

**GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS: UN MODELO
FUNCIONAL DE INTEGRACION DEL PERSONAL CON LOS OBJETIVOS
ORGANIZACIONALES**



Brandon Nicolas Caro Herrera

Código del Estudiante: 0106371

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

Director: Liliana Marcela Rodriguez Miranda

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

6 de diciembre de 2021

TABLA DE CONTENIDO

Resumen/palabras claves	3
Abstract/keywords.....	4
Introduccion.....	5
La gestion de talento humano por competencias: Un modelo funcional de integraci3n del personal con los objetivos organizacionales.....	6
1. Importancia del talento humano	7
2. Definicion y tipos de competencias	7
3. Elementos de las competencias	11
4. Papel del administrador y/o gerente	12
5. Generacion de valor	14
6. Ejemplos de aplicaci3n del modelo de gesti3n humana por competencias ...	16
7. Ventajas del modelo de gestion por competencias	18
8. Conclusiones	21
9. Referencias bibliograficas	23

RESUMEN

La tecnología, innovación y globalización han hecho que los puestos laborales tengan que avanzar, adaptarse y ser flexibles ante los constantes cambios, es por esto que el presente documento expone el modelo de formación del talento humano por competencias como una alternativa de solución a esta situación. El presente trabajo de grado en su inicio presentara un breve repaso histórico de cómo se llega a la gestión por competencias y cuál es la importancia de la misma en las organizaciones, posteriormente se definirá el concepto de competencia, se establecerá los principales tipos de competencias y los elementos que conllevan las competencias, permite al gerente o administrador direccionar de manera eficiente y eficaz la estrategia del modelo por competencias para poder lograr los objetivos y metas.

El modelo de gestión del talento humano por competencias permite generar valor desde el capital financiero e intelectual, debido a la reducción de costos, el conocimiento y experiencia que tienen los colaboradores, que refuerzan en las capacitaciones que brinda la organización. Se traen como ejemplos la empresa EL ESPECTADOR y el Hospital José Carrasco Arteaga, donde se aplicó el modelo de gestión por competencias para la resolución de problemas internos de los colaboradores.

Por lo anterior, la gestión por competencias nos genera grandes ventajas como reducción de incertidumbre, mayor productividad y mayor valor corporativo. Siendo así evidente que el modelo por competencias permite a las empresas aparte de generar mas productividad, valor y eficacia, una reducción de incertidumbre, reducción de errores en los procesos internos, flexibilidad para que las empresas se adapten a los constantes cambios y un mejor ambiente laboral.

Palabras clave: Competencias, Flexibilidad, Colaboradores, Adaptabilidad

ABSTRACT

Technology, innovation, and globalization have caused that job vacancies must proceed, adapt and be flexible in the face of constant changes, for that reason, this document exposes the training model of human talent by competencies as an alternative solution for this situation. The next document degree, at the beginning shows a brief historical review about how management by competencies is achieved and what is the importance of it in organizations, then, the concept of competence will be defined, the main types of competence will be established and the elements that hauls the competencies and that allows the manager or administrator directs efficiently and effectively the strategy of the competence model in order to achieve the objectives and goals.

The model of human talent by competencies allows generated value since financial and intellectual capital, due to the reduction of costs and the knowledge and experience that the collaborators have, that they reinforce in the training provided by the organization. As an example, the company “EL ESPECTADOR” and the José Carrasco Arteaga Hospital are mentioned, where the management model by competencies was applied to solve internal problems of employees.

Management by competencies generates great advantages such as reduction of uncertainty, greater productivity, and higher corporate value. Thus, it is evident that the competency model allows companies, apart from generating more productivity, value and efficiency, a reduction of uncertainty, reduction of errors in internal processes, flexibility for companies to adapt to constant changes and a better work environment.

