se dé en las herramientas para gestionarlo.”
Consultora B	“Ventajas hay muchas, una de ellas es que cuando las personas ya sabe cuáles son las competencias por las cuales va a ser evaluada, entonces trabaja en torno a esas competencias para ir cada día volviéndose mucho más habilidoso y potencializándolas mucho más, también permite que cuando se haga un proceso de selección ya estén definidos cuáles son los perfiles y esas personas que se van a incorporar a la organización van a ser medidas bajo competencias específicas, con sentido de ecuanimidad, lo mismo pasa con la evaluación de desempeño, porque teniendo el descriptor del cargo se saben cuáles son los criterios de medición. Otro es que se crea la concientización de los equipos a que asuman la corresponsabilidad de su propio desarrollo, la responsabilidad de la formación de los mismos colaboradores. Hay un gana- gana, porque gana la empresa pero también el colaborador. Posibilita la definición del perfil

	<p>profesional y de las competencias que favorecen la productividad porque se orienta a resultados. Desarrolla al equipo humano con las competencias necesarias para cada área específica de acuerdo a los cargos que hay dentro de la organización. Otra es que se identifican los puntos débiles tanto a nivel organizativo como individual permitiendo futuras intervenciones de mejora para garantizar los resultados. También otra ventaja es que la evaluación de desempeño se realiza sobre la base de los objetivos medibles y cuantificables, con la posibilidad de hacer una observación directa, en donde se pueden establecer cuáles competencias puntúan alto y cuáles competencias hay que trabajar, asignando metas para poder superarla o potencializarla. Y otra ventaja que se vuelve competitiva es el aumento de la productividad y optimización de los recursos dentro de la organización, su objetivo es la búsqueda de la competitividad con el mercado de los servicios o productos que se están vendiendo en la organización”.</p>
<p>Consultora C</p>	<p>“El modelo de gestión por competencias tiene alto impacto, se penetra a todo nivel de gestión, pasa a ser estratégico, traduce los lineamientos y genera más satisfacción y alineación de las partes involucradas”</p>
<p>Consultora D</p>	<p>“Que el mismo modelo de competencias hace que la organización, en su planeación de formación y desarrollo tenga un interés en aprender permitiendo que el empleado o colaborador pueda</p>

	llegar a potencializar las competencias donde su líder se transforme y la empresa se balancee hacia la gestión de conocimiento”.
--	--

Para el colaborador: el desarrollo del potencial es un factor resaltado como ventaja, da la posibilidad de que el empleado en la organización empiece a ocupar un papel fundamental como gestor de su propio éxito dentro al interior de la empresa y adquiriendo los elementos la gestión el desempeño desde el cumplimiento de los logros y retos que le especifica la competencia, no sólo de su cargo sino de su plan de carrera.

Para la organización capaz de definir unas competencias corporativas que estén alineadas a la estrategia, posibilitará llevar a cabo en términos de comportamiento el logro de sus objetivos, vista en función de engranaje y articulación de las metas organizacionales. Así como la posibilidad de motivar a sus empleados con las herramientas que aporta el modelo y haciendo foco en la potencialización de su capital humano.

Pregunta 13. Desventajas del modelo	
¿Cuáles son las desventajas de gestionar el Recurso Humano basado en competencias?	
Consultora A	“Desventajas no tienen. Puede ser que en algunas empresas sea más compleja la gestión. Pero hay que gestionar el talento siempre con recursos sólidos, herramientas. Siempre hay un modelos muy

	sofisticado que no se pueda sostener en el tiempo”.
Consultora B	<p>“Hay algunas desventajas, porque si partimos de que es un sistema o un modelo de gestión por competencias, no es algo que se establece para eterna memoria, sino que hay que estarle haciendo reajustes, de acuerdo a los cargos, que se haga constante revisión de los perfiles de los cargos y si es necesario agregar nuevas competencias, pues que se haga, el no hacerlo sería una desventaja porque entonces el modelo como tal quedaría obsoleto. Otra desventaja sería que viendo la necesidad de la formación y que algunos colaboradores tienen falencia en x o y competencia, no se realice la capacitación porque piensen que puede ser mucho más costoso o que no le quieren invertir al desarrollo de las competencias, eso sería otra de las desventajas. No ligar el modelo de gestión por competencias a la retribución, porque entonces esto haría que las personas se desmotiven y que no asuman los compromisos de la misma manera”.</p>
Consultora C	<p>“Las desventajas es que si no se hace un buen diagnóstico, no da por ende una buena implementación”.</p>
Consultora D	<p>“Las debilidades se presentan cuando las organizaciones y sus miembros no están preparados para asumir estos cambios. Cuando la empresa no tiene la suficiente madurez o no adopta el modelo para sus diferentes procesos se puede volver una carga operativa</p>

	<p>sumamente grande donde se genera ineficiencia en los diferentes procesos y que realmente puedan llegar a ser sensible no confiar en el modelo al no poder contar con las personas idóneas. Otra debilidad importante está en la parte de formación cuando los programas no se diseñan basados en las competencias, generalmente se generan programas de formación en el hacer y no en el desarrollo del ser”.</p>
--	--

Cuando se realiza una inadecuada gestión de talento humano basada en competencias, los impactos podrían ser muy negativos para la organización, en cuanto a costos, y no permite que se cumpla la linealidad entre el desempeño de las personas y el direccionamiento estratégico de la organización. Sin embargo el modelo como tal no arroja desventajas, es la mala praxis, la regular implementación y la inadecuación lo que hace que el modelo genere desventajas.

El modelo como tal desde sus bases epistemológicas no reporta dificultades, estas surgen al generaría falsas expectativas en las personas y en la organización sino se realiza un proceso juicioso, validado y naciente del corazón de la cultura como implementador de la estrategia.

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.

Pregunta 14: Antecedentes de la consultoría	
¿Algunas empresas que evidencien esa experiencia de asesoría en la gestión de RRHH por competencias?	
Consultora A	“Telefónica”
Consultora B	“En el sector financiero las cooperativas del oriente antioqueño: Coogranada, Creafam, fondo de empleados de Leonisa, Coosanluis, Cooperativa de Yarumal, la Personería de Medellín, Recursos más Humanos de Bogotá, Coindatos Bogotá, Secretaría de Agricultura, UMATA, Corpotáctica, Tecni Centro Los Colores, Edensa Postobon, Diego López y Cortesía, Frigoríficarnes, Cootrasana, Fenalco Antioquia, Miro Seguridad, CONACEA Antioquia, Profesionales de Don Matías, Escenografía Neurológica, Hospital de Itagüí, Universidad María Cano, Luis Amigó, Universidad Salazar y Herrera, Universidad Autónoma Latinoamericana. Todas ellas vienen trabajando el modelo a nivel interno y externalizan ajustes y procesos de Gestión por competencias

	con nosotros”.
Consultora C	“Por ética con mis clientes, me reservo de nombrarlos”
Consultora D	“Puedo hablar de dos empresas que han venido trabajando fuertemente en el modelo de competencias y lo han implementado, estas empresas son BANCOLOMBIA y SURAMERICANA DE SEGUROS y nosotros mismos, Organización ALLUS que trabajamos con este modelo de competencias”.

Los clientes se mencionan como referencia del proceso pero no es un aspecto a abordar en el análisis que convoca el tema de la investigación, sin embargo son nutridos los ejemplos de casos de empresas que relatan durante las entrevistas, los expertos. Con mucha recordación el caso de Telefónica,

4.1.2. Análisis de variables

De acuerdo a lo anterior, las variables se comportan según el siguiente esquema:

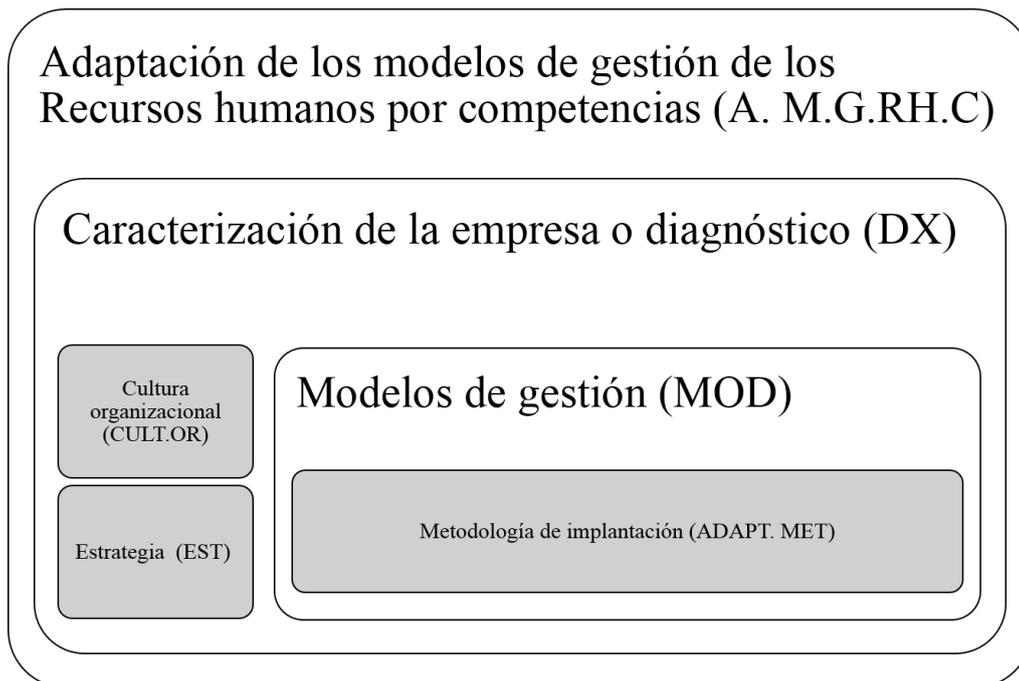


Gráfico 10: Comportamiento de las variables

El real de la empresa es lo pesquisable a través del diagnóstico y caracterización. Desconocer entonces que cada empresa cuenta con unas exigencias distintas, una cultura, direccionamiento, contexto y dinámica diferente, es uno de los primeros errores para la implementación de este modelo. Otra equivocación, es pensar que el modelo es sólo uno, que ya está establecido, y que simplemente debe ser adoptado por la organización, pues esto seguramente generará dificultades en la comprensión del lenguaje, falta de coherencia con la misma organización, y terminará siendo un esquema obsoleto sin aplicabilidad ni evidencia de resultados.

Se exige de los líderes de la implantación del modelo una claridad conceptual y el mirar cada empresa como un caso, caso por caso, como una suerte de metodología del psicólogo, extrapolada al ámbito organizacional, que no estigmatiza, no generaliza y no vende soluciones mágicas a la empresa. Esto es conocer el modelo que mejor “matchee” con la empresa:

En el enfoque conductista: El foco es sobre comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con éxito y con un desempeño sobresaliente a sus compañeros. Utilizando la técnica de Incidentes críticos,

Bajo esta modelo las competencias se visualizan como características casualmente relacionadas con el desempeño eficiente de las personas en sus puestos de trabajo,

Surge de los constructos teóricos de McClelland (1973), orientados a la predicción comportamental. Boyatzis (1982), aporta al modelo la identificación en (clusters) de competencias genéricas.

Al centrarse en el relevamiento del desempeño exitoso en el pasado, puede ser arriesgada especialmente en aquellas organizaciones habituadas a cambios rápidos.

En el modelo funcionalista: El foco de identificación y descripción de competencias específicas. Sus orígenes teóricos son, la escuela funcionalista de sociología y en la Administración británica. La cosmovisión del modelo es una organización como sistema social que evoluciona y está sometida a constantes cambios, por esto se fija en relaciones del mercado, la sociedad, la política, la economía y demás factores contingentes que promueven dicho cambio. La organización como sistema social orienta a la identificación de competencias de las diferentes relaciones existentes entre lo operativo y lo personal.

Para su taxonomía, toma referente de los objetivos organizacionales y el área de ocupación que se desea analizar, clasificando y agrupando para cada competencia, las unidades que la componen

Enfoque constructivista: Hace foco en las personas con sus posibilidades y los objetivos. Los protagonistas son todas personas que conforman la organización. Es un modelo en constante redefinición a través del desarrollo y la potencialización en curso.

La identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, requiere un esfuerzo alto de coordinación, en empresas grandes se puede volver inmanejable. Porque para la identificación en vez de tomar los casos de éxito, se consideran las opiniones de todos los trabajadores.

Este modelo tiene un carácter muy propio de la organización sin embargo puede llegar a ser reduccionista, de difícil validación y de larga implementación.

Teniendo en cuenta lo anterior la elección del modelo da cuenta de la visión filosófica y práctica de cómo concibe el trabajador cada empresa: el exitismo, la especialidad o la persona. Decisión orientada por el consultor experto. Guarda la opción del eclecticismo si eso es lo que necesita la organización.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Recomendaciones

5.1.1. Para la empresa

- Una empresa que desee implementar la gestión estratégica de RRHH por competencias, deberá tener claridad frente al valor que le otorga este modelo en la gestión de su talento eso no sólo en términos de viabilidad y utilidad sino haciendo referencia a la materialización de la estrategia. Traducir la estrategia en términos de comportamientos repercutirá en la gestión allanada por la empresa, con la oportunidad de potenciar el desarrollo de los empleados y directamente proporcional el desarrollo de sus objetivos. Un empleado que esté en la sintonía del desarrollo de competencias, es un empleado que sabe lo que se espera de él y trabaja en ello para superarse cada día. Encarrilado en su propia potencialización logrará llevar a cabo su desempeño con éxito.
- En la contemporaneidad es muy común que el entorno organizacional se preocupe por la gestión inmediata, el ejercicio de la tarea, la dinámica del proceso y los compromisos diarios, desconociendo uno de los aspectos que mayormente aportan al desarrollo y potencialización del capital humano de la organización. Las competencias organizacionales, entendidas como un mecanismo estratégico implementado en el día a día de cada una de las personas que gestionan los procesos. Esto se resignifica en el modelo de gestión por competencias, porque adecúa lo que se espera y lo gestiona desde este modelo aporte a las visión deseada. Así mismo tener una cultura de

medición brindará una mayor claridad en el desarrollo de competencias a través de la gestión del desempeño, identificando brechas, contribuyendo con la toma de decisiones y finalmente, gestionando el conocimiento por las lecciones aprendidas que se registran.

- Se sugiere tener claridad sobre los costos humanos, técnicos, tecnológicos, económicos, de tiempo, entre otros, a la hora de decidir implementar el modelo de gestión por competencias. La gerencia debe estar comprometida con brindar los recursos necesarios para el desarrollo de este modelo, de lo contrario no sería posible administrar adecuadamente las competencias, ni beneficiarse de los aportes que pueda tener este modelo.

5.1.2. Para la consultoría

- En el asesoramiento e implantación del modelo de Gestión estratégico de RRHH por competencias, se requiere no sólo ser capaces de diagnosticar, intervenir y evaluar el impacto, sino que basadas en las prácticas previas de caracterización y diagnóstico, pueda diseñar una metodología de implementación acorde a la estrategia, agregando valor al direccionamiento organizacional y capturando la esencia de la cultura
- El análisis cultural es un punto importante de partida, la pesquisa de elementos internos, externos e intervinientes darán un panorama amplio de los requerimientos de la organización, así como la puesta en marcha del modelo. Se minimiza el riesgo de adoptar modelos externos que no surgen de la visión deseada, ni de la cosmovisión de la persona en la organización, más

bien apoya a la decisión de la elección del modelo y que este sea adaptado (no adoptado) al contexto organizacional.

- El aporte y apoyo de la gerencia es vital para llegar a implementar el modelo pero más allá de lo concreto, tiene repercusión para deducir con la gerencia y sus líneas la estrategia y dirección de la empresa al mercado productivo. Esta alineación estratégica sentará las bases para que las competencias se articulen con claridad a la consecución de los logros organizacionales.

5.1.3. Para la implementación

- Es recomendable que el personal encargado de diseñar e implementar el modelo de gestión por competencias, tenga un perfil adecuado a las necesidades de cada una de las subfases. La experticia y dominio de los modelos teóricos brindarán las bases para convencer y empoderar todos los frentes de la organización e introducirlos en la dinámica de la gestión por competencias.
- Los modelos teóricos son múltiples y obedecen a momentos históricos, contextos y visiones de las experiencias de los autores, si se hace hincapié sobre uno u otro modelo o sobre varios (Modelo híbrido), es porque brinda una respuesta de implementación, casarse con un modelo puede convertirse en una mirada miope sobre las oportunidades brindadas desde otras dimensiones teóricas. Sin embargo no se trata de copiar a pie y juntillas ni el modelo, ni las competencias, se requiere un análisis del entorno organizativo, nombrado en este trabajo como diagnóstico o caracterización, que aportará

los alcances resultantes de cada uno de los modelos. Las bases teóricas cobran sentido en la realidad de la organización.

- Aunque dentro del ámbito social y organizacional es claro la importancia que tienen procesos tales como sensibilización y socialización de temas nuevos a un grupo de personas implicadas y afectadas por los cambios, no siempre este aspecto es tenido en cuenta en este campo empresarial. Es por ello que dentro del presente proyecto se recomienda la realización de un adecuado proceso de sensibilización del modelo de gestión por competencias, pues es de suma importancia que las personas puedan tener acceso a información que genere claridad y disminuya la distorsión del modelo, para ello se sugiere que las personas puedan participar activamente en la implementación, conociendo de los objetivos, metodologías y manera en que se desarrollará tanto el diseño, como la validación y los planes de desarrollo.
- Es indispensable tener en cuenta que el modelo de gestión por competencias implica un cambio para la organización y éste se verá reflejado en cada uno de sus miembros, teniendo esto presente, se hará necesario desarrollar sistemáticamente la implementación del modelo, teniendo en cuenta las resistencias que el cambio pueda generar en los participantes. Es necesario poner en contexto dichas resistencias, dándole un trámite pertinente, brindando un espacio para socializarlas, no acallarlas y orientar las estrategias de sensibilización y empoderamiento en el logro del vencimiento de dichas resistencias.

- Dado que el diseño e implementación del modelo requieren arduos esfuerzos y grandes inversiones, se hace preciso brindar sustentabilidad y mantenimiento a dicho modelo. El logro de este objetivo solo se alcanza con la constancia y continuidad del mismo. Lo anterior implica no dejar desfallecer cada uno de los procesos, por lo que se recomienda establecer adecuados mecanismos de seguimiento y control que garanticen la pertinencia de la gestión, evaluando la relación del mejoramiento de la productividad organizacional con el desarrollo de las competencias de las personas, además de analizar fallas presentadas, para tomar correctivos pertinentes o necesarios que permitan el mejoramiento continuo y rediseño del proceso cuando sea necesario.

5.2. Conclusiones

- Tras conocer la manera cómo ha evolucionado la gestión humana a través de la historia, se alude a etapas tales como: esclavismo, feudalismo, industrialización, Taylorismo, sindicalismo, relaciones industriales, entre muchas otras, que tras sus aportes en las relaciones de trabajo empleado – empleador, han generado que en la actualidad la gestión del talento humano cuente con una visión más integral y estratégica al reconocer en los empleados personas claves para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, y al evidenciar e identificar en el activo humano un potencial de habilidades, destrezas, conocimientos y competencias, que tras mecanismos de desarrollo, posibilitarán logros personales y empresariales.

- 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.
- Son múltiples y variados los enfoques de la gestión por competencias, se encuentra en varios autores diferentes modelos y estos a su vez reportan diferentes técnicas e instrumentos para su realización. También cada modelo posee una terminología particular en la cual subrayan los autores en lo que contemplan en el ser humano, bajo la óptica de competencias. Se trata pues de una cosmovisión, lo que indica que no existe una única forma de implementación, ni un solo modelo, por esto es que los lineamientos escogidos para desarrollar un modelo en una organización deben ser una respuesta a los hallazgos encontrados y consecuente con la estrategia
- 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. Las competencias corporativas o generales son las alineadas a la estrategia y a la cultura deseada. Cualquiera de las competencias elegidas, su cantidad y mapeo, debe ser acorde a la realidad organizacional.

- 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.
- El diseño de un modelo de gestión del Recursos Humanos 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.

- Generalmente, cuando se hace mención a un modelo de Recursos Humanos 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 de 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.

BIBLIOGRAFIA

ACHILLES DE FARIA, Fernando. (2004). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. Editorial Limusa. México.

ÁLVAREZ, George Jr., Claude S y Lourdes. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Pearson Educación. México.

ARANGO GÓMEZ, Luz Elena. (2010). Apuntes de clase del Módulo “Desarrollo Humano Sostenible” de la Universidad de Medellín. Medellín.

AVILA, Héctor Luis Baray. Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2006c/203/.

BARKER, Joel Arthur. (2000). Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá.

BARQUERO CORRALES, Alfredo. (2005). Administración de Recursos Humanos Editorial Universidad Estatal a Distancia. . San José.

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

BLANCHARD, Ken y RIDGE, Garry. (2010). Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo. Editorial Norma. Bogotá.

BLANCO, Antonio Prieto. (2007). Trabajadores competentes, Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: ESIC Editorial.

BOYATZI, Richard E. (1982). The competent manager. A model for effective performance. A Wiley- Interscience Publication. Canadá.

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

CHIAVENATO, Idalberto. (2005). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá.

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Octava edición. México.

D'APRIX, Roger. (1999). La comunicación para el cambio. Editorial Granica comunicaciones. Barcelona.

Diccionario de Etimologías. (2000). Título recuperado: <http://etimologias.dechile.net/?competencia>

DIEZ, Sara. (2006). Técnicas de comunicación: La Comunicación en la empresa. Editorial ideas propias. España.

ESCOBAR VALENCIA, Miriam. (2005) Las Competencias laborales. En: Revista Estudios Gerenciales. No. 96. (Julio- Septiembre).

FERNANDEZ de Tejada Muñoz, Victoria. (2010). Derechos humanos y relaciones laborales. Netbiblo. España.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. (1999). Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.

FERNANDEZ, Guadalupe. (2004). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Ediciones DEUSTO. España.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. (1999). Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

FORD, Henry. (2003). Critical Evaluation in business and management. Edited by John C. Wood and Michael C. Wood. Routledge Taylor and Francis Group. p.43. London.

FOSTER, Richard. (1987). Innovación. S.A. Ediciones Folio. Barcelona.

GARCÍA, M.J. (2010) Diseño y evaluación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad, Universidad Autónoma de Barcelona. España.

GLASSICK, Charles, Mary Taylor y Gene I. Maeroff. (2003). La valoración del trabajo académico. Colección Biblioteca de la Educación Superior. ANUIES. México.

GOBERNA, Rafael. (2008). Aprender a liderar equipos. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.

GONZALEZ ARIZA, Ángel León . (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Ediciones Uninorte. Bogotá.

HERNANDEZ, Marisela González. (2002). Motivación animal y humana. Editorial Manual Moderno. México.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. (2007). Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana. España.

IVANCEVICH, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill Interamericana. México.

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

LUTHANS, Fred, (2002). Organizational behavior. McGraw – Hill Higher Education. Nueva York.