Key Words: Skills, Flexibility, Collaborators, Adaptability

INTRODUCCION

Hoy en día el mercado está en constante cambio, debido a la implementación de la tecnología, la interconexión mundial, la globalización, que ha hecho que en las empresas haya más competencia, y dentro de estas los puestos laborales sean mucho más exigentes; por lo cual la gestión por competencias se vuelve el modelo adaptativo a estos cambios, permitiendo a cada puesto laboral tener unas competencias específicas, logrando así que cada colaborador sea flexible e idóneo para las actividades a realizar, permitiendo tener ventajas competitivas, aumentando el valor de la misma, generando mayor productividad y rentabilidad. El adaptarse a este modelo se convierte en un reto, donde el Administrador de Empresas debe tomar las decisiones adecuadas para direccionar correctamente, eficaz y eficientemente a la empresa, alineando las estrategias, visión, misión y objetivos organizacionales, con el fin de gestionar adecuadamente el personal de trabajo para conseguir los objetivos.

El objetivo de este trabajo es explicar, entender y definir la gestión de talento humano por competencias, entendiendo que el talento humano es el activo más importante de la organización, ya que ellos permiten a través de la realización de sus labores, la consecución de los objetivos, generando ventajas y acatando las nuevas medidas que presentan los constantes cambios, volviendo a los colaboradores personas integrales, con conocimiento intelectual y competentes para desarrollar labores individuales y colectivas que lleven a la empresa a lograr los objetivos y metas propuestas, a través de la flexibilidad, adaptabilidad y eficacia en las empresas, reduciendo el riesgo e incertidumbre de las capacidades de los colaboradores.

La gestion de talento humano por competencias: Un modelo funcional de integración del personal con los objetivos organizacionales

Desde tiempos atrás el ser humano ha buscado organizarse en grupos de personas para desarrollar tareas específicas que conllevan al cumplimiento de objetivos, pero es en la segunda mitad del siglo XIX que surge el concepto de talento humano en medio de la revolución industrial, ya que en ella se distribuyen las tareas entre máquinas y operarios, para el desarrollo de la producción, donde surge la clase obrera.

Posteriormente, surgen las Secretarías de Bienestar, debido a los problemas entre los patronos y trabajadores, donde estos entes entran a compensar los problemas de salud física y mental y otros factores de los trabajadores que no eran tenidos en cuenta por los patronos. Después llega el Taylorismo que induce la estandarización en el trabajo, dando origen a la administración del personal, donde se capacitaba al personal para que desarrollaran las tareas específicas (Cortes, Piñeros, Rojas, 2014)

La estandarización en el trabajo, trajo problemas, ya que no se tenía en cuenta a los trabajadores de manera integral, ni se tenían en cuenta sus emociones, opiniones, salud, entre otros, solamente se consideraba su capacidad física para hacer tareas, es por esto que surge la Escuela de Relaciones Humanas, que se encarga de asegurar la autorrealización, la salud emocional y física de los colaboradores.

Con la llegada de la tecnología y la innovación, no bastó con solamente preocuparse por los trabajadores y la realización de las tareas, cobró vital importancia, conocer más acerca de los sentimientos, pensamientos, conocimientos, culturas, competencias, habilidades y fortalezas de los trabajadores, es allí, donde surge el modelo de gestión humana por competencias. Este modelo no solo permite establecer las competencias necesarias de cada trabajador, sino que va alineada con la estrategia, visión, misión, y objetivos de la organización.

1. Importancia del talento humano

En todas las actividades que se desarrollan diariamente, están involucradas las personas, siendo el eje fundamental del desarrollo y existencia del mundo, por ende, se vuelven indispensables en toda toma de decisiones. Ahora bien, dentro de las organizaciones, el talento humano es la clave para poder alcanzar los objetivos y metas, debido a que son ellos los encargados de realizar las actividades necesarias para poder cumplir los requerimientos y objetivos de la organización.

Las personas que trabajan en las empresas, son su activo más importante, pues si tienen un excelente clima laboral y personas capacitadas, valoradas por la organización, esto se vuelve una ventaja competitiva, gracias a que si los trabajadores se sienten importantes, valorados y escuchados, realizan sus labores a gusto y con alto sentido de pertenencia, son más eficientes logrando así tener productividad y utilidad.