MARSHAK, Robert J. (2007). Cambio organizacional: trabas, contratiempos y dificultades más habituales. Ediciones Deusto. Barcelona.

MARTINEZ GUILLÉN, María del Carmen. (2003). La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

MAZARIEGOS Roxana. (2006) Competencias laborales como herramienta de mejora continua en la gestión del recurso humano, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Guatemala.

MEJIAS, Cristina. (2010). El sillón vacío. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

MUCHINSKY, Paul M. (2002). Psicología aplicada al trabajo. Cengage Learning Editores. México.

MUÑOZ, J. (2009). Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y coordinación, Tesis, Escuela Politécnica Nacional de Quito Ecuador.

NAZARENO RODRIGUEZ, Aideé Andreina. (2015). Diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias para ser implementado en el gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón El Empalme. Trabajo de grado Ingeniería de Gestión empresarial. Universidad de Guayaquil, Guayaquil

NIETO, Raúl Eduardo Echeverry. (2006). El cambio y el sentido de lo irracional, Incertidumbre, complejidad y caos. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

NICOLINI, Claudio. Delta Management, Strategic & Management Consulting. 2016. Título recuperado de: <http://www.delta-smc.com/#!cv-nico/c1id8>. Argentina.

NICOLINI, Claudio. (2010). Diagnóstico Estratégico de la Gestión de Recursos Humanos. HR Diagnos. XR Corporation. Delta Management. p. 4

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

PEREZ VAN MORLEGAN, Luis, S; Ayala, Juan Carlos y otros. (2011). El comportamiento de las personas en las organizaciones. Pretience Hall- Person Education. Buenos Aires.

PEREZ VAN MORLEGAN, Luis. (2013). Apuntes de clase del Módulo "Plan estratégico en Recursos Humanos". Universidad de Buenos Aires. Maestría de Recursos Humanos

PICHON RIVIERE, Enrique. (1995). El proceso creador. Nueva visión. Buenos Aires.

PORRET GELABERT, Miquel. (2008). Recursos humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Editorial Esic. España.

RABAGO LÓPEZ, Eduardo. (2010). Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. Netbiblo. España.

Real Academia Española (2001). Título. Recuperado: <http://www.rae.es/rae.html>

ROBBINS, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación. México.

RODRÍGUEZ Gregorio, Gil Javier y García Eduardo (1996); Metodología de la investigación cualitativa; Granada, España.

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

SALAZAR, José Guadalupe, Guerrero Julio y otros. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED v.20 n.4 Ciudad de La Habana. Texto recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

SARACHO, José María. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. RIL Editores, Primera Edición. Santiago de Chile.

SARACHO, José María. (2011). Talento organizacional. Ril editores. Santiago de Chile.

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

TAYLOR, Frederick Winslow. (1970). Management científico. Oikos- Tau. Barcelona.

VAINRUB, Roberto. (1996). Nacimiento de una empresa. Editorial Texto. Caracas.

VELASQUEZ SANCHEZ, Ana Cenaida. (2006). Gestión del talento humano basado en competencias. Medellín.

VELEZ, Ángel Rodrigo B. (2007). Los clásicos de la Gerencia. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. p.103

VIANA OSORIO, María Cecilia. (2003). Normalización de competencias para directivos y gerentes en Colombia. En: Revista Ascort: No. 2. (Noviembre 2007) Sistema Nacional de Formación para el Trabajo Enfoque Colombiano. SENA. Diciembre. Bogotá.

ZELAYA LÜCKE, Julio. Clasificación de puestos. San José : Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2006. 247 p.

ALLES, Martha. (2009). Construyendo Talento. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

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

ALLES, Martha. (2005). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica S.A, Primera Edición. Buenos Aires.

ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de Entrevista

ENTREVISTA DE REFERENCIACIÓN DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
Fecha			
Hora de inicio		Hora finalización	
Consultora			
Nombre del entrevistado			
Cargo del Entrevistado			
Reseña de la empresa			
Observaciones iniciales			
1. ¿Para qué implementar un Modelo de Recursos humanos basado en competencias en las organizaciones?			
2. ¿Cuáles son los pasos para la implementación de una Gestión de recursos Humanos basada en competencias?			
3. ¿Cuál debe ser el perfil de los participantes en el equipo responsable del diseño del modelo por competencias?			

4. ¿Qué aspectos deben tener en cuenta para definir las competencias en una organización, es decir, para el diseño del modelo o mapa de competencias?
5. ¿Qué características deben tener las competencias que conforman el modelo de Gestión por competencias?
6. ¿Qué tipo de organización realizan la gestión de Recursos Humanos con base en las competencias?
7. ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de estructurar el modelo de competencias, para que esté ligado a la estrategia del negocio?
8. ¿Qué características debe tener la gestión por competencias para que sea exitosa?
9. ¿Qué papel juega la consultoría en el antes, durante y después de la estructuración del modelo de competencias en las organizaciones?
10. ¿Qué procesos deben participar en el diseño e implementación del modelo?

11. ¿Cuáles son los principales errores que cometen las personas, las consultoras y las organizaciones al diseñar una gestión basada en competencias?
12. ¿Cuáles son las ventajas de gestionar el Recurso humano con base en competencias?
13. ¿Cuáles son las desventajas de gestionar el Recurso Humano basado en competencias?
14. ¿Algunas empresas que evidencien esa experiencia de asesoría en la gestión de RRHH por competencias?
OBSERVACIONES FINALES

ENTREVISTA DE REFERENCIACIÓN DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
Fecha	30 de noviembre de 2015		
Hora de inicio	17:00 hs	Hora finalización	19:15
Empresa	Delta Management		
Nombre del entrevistado	Claudio Nicolini		
Cargo del Entrevistado	Presidente. Desarrollo de Liderazgo / HR Tech		
Reseña de la empresa			
<p>“Somos una compañía nacida en 1995, y asistimos a la Alta Dirección de las empresas con un abordaje estratégico en las siguientes temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Desarrollo Organizacional • Procesos de Cambio • Desarrollo Multicultural (ITAP International) • Reputación Corporativa (Reputation Institute) <p>Qué Hacemos?</p>			

CULTURA EMPRESARIA

Alineación Estratégica (Misión, Visión y Valores)

Clima y Compromiso

Multiculturas / Equipos Virtuales

Desarrollo Organizacional

Change Management

Reputación Corporativa

GESTIÓN DEL TALENTO

Desempeño & Performance

Potencial & Management Audit

Sucesión & Reemplazo

Competencias

Planes de Carrera

Marca Empleadora

DESARROLLO DEL TALENTO

Liderazgo

Desarrollo de Equipos de Trabajo

Coaching Ejecutivo	
Empresas Familiares	
Estrategias de Capacitación y Desarrollo	
Desarrollo de Equipos de Ventas	
TECNOLOGÍA EN RH	
CybeHR (C)	
Lead 360 (C)	
Tecnología Aplicada a RH ⁸⁸	
Observaciones iniciales	
1. ¿Para qué implementar un Modelo de Recursos humanos basado en competencias en las organizaciones?	
<p>“La empresa debe tener unas condiciones de entrada para implementar un modelo de Recursos Humanos basado en competencias, en términos de comportamiento organizacional, es decir, una cultura deseada (Misión, Visión, valores, etc.) para lograr la adaptación del modelo de gestión por competencias. En este punto se mide el comportamiento organizacional de tal forma que permita preparar y planificar la forma de implantación de dicho modelo.</p> <p>Ser consciente que tipo de empresa es, revisar su grado de modernización, sus recursos, etc. Para la implementación del modelo se tiene en cuenta una</p>	

⁸⁸ NICOLINI, Claudio. Qué hacemos. Texto recuperado en: <http://www.delta-smc.com/>. 2016

caracterización o diagnóstico del estado actual de la empresa y según eso orientan la estrategia de gestión”. Ver ANEXO 6

“Dicho modelo le permitirá enlazar todas las prácticas de Recursos Humanos garantizándole una alineación entre la organización deseada y la real.

En Delta, asistimos a las empresas en el diseño y desarrollo de modelos de competencias, como así también de la alineación estratégica de cada comportamiento deseado con las herramientas de medición y desarrollo”⁸⁹.

2. ¿Cuáles son los pasos para la implementación de una Gestión de recursos Humanos basada en competencias?

“No hay un solo formato para la implementación, depende del estado en que se encuentre la organización, si es una PYME, si es una multinacional, si es una empresa moderna, si es una empresa grande no moderna, etc.

Para ejemplificar los pasos a seguir se toma el caso de la empresa TELEFÓNICA: lo primero y fundamental es que el CEO entendió y estuvo de acuerdo con el proceso. Posteriormente se seleccionaron 20 top performance de la compañía. A ellos se les aplicó una entrevista de incidentes críticos, donde con cada uno realizaron entrevistas de 2 horas aproximadamente, grabadas, luego des grabaron y sintetizaron la información. De este paso se dedujeron los comportamientos que garantizaban el éxito dentro de la compañía. Se tabularon y se analizaron para finalmente llegar a identificar las competencias.

⁸⁹ NICOLINI, Claudio. Servicios: Gestión del talento: Competencias. Texto recuperado en: <http://www.delta-smc.com/#!competencias/c14nu>. 2016

Una vez identificadas las competencias se empieza a definir los niveles de posesión, el grado en que se encuentran presentes las competencias en las personal

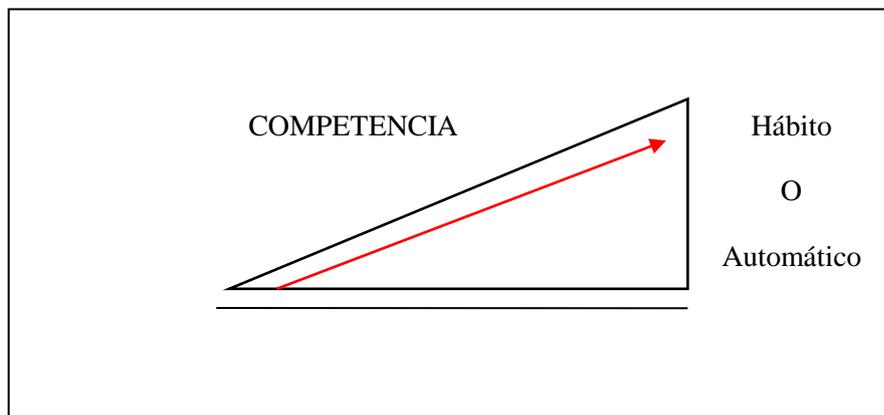


Gráfico 2: Desarrollo de la competencia

Estas pueden ir desde:

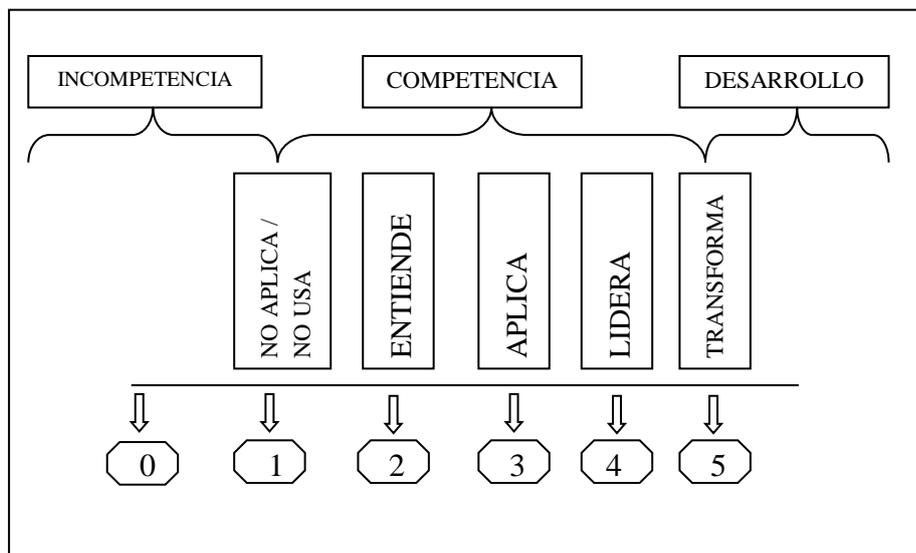


Gráfico 3: Niveles de posesión

Se identifican tres ejemplos de organización que dan cuenta de los diferentes pasos que se deben dar para la implementación del modelo: la PYME, Telefónica (1998), una empresa moderna o actual. Para todos los casos el primer paso el diagnóstico”.