En la actualidad, la selección del talento humano ha cambiado, ya no se necesitan personas que se dediquen a ejecutar una sola tarea, por el contrario, se necesitan colaboradores integrales que tengan habilidades y conocimientos que les permita realizar labores en diferentes áreas, formando grupos de trabajo eficientes, proactivos, que permitan lograr los objetivos corporativos y ser más competentes en el mercado. Por lo anterior, la selección del talento humano se debe basar en competencias, ya que estas permitirán que los cargos de las organizaciones tengan el personal adecuado y de esta manera obtener los mejores resultados.

2. Definición y tipos de competencias

A lo largo de la historia, los mecanismos de selección laboral se han basado en establecer tareas en puestos definidos para sus colaboradores, donde lo único que importaba era que se realizara bien las tareas. Después con la llegada de la tecnología y la globalización, los puestos laborales se han vuelto más exigentes, flexibles y adaptables, siendo los colaboradores personas integrales, que puedan desarrollar diversas tareas tanto individualmente como en equipo, y es aquí en este punto donde las competencias se

empezaron a tener en cuenta en los procesos de selección, y esto con el fin de que en las empresas hubiera menos incertidumbre, menos riesgo, mayor productividad y valor.

Ahora bien, lo primero que debemos aclarar es el concepto de competencia, que se define como:

Indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato (López, 2010, p.9).

Las competencias no solo permiten establecer las conductas necesarias para un puesto de trabajo, sino que permite a las organizaciones poder establecer modelos de estrategias donde puedan generar ventajas competitivas ante los competidores en el mercado.

Al implementar el modelo basado en competencias para seleccionar el talento humano en las organizaciones, no solo ayuda a elegir al candidato idóneo, sino que permite a través de la estrategia, establecer puesto por puesto, sus capacidades y sus requisitos, con el fin de generar productividad y dejar de lado la incertidumbre de lo que puedan generar los colaboradores. El establecer el modelo por competencias en los ámbitos laborales, como lo son los procesos de selección de talento humano, permiten que la empresa pueda guiarse por sus objetivos, misión, visión y establecer una ruta con objetivos claros y concisos que lleven a cumplir los objetivos organizacionales.

Las competencias no solo se han vuelto una ventaja competitiva, se han vuelto un factor importante casi que obligatorio en los procesos de las empresas, debido a que su modelo se adapta mejor a las innovaciones de mercado y a los cambios tecnológicos, que exigen tener un talento humano en las empresas más especializado, integro, eficiente y productivo, que pueda desarrollar diferentes tareas, agrupando a los colaboradores en los puestos indicados donde desarrollaran labores tanto en equipo como individualmente, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

El modelo por competencias es único, esto quiere decir, que las competencias que adopte una empresa no pueden ser las mismas para otra, ya que las competencias de cada puesto de trabajo se definen con base a la estrategia, objetivos, misión y visión de cada organización, por lo cual, cada empresa debe elegir e implementar las competencias necesarias para cada puesto.

La implementación de este modelo de gestión por competencias debe ser a cargo de los directivos de la alta gerencia, ellos toman las decisiones necesarias para establecer que competencias son necesarias para cada puesto de trabajo, siendo importante aquí el rol de los administradores, ya que son ellos quienes a través de la planificación identifican las competencias necesarias para cada una de los puestos laborales.

Según López (2010) existen unas competencias genéricas o bases en las organizaciones y estas se dividen en:

1. **COMPETENCIAS GENERICAS:** Las competencias genéricas, son aquellas que son imprescindibles o necesarias en un puesto en específico, donde en otras empresas no son necesarias, entre ellas están:
 - Capacidad para aprender
 - Adaptación al cambio
 - Creatividad e innovación
 - Trabajo en equipo
 - Visión de futuro

2. **COMPETENCIAS TRANSVERSALES:** A diferencia de las competencias genéricas, las competencias transversales son las que se utilizan en común en las diferentes profesiones, es decir, estas competencias son las más usadas en las compañías donde junto a la práctica se integran junto al conocimiento adquirido, estas competencias se clasifican en:

a. Instrumentales: Las competencias instrumentales son aquellas en la cual se tiene un conocimiento en específico, el cual ayuda a la práctica a resolver los problemas de las organizaciones, son capacidades que los colaboradores han obtenido por experiencia tales como:

- Capacidad de análisis y de síntesis
- Capacidad de organización y planificación
- Comunicación oral y escrita en la lengua nativa
- Conocimiento de una lengua extranjera
- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
- Capacidad de gestión de la información
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- El entusiasmo y las ganas de trabajar

b. Personales: Las competencias personales son las que revelan las conductas, capacidades y aptitudes de los colaboradores frente a un puesto de trabajo, a diferencia de las competencias instrumentales, estas siempre han estado en las personas, entre estas competencias encontramos:

- Trabajo en equipo
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar
- Trabajo en un contexto internacional
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad
- Razonamiento crítico
- Compromiso ético

c. Sistémicas: Las competencias sistémicas son un conjunto que une tanto las capacidades individuales de los colaboradores, como las capacidades y

habilidades que tienen para trabajar en grupo, son aquellas competencias que relacionan todo como un conjunto o sistema, entre ellas se encuentran:

- Aprendizaje autónomo
- Adaptación a nuevas situaciones
- Creatividad
- Liderazgo
- Conocimiento de otras culturas y costumbres
- Iniciativa y espíritu emprendedor
- Motivación por la calidad
- Sensibilidad a temas medioambientales
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación al cliente

3. Elementos de las competencias

Existe un sinnúmero de competencias que se pueden implementar en las organizaciones, pero existen elementos específicos que deben tener las personas o colaboradores que tienen esas competencias, estos elementos son necesarios para que cualquier competencia pueda ser aceptada, pues son los que caracterizan a las personas para que puedan desarrollar sus competencias y así lograr estar en un cargo laboral. Las competencias, aunque son muy variadas, todas cumplen con unos mismos elementos que las caracterizan y que tienen que ser desarrolladas por las personas, según (Flórez, 2013) los elementos de las competencias son 5:

- a. El saber: Se relaciona con los conocimientos que tienen los colaboradores, donde es clave la experiencia que tiene sobre esta competencia. Estos conocimientos pueden ser técnicos o sociales.
- b. El saber hacer: Es poner en práctica aquellos conocimientos y la experiencia que se tienen acerca de las competencias, son habilidades que tienen que interactuar entre sí.

- c. El saber estar: Son las actitudes que deben tener los colaboradores frente al entorno que rodean las competencias, se deben de tener en cuenta los valores, la cultura, y actitudes.
- d. El querer hacer: Son los comportamientos y carácter que deben de tener los colaboradores frente a las competencias, donde se debe evidenciar motivación para el desarrollo de las mismas.
- e. El poder hacer: Son factores que inciden en la consecución de las competencias a través de los factores individuales como actitudes, motivaciones y conocimientos, que describen a las personas. Y por el otro lado los factores situacionales, que dependen del entorno en el que se encuentre las competencias.

Estos elementos tienen que interactuar entre sí, para poder formar y entender cada una de las competencias que existen, es por esto, que las personas deben contar de manera integral con esos elementos básicos para poder desarrollar las competencias necesarias en los diferentes cargos que hay en las organizaciones. Al igual, si se detecta la falla de algún elemento, puede solucionarse con las capacitaciones y formación, que brindan las empresas para sus colaboradores.

4. Papel del Administrador y/o Gerente

Las competencias son diferentes, son de gran variedad y es deber del gerente o administrador escoger las necesarias para cada puesto de trabajo que vayan en pro de los objetivos de la organización, estando en constante adaptación a los cambios que se producen a nivel mundial. La gestión por competencias se vuelve el modelo adaptativo a estos cambios, permitiendo que cada puesto laboral tenga unas competencias específicas, logrando así que cada colaborador sea idóneo para las actividades a realizar, permitiendo tener ventaja competitiva ante la competencia, aumentando el valor de la misma, generando mayor productividad y rentabilidad. El adaptarse a este modelo se convierte en un reto, donde el Administrador de Empresas, debe tomar las decisiones adecuadas que estén alineadas con las

estrategias, visión, misión y objetivos organizacionales, con el fin de gestionar adecuadamente el personal de trabajo para conseguir los objetivos.