Ver ANEXO 6.

Los pasos para la implementación del modelo dependen de lo mencionado, de allí se toma la decisión, como en el caso de una sastrería:

SASTRERÍA		
Traje Hecho	Traje S- Medida (Traje hecho y arreglado a la medida, con moldes similares)	BE SPOKEN (Traje a la medida)

Gráfico 4: Metáfora de la metodología de implementación

3. ¿Cuál debe ser el perfil de los participantes en el equipo responsable del diseño del modelo por competencias?

Delta Management argumenta el por qué son idóneos para asesorar a las empresas en este y otros procesos de gestión “Porque nuestros valores no son una enumeración de palabras, sino el resultado que cada cliente debe sentir en un proyecto. "Ser Delta" es más que una forma de hacer consultoría, es ser el valor incremental en el negocio de nuestros clientes. Y para ello, nos valemos de dos perspectivas: 1) la estratégica: analizando impactos de mediano y largo plazo; 2) la sistémica: involucrando a quienes deben participar en un proceso dado.

Esto nos permite mirar la empresa como un todo, sin perder de vista lo que está más allá del horizonte. Creemos que cada cliente debe ser un caso de éxito. Por eso nuestros valores –más que palabras- son una guía de comportamiento en los negocios. Al fin de cada proyecto, el cliente debe haber vivido lo que decimos que

somos: un valor incremental en su negocio.”⁹⁰.

En cuanto al equipo interno, Delta asiste a las empresas en varias formas, una de ellas es: “Desarrollando focus groups para profundizar aspectos cualitativos de los resultados, y asistir en la generación de planes de acción propuestos por los colaboradores”⁹¹. Por ejemplo la validación de las competencias se desarrolla de esta forma. “El equipo ideal es RRHH, consultora, directivos y línea.

El tipo de negocio y la magnitud de la empresa da la pauta para el diseño del modelo y el personal seleccionado como muestra tanto para el relevamiento de la información, cómo para la conformación del equipo que validará las competencias debe ser muestra de la cultura organizacional, por ejemplo un Banco con aproximadamente 500 empleados y diversas sucursales, se trabaja con el 70% de sucursales, con representación de la gerencia, línea técnica, línea de negocios, dando cuenta de una manera representativa de toda la organización y las particularidades de cada sucursal.”

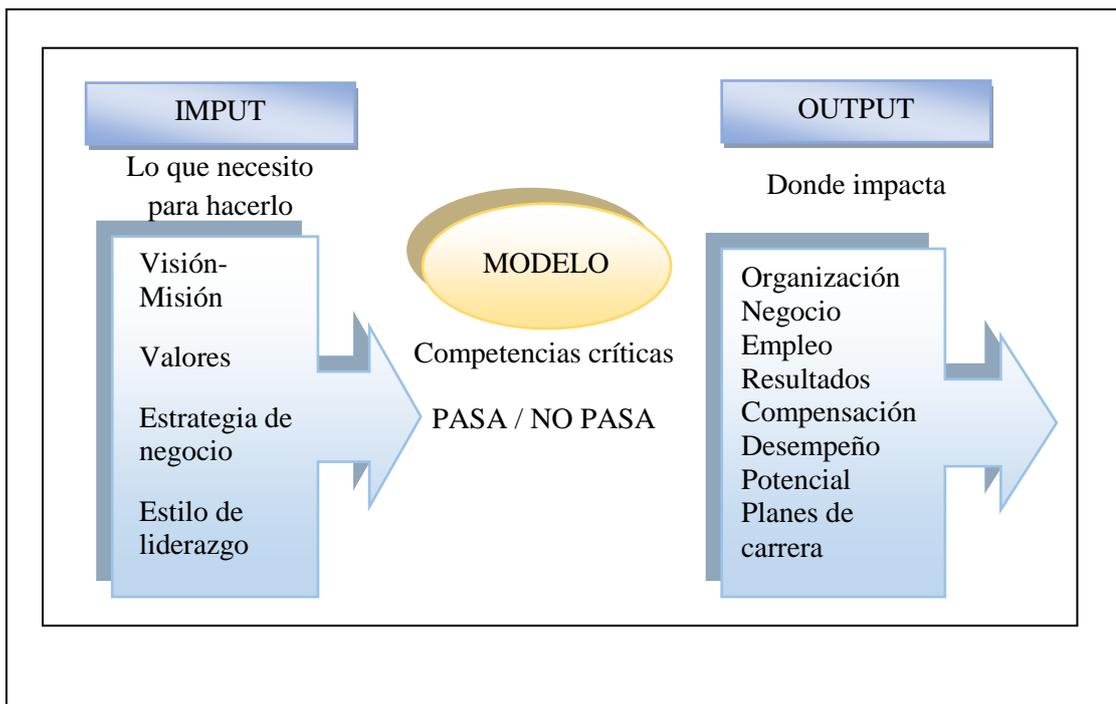
4. ¿Qué aspectos deben tener en cuenta para definir las competencias en una organización, es decir, para el diseño del modelo o mapa de competencias?

“Garantizar que el modelo se den las herramientas y las condiciones necesarias para la implementación.

Gráfico 3: Requerimientos e impacto del modelo

⁹⁰ NICOLINI, Claudio. Inicio: Por qué elegimos?. Texto recuperado en: <http://www.delta-smc.com/#!competencias/c14nu>. 2016.

⁹¹ NICOLINI, Claudio. Servicios: Clima y compromiso. Texto recuperado en: <http://www.delta-smc.com/#!clima-y-compromiso/czyt>. 2016.



5. ¿Qué características deben tener las competencias que conforman el modelo de Gestión por competencias?

“Las competencias deben ser una síntesis de la conducta, donde se definan claramente los grados de posesión, tanto genéricas, específicas, como funcionales. Aunque las competencias funcionales no aportan a la estrategia, porque a trabajar puesto por puesto, se desactualizan con rapidez por la tecnología y no es abarcativo y no agrega valor al modelo”.

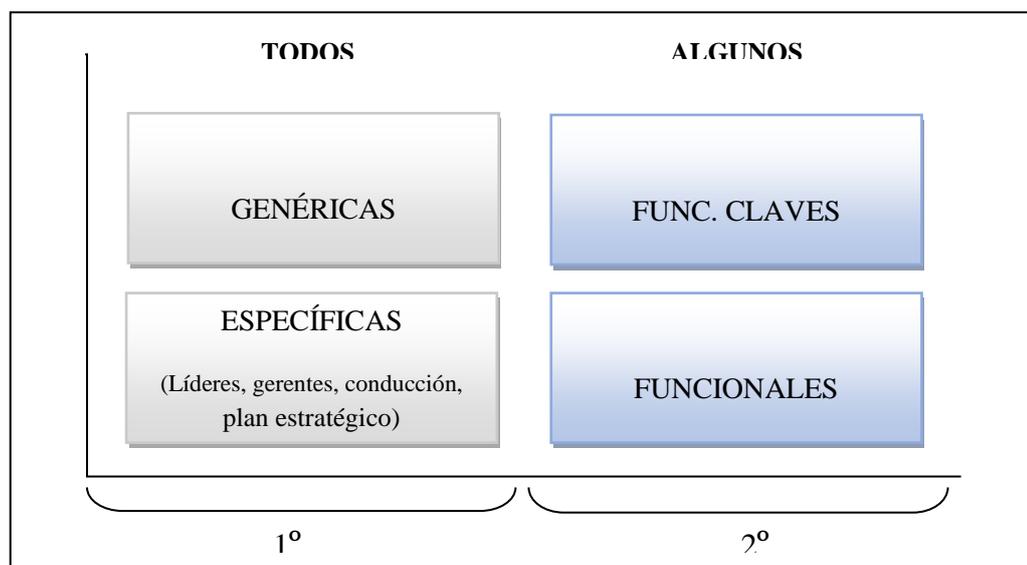


Gráfico 4: Tipos de competencias

6. ¿Qué tipo de organización realizan la gestión de Recursos Humanos con base en las competencias?

“Como ya se dijo la compañía debe tener unas condiciones de entrada: Visión/ Misión claramente definida y comprendida por el personal, una estrategia de negocio y un estilo de liderazgo, unos valores que caractericen la cultura. Reitero no hay un solo modelo aplicable, en el caso de una PYME por ejemplo, se orienta a definir competencias generales no más de 10, como: Orientación a resultados, innovación, orientación al cliente, trabajo en equipo, flexibilidad; unas específicas como: liderazgo, desarrollo de personas y planeamiento estratégico. Para la PYME no hay mucho riesgo de errar, es una génesis del modelo.

En el caso nombrado de telefónica se requiere que la estrategia, Misión, visión, valores y cultura se alineen a las competencias, bajo el modelo de McClelland y Lyle M. Spencer que impacta directamente sobre el portafolio de RRHH, planes de carrera, cuadro de remplazos, en el desarrollo y el potencial. Cuidando los descarriladores como por ejemplo la sobre competencia.

Para la empresa moderna o actual, el modelo se orienta a una cultura deseada, partiendo también de la visión, misión, valores, estrategia de negocio para el diseño del modelo, definiendo no más de 12 competencias, descritas por niveles de posesión, con las Dimensiones específicas y el diseño lo implementa la Línea, teniendo en cuenta los retos de la organización actual enfocados al concepto de paradigma de Joel Barker y a la teoría de Richard Foster sobre innovación”.

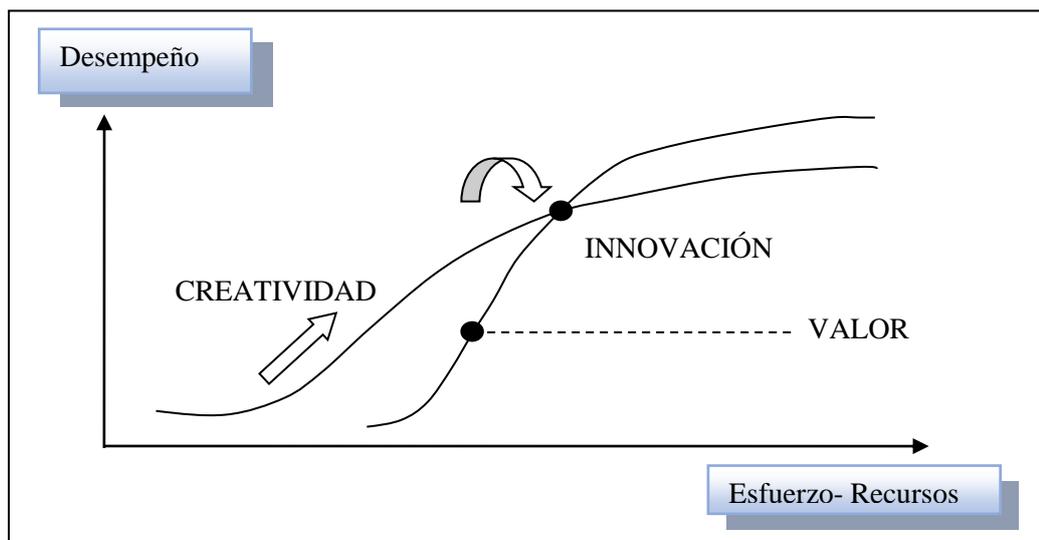


Gráfico 4: Curva innovación Richard Foster

7. ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de estructurar el modelo de competencias, para que esté ligado a la estrategia del negocio?