Para lograr los objetivos organizacionales, el administrador debe de verificar que su activo más valioso, sus colaboradores, estén comprometidos, satisfechos y realizados, pues de nada sirve si se tienen las mejores tecnologías, o el mejor presupuesto, si no se tiene un equipo de personas capacitado, motivado y comprometido, por lo tanto es muy importante que los administradores y/o gerentes se encarguen que estos se sientan importantes, valorados, y estén direccionados a realizar las tareas de manera eficiente y productiva.

El fin en sí mismo del administrador, es lograr que la organización cumpla sus objetivos y pueda tener mayor productividad y para esto el modelo de competencias permitirá lograr lo planeado en su estrategia, así, que el propósito de un modelo basado en competencias es:

Lograr la sostenibilidad organizacional en una época de profundos cambios, que requieren de organizaciones flexibles y adaptables que incorporen a la gestión de su talento aspectos como el desarrollo del liderazgo y de competencias, los planes estratégicos de capacitación, formación y carrera, y políticas claras de formación del talento que incluyan un sistema de evaluación y control de dicha formación con el fin de lograr que los colaboradores adquieran habilidades múltiples y estén en continuo proceso de aprendizaje (Agudelo, 2018, p.4).

Es por esto de la importancia, no solo de las competencias, sino de los administradores o gerencia, porque son ellos los que planifican, establecen y desarrollan los planes en los que se establecen las competencias necesarias para cada puesto. El administrador cuenta con la flexibilidad que le proporciona el modelo, pero debe tener en cuenta, que el éxito de la organización depende de la alineación que tengan las competencias adecuadas en los puestos adecuados.

Ahora bien, el modelo por competencias al ser flexible y adaptable genera utilidad y productividad, porque no se basa en encontrar colaboradores que se dediquen a hacer una sola tarea, sino que va más profundo desde dos perspectivas que se complementan, la primera

es establecer las competencias necesarias para cada puesto y la segunda es fortalecer y mejorar las competencias de los colaboradores. El establecer la estrategia por competencias en las organizaciones permite tener un plan, lo que reduce la incertidumbre, y al encontrar a las personas indicadas, no se le evaluara por la tarea que tiene que hacer, sino por sus competencias que permitirán hacer mejor su trabajo, y con la capacitación y fortalecimiento de ellas, permitirá a los colaboradores ser más productivos. Al ser un modelo flexible y adaptable, el modelo por competencias se convierte en una herramienta importante y valiosa en las organizaciones.

5. Generación de valor

El modelo por competencias para la selección de talento humano en las organizaciones es una planificación por parte de la administración o alta gerencia, donde primero se establece en un plan cada puesto de trabajo, y las capacidades necesarias que estén en función de cumplir las estrategias, la visión, la misión y los objetivos organizacionales.

Después de tener el plan, se hace la búsqueda del personal requerido, el gerente o administrador, debe seleccionar e integrar a las personas, con el fin de que el modelo de competencias pueda encontrar al colaborador correcto para el puesto necesario. Si se logra seleccionar correctamente a los colaboradores, se genera unas ventajas competitivas, y una de ellas es el incremento de valor en la organización.

El valor en las empresas se genera a través del capital financiero y el capital intelectual, para efectos de este trabajo, el tener en práctica la gestión del talento humano por competencias, permite generar valor tanto en el capital financiero como en el capital intelectual.

Para poder generar valor en el capital financiero, la gerencia o el administrador debe encargarse de que los colaboradores tengan el conocimiento suficiente que los lleven a tomar las mejores decisiones, pero que adicionalmente estén motivados a través de incentivos, ascensos, consecución de objetivos personales de cada uno de ellos e integración de equipos de trabajo, para que realicen sus labores de manera eficiente y máxima. Al tener

colaboradores muy bien capacitados y motivados los resultados financieros serán los esperados dentro de los objetivos de la organización.

Si los trabajadores se encuentran en los cargos adecuados obedeciendo sus competencias, se les facilitara realizar las tareas pues estarán desarrollando las habilidades en su campo de conocimiento, y con las capacitaciones que la compañía realice, podrán hacer sus actividades cada vez de forma más rápida y eficiente, reduciendo tiempos de demoras en los procesos, minimizando la incertidumbre y rotación de personal. Para lograr la eficiencia y eficacia que permite la gestión por competencias, el gerente de la organización debe implementar estrategias como los ascensos de cargo dentro de la compañía para que los colaboradores no renuncien por obtener mejores ofertas laborales en otras empresas. Todo esto, las reducciones de tiempo, procesos, contratación, dará como resultado positivo para la organización, la reducción de los gastos y costos, lo que al final redunda en mayor productividad.