“La caracterización o diagnóstico un relevamiento de la cultura deseada, a través de una investigación inspirada en “los modelos de investigación de modelos de gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Michigan.

El modelo, analiza 22 elementos que son coordinados por la función Recursos Humanos en medianas y grandes empresas. Dentro del análisis, se mide el grado de desarrollo de cada uno de ellos, así como la integración que tiene con el resto de los elementos del modelo (programas, prácticas, procesos). Por ello, cada uno de los elementos está dividido en dos secciones:

Desarrollo: donde se mide el uso o aplicación de políticas, procesos, o prácticas de avanzada en materia de RH y que son considerados como benchmarking dentro del mercado general.

Alineación: donde se mide el nivel de interacción de un elemento con otros que debieran estar alineados para su correcta aplicación, y con otros elementos en los cuales, éste impacta.” Ver ANEXO 6

Elementos que componen cada Fase del Modelo⁹²

<i>Basamento</i>	Visión/Misión, Valores, Estrategia, Liderazgo.
<i>Estructura</i>	Organización, Empleo, Compensaciones, ERM, RRL
<i>Medición</i>	Objetivos, Desempeño, Potencial
<i>Planeamiento</i>	Capacitación, HR Mapping, Sucesión
<i>Desarrollo</i>	Carrera, Coaching/Mentoring, Job Posting
<i>SopORTE</i>	RSI, Comunicaciones, Satisfacción del Personal

8. ¿Qué características debe tener la gestión por competencias para que sea exitosa?

“La alineación estratégica, la actualización con todas las herramientas de la gestión de RRHH y el mantenimiento del modelo. El out put, da cuenta en donde impacta (en qué procesos) y las competencias deben estar puestas en donde debe impactar: A toda la organización en la contribución al logro de la estrategia, a las condiciones de empleo, a la compensación, al desempeño, al desarrollo, al potencial, al plan de carrera, etc. Permitiéndole a la línea desarrollar componentes particulares

⁹² NICOLINI, Claudio. (2010). Diagnóstico Estratégico de la Gestión de Recursos Humanos. HR Diagnos. XR Corporation. Delta Management. p. 4

deseados de comportamientos, en términos de competencias”.	
9. ¿Qué papel juega la consultoría en el antes, durante y después de la estructuración del modelo de competencias en las organizaciones?	
Dimensiones	{
	Dirección
	Motivación
	Actualización
10. ¿Qué procesos deben participar en el diseño e implementación del modelo?	
“Como ya se dijo el out put o donde impacta el modelo es Organización es: Negocio, Empleo, Resultados, Compensación, Desempeño, Potencial y Planes de carrera”	
11. ¿Cuáles son los principales errores que cometen las personas, las consultoras y las organizaciones al diseñar una gestión basada en competencias?	
“Querer copiar un modelo de otra compañía o consultoría. No obligar a la empresa a que trabaje sobre los out put y se encapsule el modelo. Modelo liviano que no describa el comportamiento escalonado en términos de frecuencia.”.	
12. ¿Cuáles son las ventajas de gestionar el Recurso humano con base en competencias?	
“Garantizar que las competencias organizacionales y la cultura deseada se convierta en el eje potencializador del desarrollo, que el modelo se dé en las herramientas para gestionarlo.”	

13. ¿Cuáles son las desventajas de gestionar el Recurso Humano basado en competencias?
“Desventajas no tienen. Puede ser que en algunas empresas sea más compleja la gestión. Pero hay que gestionar el talento siempre con recursos sólidos, herramientas. Siempre hay un modelo muy sofisticado que no se pueda sostener en el tiempo”.
14. ¿Algunas empresas que evidencien esa experiencia de asesoría en la gestión de RRHH por competencias?
Telefónica
OBSERVACIONES FINALES

ANEXO 3: Entrevista de referenciación Consultora B

ENTREVISTA DE REFERENCIACIÓN DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
Fecha	09 de Julio 2015		
Hora de inicio	2:48 PM	Hora finalización	5:00 PM
Consultora	Corporación CIPPAZ Consultores		
Nombre del entrevistado	Adriana Astrid Zapata Zapata		
Cargo del Entrevistado	Gerente General Consultora en Psicología Organizacional		
Reseña de la empresa			
<p>“Fundadora Adriana Astrid Zapata creada en el año 01/01 / 2000 como S.A.S. Paso a ser Corporación en el 2013. Somos una Corporación sin ánimo de lucro, consultora en gestión humana, con 16 años de experiencia, ofrecemos servicios de apoyo psicológico en los ámbitos (Clínico, Educativo, Jurídico, Social y organizacional). En lo pedagógico prestamos servicios de capacitación personalizada, grupal y organizacional; en forma presencial y virtual; También realizamos intervención en Psicología clínica integral, psicopedagogía, Coaching y reflexoterapia. Realizamos procesos con calidad; con la eficacia, eficiencia y efectividad y los resultados que su empresa necesita. La Corporación CIPPAZ</p>			

CONSULTORES cuenta con un equipo interdisciplinario, altamente competente, especialista en los procesos que le ofrecemos.

CIPPAZ Consultores ofrece los siguientes servicios:

Procesos de reclutamiento del personal.

Procesos de selección por competencias.

Visitas domiciliarias

Manual de descriptores de los cargos por competencias - perfil de los cargos.

Evaluación de clima organizacional

Evaluación de desempeño laboral por competencias.

Capacitación y desarrollo organizacional.

Procesos de Seguridad y salud en el Trabajo – Riesgo Psicosocial.

Diseño y ejecución de Proyectos de intervención para vigilancia epidemiológica.

Procesos de Desvinculación Asistida.

Consultorías en general en el ámbito organizacional, educativo y en el sector de la salud.

Diplomados

Capacitaciones virtuales por módulos

Convivencias y retiros espirituales

Organización de eventos académicos	
Proyectos para jubilados	
Desvinculación asistida	
Entre otras soluciones empresariales”	
Observaciones iniciales	
1. ¿Para qué implementar un Modelo de Recursos humanos basado en competencias en las organizaciones?	
<p>“En la actualidad las empresas están haciendo una gestión por competencias, porque con ello buscan cualificar también las personas tienen a cargo, mirar en los colaboradores que tipo de competencias tienen, qué hacen que ellos se desempeñen de una manera mucho más exitosa en sus cargos. Entonces se empieza a hacer un estudio de los candidatos nuevos y de los colaboradores que ya tienen, para mirar entonces si estas personas se ajustan a los perfiles predefinidos en los descriptores de los cargos y lo que se busca es que estas personas se desempeñen de acuerdo al perfil, de una manera más productiva”.</p>	
2. ¿Cuáles son los pasos para la implementación de una Gestión de recursos Humanos basada en competencias?	
<p>“Dentro de esta gestión basada en competencias, lo más importante es empezar a sensibilizar la cultura organizacional. Si voy a empezar a implementar este modelo de gestión en la organización, lo primero es sensibilizar y comunicar por los diferentes medios a las personas de la organización y contarles en qué consiste el</p>	

modelo, porqué es importante y porqué es beneficioso para ellos. Después de la etapa de sensibilización pasaría a hacer una revisión de los descriptores de los cargos, y se les muestra un catálogo de competencias, se les explica qué es una competencias, cuáles son los tipos de competencias, para que ellos miren de acuerdo a sus cargos, cuáles son las competencias que ellos deben tener, esa participación de ellos es muy importante, enamorar y comprometer a los colaboradores sobre el modelo, entonces se procede con el análisis conjunto en donde se miran los diferentes tipos de competencias, ya sean organizacionales, genéricas, básicas, específicas y funcionales. Luego se implementa la capacitación para definir los perfiles. Por último se empieza a implementar con el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), donde se finaliza con la evaluación sistemática para revisar, para redefinir y para capacitar nuevamente a los colaboradores en relación al modelo para hacer ajustes”.

3. ¿Cuál debe ser el perfil de los participantes en el equipo responsable del diseño del modelo por competencias?

“Personas con una capacidad de liderazgo muy claras, deben tener conocimiento y profundidad sobre lo que son las competencias”.

4. ¿Qué aspectos deben tener en cuenta para definir las competencias en una organización, es decir, para el diseño del modelo o mapa de competencias?

“Hay que tener en cuenta la claridad sobre lo que es una competencia, que tipo de competencias hay, que personas deben estar acompañando el proceso de implantación. No sólo claridad sobre lo técnico, sino que a la hora del montaje, hay que trabajar la motivación, trabajando las destrezas, la autoimagen, la percepción, los

valores y el apoyo psicosocial para la sensibilización al modelo”
5. ¿Qué características deben tener las competencias que conforman el modelo de Gestión por competencias?
<p>“Contenidos implicados en una competencia que son necesarios para desarrollarla como el saber: involucrando los datos, los hechos, las informaciones, los conceptos, los conocimientos. El saber hacer: que esté ahí en juego todas las habilidades, las destrezas, las técnicas que ellos tengan para aplicar dentro de sus cargos, para transferir el saber o la actuación del conocimiento. Desde el ser: como están manejando las normas, las actitudes, los intereses, los valores que llegan a tener dentro de una organización, los tipos de responsabilidad. El saber estar: la predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo el comportamiento colaborativo. En general poder hacer un análisis detallado sobre el comportamiento, de las actitudes y habilidades de los colaboradores”</p>
6. ¿Qué tipo de organización realizan la gestión de Recursos Humanos con base en las competencias?
<p>“Todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas, dese que la organización esté buscando acercarse a las nuevas tendencias organizacionales, pues entonces puede implementar un modelo de gestión por competencias. Incluso porque en el siglo XXI viene cambiando la forma de administrar el talento humano y esta es una de las nuevas tendencias, acercarnos a trabajar con el modelo de gestión por competencias, porque de esa manera se mira qué tipo de colaboradores se tiene en la organización y cuál podría ser la efectividad dentro de su trabajo. Establecer un</p>

modelo de gestión por competencias dentro de la organización de una u otra manera mejora la inclusión de la ciencia y la tecnología, la capacidad de internacionalización y asociatividad entre otros, convirtiéndose en un factor clave de competitividad que determinan la pertinencia en el entorno donde cada vez es mucho más globalizado. Teniendo en cuenta que cada organización es autónoma en la manera de gestionar a sus colaboradores, pero se busca entonces dentro de esa organización que cada día a las personas se les esté potencializando y mejorando el capital humano de una u otra manera. Cada día poder mirar si las personas que tiene la empresa están bien ubicadas en sus puestos de trabajo, si son funcionales ahí o qué podemos hacer con ello, eso se revierte en productividad para la organización y evita riesgos psicosociales, porque una persona que no tiene las competencias para desempeñarse en un cargo específico, puede llegar a impactar en enfermedades, estrés, ausentismo y rotación de personal. Es por esto que permite gestionar de una manera integral a los colaboradores”.

7. ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de estructurar el modelo de competencias, para que esté ligado a la estrategia del negocio?

“Para que esté ligado a la estrategia de negocio, esta gestión por competencias debe tener una óptica que sea práctica, que cuente con una serie de herramientas que haga mucho más operativo este modelo, entonces se necesitan por ejemplo los mapas de competencias que contribuyen al modelo, implica una visión de competencias articulada a la organización, en donde la gestión de los RRHH a la estrategia, es decir, donde se aumenta su capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias del mercado. Y para ello hay que tener en cuenta la creación de la cultura de modelo de

gestión por competencias, hacer una identificación que sea acorde con el plan estratégico de la organización y claridad sobre el mismo plan estratégico, cuál es el sistema de comunicación en la organización, la normalización de las competencias, cómo se va a realizar la capacitación o formación por competencias y cómo se va a evaluar. También es importante la claridad sobre los objetivos organizacionales y si hay objetivos de calidad, bien relacionados con los objetivos del modelo de gestión por competencias”.

8. ¿Qué características debe tener la gestión por competencias para que sea exitosa?

“Para que sea exitosa lo primero que se debe tener en cuenta es que quienes estén a cargo coordinando y eligiendo el modelo, sean personas empoderadas y con claridad sobre los conceptos y definiciones de lo que están haciendo. Que tengan claridad sobre las competencias seleccionadas y su descripción, caracterizando una actuación de éxito en los puestos de trabajo. También tener en cuenta cuáles son las competencias de conocimiento, lo que la persona sabe y se permite que también aprenda; las competencias de habilidades como lo que la persona sabe hacer, como su capacidad de relación interpersonal y el desempeño que tenga dentro del ejercicio del cargo; as competencias actitudinales, cómo se comporta, cómo se conduce ante situaciones diferentes.

Para el éxito del modelo es vital la capacitación, que no sea una cosa forzada, que participen y se enamoren del proceso.

Otra característica es que todo el tiempo se estén evaluando por competencias de los colaboradores, colocando metas a corto plazo e instaurando siempre un plan

de mejora, dentro de una visión de mejoramiento continuo, con metas e indicadores claros.

No basta con tener las competencias y ya, es un trabajo que hay que humanizarlo y esa es una de las características que lo llevaría al éxito, conocer bien los colaboradores, mantenerlos motivados, saber esas personas qué piensan qué quieren de forma consciente, sus acciones, sus metas que marcan el comportamiento de una persona dentro de la organización, no sólo para el mismo sino para sus relaciones con las demás personas, porque esto nos ayuda a mejorar el clima organizacional, un ejemplo es que una persona está orientada al éxito y que esta competencia establezca la forma consistentemente retadora y se responsabiliza para conseguir sus metas, de todas maneras el rol de los RRHH será acompañar y hacer feedback de sus puntos de mejora y sus logros, gestionando algunas características de personalidad por ejemplo el autocontrol, la resolución de problemas, si hay un buen nivel de escucha en RRHH. Identificando también valores, autoconfianza, autoconcepto. El modelo de gestión por competencias lleva a potencializar a las personas a futuro dentro de la organización, la superación retos y objetivos, así como la mejora de conocimientos, de acciones y habilidades de manera integral”.

9. ¿Qué papel juega la consultoría en el antes, durante y después de la estructuración del modelo de competencias en las organizaciones?

“En un papel de compromiso con el modelo de gestión por competencias, total direccionamiento, implementación y acompañamiento, teniendo en cuenta lo que es la fase de análisis y diagnóstico. Acompañando todos los procesos, haciendo inventarios de los procesos de la gestión humana, revisando las características,

objetivos, ámbito de aplicación, mirar los flujogramas, descubrir los ámbitos de responsabilidad y toma de decisiones, recoger toda la información organizacional para que el modelo se encuentre vinculado a la realidad de la organización. Luego se pasa al diseño como tal y posteriormente a su desarrollo, hacer todo el tiempo mucho acompañamiento, estar pendiente y siempre evaluando todo el tiempo y haciendo plan de mejoramiento, a través del ciclo ya mencionado PHVA”.

10. ¿Qué procesos deben participar en el diseño e implementación del modelo?

“Se deben involucrar los procesos de selección, evaluación, desarrollo, desempeño y el sistema de retribución. Pero no sólo los procesos de Gestión humana, sino que debe estar involucrada la gerencia, es supremamente importante que la cabeza sea muy consciente del modelo y del porqué de su implementación.

Al proceso de selección le aporta los perfiles de los descriptores de los cargos para decidir si los candidatos se ajustan al perfil de competencias que ya se tienen definidos, mirando si las personas son aptas o no para el cargo, de acuerdo al nivel de competencias que tienen. En desarrollo y formación se identifican las necesidades en términos de competencias de las personas y de los cargos, se elaboran unas acciones de formación que desarrollen las competencias, con el fin de potencializar a los colaboradores. Y en la parte de desarrollo realizar una adecuación entre el perfil de competencias de las personas y sus futuros puestos dentro de la organización, estableciendo planes de desarrollo individualizados, para desarrollar las competencias claves para el desarrollo profesional. Y en la evaluación de desempeño, realizarla de acuerdo a cuáles son las funciones y las competencias requeridas, identificando si la persona si está siendo funcional o competitiva dentro

de sus cargos. También en sistemas de retribución algunas escalas salariales o planes de compensación se tienen en cuenta el número de competencias donde el desempeño en términos de competencias arroja resultados altamente efectivos, se revisan los sistemas de compensación variable y se introducen progresivamente la compensación de acuerdo a las competencias en donde ellos tengan una mejor valoración”.

11. ¿Cuáles son los principales errores que cometen las personas, las consultoras y las organizaciones al diseñar una gestión basada en competencias?

“Uno de los errores más comunes es que quienes estén dirigiendo y coordinando no tengan dominio absoluto de cómo se hace el proceso, de que hay que tener en cuenta, que no hayan hecho una revisión bibliográfica sobre el modelo como tal, sobre las competencias y sobre la clasificación de las mismas. No haber hecho un buen diagnóstico inicial antes de comenzar a implementar el modelo. No desarrollar el cronograma que se pactó en un inicio. En ocasiones, nos emocionamos con el modelo y se establecen muchas competencias, y tantas son inmanejables, por lo general se deberían manejar máximo 15 competencias, incluyendo de 5 a 7 competencias claves de todas las competencias claves, organizacionales o genéricas que estas están relacionadas con todo el plan estratégico de la organización; unas 4 o 5 competencias básicas y otras 5 competencias funcionales y específicas. Otro de los errores es que no se tengan en cuenta sino las competencias organizacionales y no se tengan en cuenta las competencias básicas, que hay que tener en cuenta.

Otra sería dar por hecho que las competencias no se puedan desarrollar, sino que las personas ya las tienen, no podemos generalizar. Hay que formar a las

personas en competencias, un error es no enfocarse a ello.

Definir las competencias sobre la base de la persona es un error, se deben de organizar de acuerdo al puesto de trabajo, formados por las habilidades y requerimientos para el desempeño del puesto de trabajo, así como las actitudes que demuestran las personas al momento de realizarlo, pero las competencias deben ser de acuerdo al cargo.

Es un error también crear competencias desde cero en lugar de adaptarse a las competencias existentes, el diagnóstico permitirá dar cuenta de esto, teniendo en cuenta lo que tiene anteriormente establecido”.

12. ¿Cuáles son las ventajas de gestionar el Recurso humano con base en competencias?

“Ventajas hay muchas, una de ellas es que cuando las personas ya sabe cuáles son las competencias por las cuales va a ser evaluada, entonces trabaja en torno a esas competencias para ir cada día volviéndose mucho más habilidoso y potencializándolas mucho más, también permite que cuando se haga un proceso de selección ya estén definidos cuáles son los perfiles y esas personas que se van a incorporar a la organización van a ser medidas bajo competencias específicas, con sentido de ecuanimidad, lo mismo pasa con la evaluación de desempeño, porque teniendo el descriptor del cargo se saben cuáles son los criterios de medición. Otro es que se crea la concientización de los equipos a que asuman la corresponsabilidad de su propio desarrollo, la responsabilidad de la formación de los mismos colaboradores. Hay un gana- gana, porque gana la empresa pero también el

colaborador. Posibilita la definición del perfil profesional y de las competencias que favorecen la productividad porque se orienta a resultados. Desarrolla al equipo humano con las competencias necesarias para cada área específica de acuerdo a los cargos que hay dentro de la organización. Otra es que se identifican los puntos débiles tanto a nivel organizativo como individual permitiendo futuras intervenciones de mejora para garantizar los resultados. También otra ventaja es que la evaluación de desempeño se realiza sobre la base de los objetivos medibles y cuantificables, con la posibilidad de hacer una observación directa, en donde se pueden establecer cuáles competencias puntúan alto y cuáles competencias hay que trabajar, asignando metas para poder superarla o potencializarla. Y otra ventaja que se vuelve competitiva es el aumento de la productividad y optimización de los recursos dentro de la organización, su objetivo es la búsqueda de la competitividad con el mercado de los servicios o productos que se están vendiendo en la organización”.

13. ¿Cuáles son las desventajas de gestionar el Recurso Humano basado en competencias?

“Hay algunas desventajas, porque si partimos de que es un sistema o un modelo de gestión por competencias, no es algo que se establece para eterna memoria, sino que hay que estarle haciendo reajustes, de acuerdo a los cargos, que se haga constante revisión de los perfiles de los cargos y si es necesario agregar nuevas competencias, pues que se haga, el no hacerlo sería una desventaja porque entonces el modelo como tal quedaría obsoleto. Otra desventaja sería que viendo la necesidad de la formación y que algunos colaboradores tienen falencia en x o y competencia, no se realice la capacitación porque piensen que puede ser mucho más costoso o que

no le quieren invertir al desarrollo de las competencias, eso sería otra de las desventajas. No ligar el modelo de gestión por competencias a la retribución, porque entonces esto haría que las personas se desmotiven y que no asuman los compromisos de la misma manera”.

14. ¿Algunas empresas que evidencien esa experiencia de asesoría en la gestión de RRHH por competencias?

“En el sector financiero las cooperativas del oriente antioqueño: Coogranada, Creafam, fondo de empleados de Leonisa, Coosanluis, Cooperativa de Yarumal, la Personería de Medellín, Recursos más Humanos de Bogotá, Coindatos Bogotá, Secretaría de Agricultura, UMATA, Corpotáctica, Tecni Centro Los Colores, Edensa Postobon, Diego López y Cortesía, Frigoríficarnes, Cootrasana, Fenalco Antioquia, Miro Seguridad, CONACEA Antioquia, Profesionales de Don Matías, Escenografía Neurológica, Hospital de Itagüí, Universidad María Cano, Luis Amigó, Universidad Salazar y Herrera, Universidad Autónoma Latinoamericana. Todas ellas vienen trabajando el modelo a nivel interno y externalizan ajustes y procesos de Gestión por competencias con nosotros”.

OBSERVACIONES FINALES

ANEXO 4: Entrevista de referenciación Consultora C

ENTREVISTA DE REFERENCIACIÓN DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
Fecha	Julio 18 de 2016		
Hora de inicio	13:00 hs	Hora finalización	13:59 hs
Consultora	Marcelo Márquez Consultoría y Capacitación		
Nombre del entrevistado	Lic. Marcelo Márquez		
Cargo del Entrevistado	Fundador y presidente de Marcelo Márquez, Consultoría y Capacitación		
Reseña de la empresa	<p>“Pensamos la organización como un sistema socio técnico hipercomplejo, sumergido en vertiginosos cambios macro y micro ambientales externos e internos que hacen que su gestión exitosa sea un desafío constante. Asumimos el compromiso y responsabilidad de pensar, asesorar e implementar soluciones estratégicas y operativas con nuestros clientes. Consultoría en: Estrategia de Negocios, Gestión Sustentable, Estrategia y gestión del cambio</p> <p>Sistemas de Gestión Integrados: Calidad, Medio Ambiente, Salud, Seguridad e Higiene ISO 9001- ISO 14001- OHSAS 18001 – ISO 45001, Responsabilidad Social SA 8000 – ISO 26000, Premio Nacional a la calidad, Premio Iberoamericano a la calidad, Sistemas de mejora continua ISO 9004 – Lean Six Sigma – ISO 10001</p>		

10002 10003 y programas de excelencia en atención a clientes, Reingeniería de Procesos, Desarrollo organizacional, Organización y administración de empresas, Dirección de proyectos, Marketing estratégico y operativo, Sistema de gestión por competencias, Gestión del conocimiento, Gestión del talento, Constitución de tableros de control y BSC (Balanced Scorecard), Coaching ejecutivo a directores

En capacitación: Nuestra experiencia nos ha permitido poder ofrecer un menú amplio de formación y desarrollo de talentos humanos, en varias modalidades de cursado, diversas temáticas, duración y contextos. Realizamos desarrollos de programas de capacitación a medida de cada necesidad, con la flexibilidad suficiente como para garantizar la aplicabilidad a diferentes clientes.

Presentamos algunas opciones de cursos y talleres que han sido dictados en los últimos años con mucho éxito en diferentes organizaciones.

Nuestras soluciones en formación se adaptan a empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y de gobierno.

Abarcamos todo el proceso de capacitación y desarrollo

Investigación: Orientamos nuestros trabajos basados en un diagnóstico inicial adecuado, nos valemos de nuestra experiencia en investigación aplicada a la gestión, para ello contamos con los siguientes servicios: Análisis de ambiente organizacional macro y micro ambiental. Estudios de mercados (Posicionamiento / competencia / nuevos productos/precios, etc), Estudios de comportamiento del consumidor, Estudios de estructura de costos, Estudios económicos financieros, Evaluación de proyectos de inversión, Estudios de cultura y clima organizacional, Estudios de

satisfacción de clientes (Internos / externos), Mystery Shopping, Estudios de liderazgo, de 180° , y 360°. Estudios de necesidades de capacitación, Estudio de estructura, procesos y sistemas, Análisis de madurez basada en ISO 9004, Análisis de competencia, Benchmarking interno / externo, Auditoria de medios / procesos / sistemas, Auditorias de promociones / lanzamientos / POP, Auditorias de primera y segunda parte (Internas y proveedores), Estudios de Opinión Pública, Las metodologías y técnicas en investigación de mercado se ajustan a la necesidad de cada estudio y necesidades del cliente: Encuestas personales o web, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque (Focus Group) Grupos abiertos(Opening Group), observación directa (con o sin ocultamiento, personal o electrónico). Realizamos todo el proceso de investigación o nos integramos a parte de ellos”.⁹³

Observaciones iniciales	
-------------------------	--

1. ¿Para qué implementar un Modelo de Recursos humanos basado en competencias en las organizaciones?

“La gestión por competencias es una gran aporte desde los primeros hallazgos con McClelland hasta hoy, aportando una visión de las capacidades humanas en el campo de la administración, una administración más humana a la gestión de las personas, venimos de otra era donde en los años 80 demasiada reingeniería, muy mecanizado y con la gestión por competencias se logran implementaciones orientado a resultados, mucho más adaptadas a la estrategia.”

2. ¿Cuáles son los pasos para la implementación de una Gestión de recursos

⁹³ MARQUEZ, Marcelo. Servicios de Consultoría, Capacitación e Investigación aplicada. Texto recuperado en: <http://www.marcelomarquez.com/consultoria-capacitacion-investigacion/>. 2016.

Humanos basada en competencias?
<p>“Fundamental el diagnóstico, un análisis organizacional que permita dirimir cómo viene la gestión estratégica, perfil de liderazgo, este diagnóstico es la primera parte de cualquier sistema de gestión que va a correr en la organización. De ahí se definen los pasos para la implementación; a veces nos encontramos con empresas que necesitan mucha gestión previa, ya que el modelo merece soporte sólidos. Años luz de pensar que si una empresa tiene parte de sus empleados en negro pueda implementarlo. El diagnóstico dará las bases para identificar si están preparadas o no para el modelo de gestión, ese diagnóstico se enfoca sobre la estrategia, la estructura y el análisis cultural.”</p>
<p>3. ¿Cuál debe ser el perfil de los participantes en el equipo responsable del diseño del modelo por competencias?</p>
<p>“Depende de la empresa, se conforman los equipos de trabajo, el contexto y la industria son fuertes factores para definir el foco de la intervención y la conformación de los participantes, por ejemplo en Neuquén las industrias están divididas mayormente en 4 tipos, hidrocarburos, servicios, fruticultura y turismo. El rubro definirá la metodología a utilizar, no es lo mismo Tec Precinc, que Casinos del río, la estrategia y su cultura dan sentido a la competencia, competencias operativamente útiles y culturalmente valorados, a través de la manifestación de competencias”.</p>
<p>4. ¿Qué aspectos deben tener en cuenta para definir las competencias en una organización, es decir, para el diseño del modelo o mapa de competencias?</p>

“No es aconsejable cortar y pegar modelos de autores del sistemas de gestión por competencias, debe haber una adecuación local. Si se piensan en competencias se incluye un modelo base para la empresa con talleres, reuniones con la gerencia, diccionarios, focus group para el diseño de las mismas. Es preferible un modelo más simple, sin importar la corriente, si es el modelo norteamericano o funcional, etc. Lo más importante es adaptarla a la empresa y para ello el análisis cultural permitirá esta adaptación”.

5. ¿Qué características deben tener las competencias que conforman el modelo de Gestión por competencias?

“El modelo brinda la capacidad de que una persona esté alineado con los valores más profundos de la organización y de esa manera enriquece todos los procesos, no se trata de reemplazar, sino de enriquecer y potencializar”

6. ¿Qué tipo de organización realizan la gestión de Recursos Humanos con base en las competencias?

“No importa tanto la dimensión o a la modernidad de la organización, porque puede ser una empresa grande y no preparada para el modelo o chica y con estructura para la implementación. Se debe hacer el análisis de la modernidad y el tamaño, pero estos factores nos son incluyente, también es necesario evaluar el contexto, en un momento de recesión económica, no se puede aconsejar a un cliente que se implemente el modelo, ya que habría otras estrategias de gestión que se adecuen al momento de la empresa”

7. ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de estructurar el modelo de competencias,

<p>para que esté ligado a la estrategia del negocio?</p>
<p>“El cliente también debe tomar la decisión para estructurar el modelo de competencias. De acuerdo a la organización: se pueden definir 3 grandes de competencias generales o genéricas alineadas a la estrategia, después la desagregación orientada al cliente. En otros casos se orienta más el modelo a las competencias de gestión por puestos de trabajo o por proceso, depende de lo que requiera cada empresa. Un ejemplo son las empresas de hidrocarburos, donde hay una alta orientación al cliente, se acopla a un modelo híbrido donde se involucran tanto competencias genéricas como técnicas y se adecuan a toda la organización.”</p>
<p>8. ¿Qué características debe tener la gestión por competencias para que sea exitosa?</p>
<p>“Compromiso de la dirección, alineación a la estrategia. Definición de método y tiempo de ejecución. Actuar como un agente de cambio, con métodos adecuados a la organización. En 4 encuentros de 4 horas aproximadamente con los mandos medios y operativos, se logra construir el mapeo de competencias.</p> <p>El saber por qué y para qué se hace y brindar soportes tecnológicos. Nosotros contamos con un software de herramientas de gestión y modelos de excelencia, con una plataforma que facilite la gestión de los procesos por competencias los resultados son diametralmente opuestos”.</p>
<p>9. ¿Qué papel juega la consultoría en el antes, durante y después de la estructuración del modelo de competencias en las organizaciones?</p>
<p>“Rol antes: Diagnóstico, proyecto de implementación, diseño de objetivos y alcances. Durante: Buenos talleres de comunicación con los empleados y</p>

comunicación directa y permanente con la dirección.

Después: Disposición a corregir desvíos, hasta este momento se tiene un 70%, el restante corresponde a la mejora y a continuar periódicamente evaluando”.

10. ¿Qué procesos deben participar en el diseño e implementación del modelo?

“El sistema somos todos, toda la línea gerencial, no necesariamente el área técnica, el papel de los RRHH es importante a nivel de STAFF, pero se tiene la idea de que los modelos se quedan encapsulados en esta área y queda un modelo acotado al nivel de RRHH solamente, pero la idea es empoderar el modelo en toda la organización.

En algunas empresas se incluyen las líneas mandos medios donde un grupo de no más de 20 personas coopere en la definición de competencias.

En otros casos donde la empresa tiene una fuerte presencia en el entorno y dependiendo si el cliente es cercano, se incorpora al cliente una vez que las competencias y la relación están maduras para revisar la perspectiva del cliente.”

11. ¿Cuáles son los principales errores que cometen las personas, las consultoras y las organizaciones al diseñar una gestión basada en competencias?

“Peligroso cuando los resultados de un diagnóstico mal hecho son negativos, cuando hay resistencias y no se trabajan interculturalmente, esto no sólo desvaloriza el modelo sino que puede generar malestar”

12. ¿Cuáles son las ventajas de gestionar el Recurso humano con base en competencias?

<p>“El modelo de gestión por competencias tiene alto impacto, se penetra a todo nivel de gestión, pasa a ser estratégico, traduce los lineamientos y genera más satisfacción y alineación de las partes involucradas”</p>
<p>13. ¿Cuáles son las desventajas de gestionar el Recurso Humano basado en competencias?</p>
<p>“Las desventajas es que si no se hace un buen diagnóstico, no da por ende una buena implementación”.</p>
<p>14. ¿Algunas empresas que evidencien esa experiencia de asesoría en la gestión de RRHH por competencias?</p>
<p>“Por ética con mis clientes, me reservo de nombrarlos”</p>
<p>OBSERVACIONES FINALES</p>

ANEXO 5: Entrevista de referenciación Consultora D

ENTREVISTA DE REFERENCIACIÓN DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
Fecha	21 de julio de 2016		
Hora de inicio	18:30 hs	Hora finalización	19:30 hs
Consultora	Allus Global BPO Center		
Nombre del entrevistado	Duban Darío Vásquez Agudelo Ingeniero financiero y de negocios. Especialista en la gerencia del desarrollo humano		
Cargo del Entrevistado	Lleva 11 años en la compañía, con varios cargos del área de RRHH, especialmente en el área de formación y desarrollo y actualmente es Gerente de cuenta de la operación de Direct TV.		
Reseña de la empresa	Desarrollamos una propuesta integral de soluciones BPO atendiendo a diferentes sectores industriales. Los apoyamos en el mejoramiento continuo de sus procesos críticos por medio del conocimiento profundo de las especializaciones funcionales de cada industria y del diseño de propuestas a medida. Nuestro método comienza con la aplicación de un modelo de gestión que consta de		

tres pasos clave:

1. Consultoría y Asesoramiento del cliente o prospecto.
2. Diagnóstico, análisis y diseño del proceso a externalizar.
3. Externalización del proceso crítico.

SECTORES QUE ATENDEMOS				
FINANCIERO	COMERCIO Y CONSUMO MASIVO	SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL	TURISMO Y TRANSPORTE	
TELECOMUNICACIONES	TECNOLOGÍA	SEGUROS	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	SERVICIOS PÚBLICOS
ESPECIALIZACIONES FUNCIONALES				
CRM	RECURSOS HUMANOS	SOLUCIONES ENFOCADAS A LA INDUSTRIA	FINANZAS	IT SUPPORT
ANÁLISIS DE CLIENTES	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	BACKOFFICE	GESTIÓN DE CONTABILIDAD	SOPORTE TÉCNICO
ADQUISICIÓN DE CLIENTES	CAPACITACIÓN	GESTIÓN DE FUERZAS DE VENTA	GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	
SERVICIO Y RETENCIÓN DE CLIENTES	PROGRAMA DE DESARROLLO	ATENCIÓN PERSONALIZADA	GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	
COBRANZAS	GESTIÓN DE DESEMPEÑO	APPLICATION SERVICE PROVIDER (ASP)		
SERVICIOS AUTOMATIZADOS	GESTIÓN DE PAGOS			

En Recursos Humanos: Soluciones orientadas a la gestión integral del talento que maximizan el retorno en la inversión que la compañía realiza en su capital humano.

Reclutamiento y Selección

Selección por Competencias

Inducción, Capacitación y Coaching.

Programas de Desarrollo

Incluye la evaluación de competencias, el desarrollo y transición de carrera, outplacement (servicio de transición de carrera), benchmarking, análisis e imitación

de las mejores prácticas y la administración de cambios culturales.	
Gestión de Desempeño	
Gestión de Pagos” ⁹⁴	
Observaciones iniciales	
1. ¿Para qué implementar un Modelo de Recursos humanos basado en competencias en las organizaciones?	
<p>“Es importante la implementación de un modelo de competencias en las organizaciones porque nos permite desarrollar el potencial máximo de las personas en los diferentes roles. El modelo de competencias nos permite, evidenciar de acuerdo a los roles claves de la organización que competencias se requieren para que ese rol se ejecute con éxito. Es por ello importante que ese modelo de competencias deba reunir el perfil exitoso de cada uno de esos roles que son claves en la organización y así poder generar una mayor productividad en las mismas organizaciones”.</p>	
2. ¿Cuáles son los pasos para la implementación de una Gestión de recursos Humanos basada en competencias?	
<p>“En caso de los pasos generales, estamos hablando de diagnóstico y en este se tiene en cuenta la planeación o direccionamiento estratégico de la organización. Posterior a esto, se define con los mismos miembros de la organización esas competencias organizacionales, en caso de que no se tengan. Luego se hace un</p>	

⁹⁴ Texto recuperado en: http://www.allus.com/servicios_portfolio.php#analisis de clientes

proceso de planeación de cómo se va a realizar el diseño del modelo de competencias ajustado a las diferentes partes o procesos de la organización. Se hace el proceso de ejecución, luego se hace evaluación y control. Finalmente, se hacen los ajustes y mejora constante del mismo modelo. En el campo de formación y desarrollo, en caso de que la empresa ya cuenta con un modelo de competencias, se realiza un diagnóstico preliminar para evaluar las competencias críticas y se diseña un plan de formación y desarrollo que permita elevar el nivel de las competencias que estén en un umbral inferior. Luego se monitorea a través de algunas actividades definidas y luego los ajustes que se requieren”.

3. ¿Cuál debe ser el perfil de los participantes en el equipo responsable del diseño del modelo por competencias?

“Generalmente para el diseño del modelo de competencias se cuenta con un grupo interdisciplinario, en este grupo se tienen algunas personas de la organización a la cual se le realiza el modelo y del otro lado, personas expertas de la rama de la psicología, productividad y personas involucradas con la organización que cumplen con los roles que tengan que ver y tengan claro el direccionamiento estratégico. Por ejemplo: Con SURAMERICANA tuvimos la oportunidad de realizar el modelo de competencias para formaciones específicas, se tuvo en cuenta, no solamente el área de selección donde se evidenciaba cuál era su modelo de competencias preliminar, sino también el director, por parte nuestra, estaba una persona de selección que tenía estudios y experiencia en diseño de modelos de competencias en la Universidad San Buenaventura. Personalmente participé de esta construcción”.

4. ¿Qué aspectos deben tener en cuenta para definir las competencias en una

organización, es decir, para el diseño del modelo o mapa de competencias?

“Para mí ha sido una experiencia bastante enriquecedora para la definición de las competencias organizacionales, que uno de los elementos importantes es aquellos que hacen parte de la participación de la definición de las competencias organizacionales, porque a veces se queda en teoría y no hacemos partícipes a otros miembros de la organización de los diferentes niveles, si se puede, es importante involucrarlos en esta construcción. Hace algún tiempo, hicimos el levantamiento de las competencias organizacionales con una corporación llamada SUPERARSE, entidad sin ánimo de lucro que atiende a niños vulnerados por la violencia intrafamiliar. Allí no había un modelo de competencias. Estuvo presente el presidente, la gerente responsable, también se vincularon los docentes. De allí sacamos una conclusión: la alta rotación que se generaba se debía a la carencia de sensibilidad social con la situación de los niños vulnerados, entonces definimos que una de las competencias para poder integrar a alguien a la organización es que tuviera ese sentido social o esa sensibilidad social y luego lo convertimos en descriptores comportamentales para saber cómo vamos a identificar que la persona realmente posea esa sensibilidad. Finalmente que es lo que quiere la empresa que la gente dé de sí para luego definir claramente los descriptores comportamentales que más que “sonar bonito” y “armónico” sean observables en los diferentes momentos de participación de la persona, ya sea en un proceso de selección o en la ejecución de un rol. Es importante pensar en los modelos de evaluación y desarrollo que se realizan en algunas empresas anual o semestralmente para mirar cómo estas pueden conectarse con las encuestas de clima organizacional que se definen al interior de la

organización”.
5. ¿Qué características deben tener las competencias que conforman el modelo de Gestión por competencias?
“Es importante como características de estas competencias, siendo indiferentes con que sean organizacionales o del rol, que haya una definición clara, que si bien podemos tener referentes para sacar los descriptores comportamentales, como los diccionarios de Martha Alles y demás, que se puedan observar realmente en la organización cuando se pretenda evaluar a través de las diferentes etapas de selección y que éstas presenten una calificación en escala, es decir, que se pueda por medio de una competencia, tener un mínimo de 3 o 4 descriptores comportamentales observables en las diferentes etapas del proceso de selección, se recomienda que las características sean en números impares para poder tomar la decisión o no de si esta persona tiene o no la competencia en nivel presente, potencial o definitivamente ausente”.
6. ¿Qué tipo de organización realizan la gestión de Recursos Humanos con base en las competencias?
“Todas las empresas independientemente de su tamaño o tipo de industria puede emigrar a un modelo de competencias porque si bien hay empresas que pueden ser muy básicas o pueden generar manuales de funciones, al designan la función o actividad para realizar por parte del colaborador, no determina realmente su idoneidad para ejecutar la labor durante un periodo de tiempo prolongado de manera exitosa. Si bien pueden existir industrias de procesos que son sumamente mecánicos

y rutinarios también se requiere que las personas tengan un nivel de competencia para asumir madura y responsablemente y prolongadamente esa rutina. Por tal razón declaro que cualquier empresa podría emigrar al modelo por competencias para tener una proyección y una visión de crecimiento términos de productividad y eficiencia”.

7. ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de estructurar el modelo de competencias, para que esté ligado a la estrategia del negocio?

“Esta construcción se realiza en conjunto con los líderes de mayor posición de la organización porque finalmente son ellos que si bien han declarado la visión y la misión, son también los que saben lo que quieren de la organización y a donde quieren llegar, por eso es indispensable que no se convierta en una consultoría de ir a mencionar o a construir un modelo basado en el conocimiento y la experiencia propia o hacer procesos estándar justificando que así funcionaba en industrias similares la construcción del modelo de competencias, sino que se construya un modelo de competencias a la medida de la visión y la misión que tenga la organización y a dónde quiere llegar”.

8. ¿Qué características debe tener la gestión por competencias para que sea exitosa?

“Que sea una filosofía de la organización, es decir, que haya una convicción del presidente y accionistas para que se pueda llegar al modelo de competencias. También, que este modelo este completamente ajustado a la visión estratégica de la organización. Por otro lado, que se determinen los perfiles exitosos de la organización. Ajustar la evaluación de desempeño de desarrollo a estas competencias organizacionales y que todos estén apuntando al fortalecimiento de las

competencias”.

9. ¿Qué papel juega la consultoría en el antes, durante y después de la estructuración del modelo de competencias en las organizaciones?

“Es fundamental que el consultor se vuelva un aliado y vincularse completamente a la necesidad real de la organización. Durante la etapa de implementación de este nuevo modelo de competencias, es conocer y tener la capacidad de integrar las necesidades reales de la organización y poder desarrollar un modelo de competencias a la medida. Si bien puede tener referencias en un estado de arte o bajo las metodologías que se utilicen, se debe ser muy conciso y concreto para poder hacer de este modelo exitoso. Sabemos que la empresa tiene una responsabilidad importante durante esa implementación hay que acompañar y monitorear que de verdad se esté realizando tal como se pensó y tener la capacidad de reaccionar de manera inmediata para hacer los ajustes pertinentes y al final poder evaluar y post-acompañar esa implementación que es difícil mientras se madura el proceso del modelo de competencias”.

10. ¿Qué procesos deben participar en el diseño e implementación del modelo?

“Es importante la participación del área de selección, formación y desarrollo, compensación ya que es probable que la evaluación de desarrollo este ligada al desempeño en caso de que existan salarios variables. También el área de comunicaciones corporativas para difundir los cambios y que a su vez realizan las encuestas de clima laboral y comunican la visión estratégica de la compañía. En resumen: área de selección, formación y desarrollo, compensación y comunicaciones

organizacionales”.

11. ¿Cuáles son los principales errores que cometen las personas, las consultoras y las organizaciones al diseñar una gestión basada en competencias?

“Los errores más frecuentes que se pueden cometer es llevar un modelo de competencias de empresas similares o del mismo sector a una compañía que tiene necesidades distintas. Otra sería implementar diccionarios de competencias donde los descriptores comportamentales son tal cual tomados del autor y no se ajustan a las necesidades de la organización. Durante la implementaciones se puede errar no contando con personal calificado para hacer los procesos de implementación y que no están dispuestos a realizar los cambios de como se venía realizando anteriormente. No definir de manera eficiente las escalas o niveles en que deben estar cada competencia según el cargo que se vaya a ocupar. No ligar el modelo de competencias con lineamientos o definiciones de la organización como la evaluación de desempeño o desarrollo”.

12. ¿Cuáles son las ventajas de gestionar el Recurso humano con base en competencias?

“Que el mismo modelo de competencias hace que la organización, en su planeación de formación y desarrollo tenga un interés en aprender permitiendo que el empleado o colaborador pueda llegar a potencializar las competencias donde su líder se transforme y la empresa se balance hacia la gestión de conocimiento”.

13. ¿Cuáles son las desventajas de gestionar el Recurso Humano basado en competencias?

“Las debilidades se presentan cuando las organizaciones y sus miembros no están preparados para asumir estos cambios. Cuando la empresa no tiene la suficiente madurez o no adopta el modelo para sus diferentes procesos se puede volver una carga operativa sumamente grande donde se genera ineficiencia en los diferentes procesos y que realmente puedan llegar a ser sensible no confiar en el modelo al no poder contar con las personas idóneas. Otra debilidad importante está en la parte de formación cuando los programas no se diseñan basados en las competencias, generalmente se generan programas de formación en el hacer y no en el desarrollo del ser”.

14. ¿Algunas empresas que evidencien esa experiencia de asesoría en la gestión de RRHH por competencias?

“Puedo hablar de dos empresas que han venido trabajando fuertemente en el modelo de competencias y lo han implementado, estas empresas son BANCOLOMBIA y SURAMERICANA DE SEGUROS y nosotros mismos, Organización ALLUS que trabajamos con este modelo de competencias”.

OBSERVACIONES FINALES

ANEXO 6: Modelo de Diagnóstico organizacional Delta Management