Por otra parte, está el capital intelectual, con el que se permite tener una ventaja y es, que al seleccionar al talento humano por competencias, se asegura un conocimiento específico de los colaboradores acerca del cargo que se va a suplir y así tendrán como ventaja competitiva esa capacidad intelectual que otras empresas no tienen; de igual manera, para que el modelo sea eficiente y perdure en el tiempo, es muy importante que el equipo este en constante retroalimentación, capacitación y evaluaciones de desempeño, “El parámetro o criterio de comparación y elección se debe extraer de la información sobre el puesto que se debe cubrir o las competencias deseadas y sobre los candidatos que se presentan” (Chiavenato, 2020) detectando oportunidades de mejora y fortalecer las mejores competencias de cada integrante del equipo de trabajo.

Con todo lo anterior, se logra desarrollar las competencias de manera eficiente en los trabajadores y se generarán ventajas competitivas en el mercado frente a la competencia, que, al ser ejecutadas eficientemente a través de los programas planificados, se impactaran en los resultados de la organización, esto se traduce en ahorro y en consecución de mayores ganancias que representan mayor valor en la empresa.

6. Ejemplos de aplicación del modelo de gestión humana por competencias

Con el propósito de validar la aplicación del modelo de gestión humana por competencias y evidenciar los beneficios que genera este modelo en las organizaciones, a continuación se presentan dos ejemplos exitosos de aplicación:

El primer ejemplo es de la empresa EL ESPECTADOR, en esta compañía, lo primero que se realiza desde la Gerencia es la definición de las competencias, que para su Plan Estratégico de Negocios son “aquellas habilidades, conocimientos y comportamientos que hacen que un gerente y su equipo de colaboradores lleven a feliz término los objetivos organizacionales” (Herrera, 2021). Para lograr que el modelo funcione eficientemente, no solo se requieren los conocimientos de cada colaborador, el éxito va acompañado integralmente de comportamientos, destrezas y actitudes.

En el modelo de gestión por competencias que aplican en EL ESPECTADOR, se basan en la selección de personal a partir de las entrevistas en grupo, en el que se exponen casos específicos para empezar a detectar estas competencias, después, se realiza la entrevista individual final, a través de pruebas psicotécnicas que evalúan las competencias. Adicionalmente, la organización tiene planificado y diseñado el perfil de cada cargo y las competencias que necesitan para cada uno de ellos, lo que facilita los procesos de selección, dando como resultado, que los colaboradores que entran a laborar, tienen el mejor perfil, hacen muy bien su trabajo, son eficientes, productivos y el resultado de la gestión es excelente, ha permitido aumentar su utilidad anualmente en un 10% los últimos 3 años (Herrera, 2021).

Dentro del modelo por competencias que aplica la compañía, las competencias más importantes son: Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, autocontrol, creatividad, adaptación al cambio y capacidad para negociar. El trabajar bajo este modelo ha permitido que los colaboradores sean más flexibles en sus actividades, adaptándose a los constantes cambios, también le ha permitido a la empresa EL ESPECTADOR tener ventajas como lo son: trabajo en equipo, tener colaboradores integrales, consecución de los objetivos de manera más eficiente, mayor productividad, mejor clima laboral y ser más competitivos en el mercado. El modelo de gestión por competencias en las organizaciones, no es el mismo

para todas, ya que las competencias que se necesitan son diferentes y los beneficios que esperan obtener, también.

El segundo ejemplo es en el Hospital José Carrasco Arteaga que es una unidad médica de tercer nivel de complejidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Ecuador, allí también implementaron el modelo de gestión por competencias. Esta implementación nació de la necesidad de resolver el bajo rendimiento del personal de trabajo, ya que consideraban que sus funciones en sus puestos laborales no iban de acuerdo con sus habilidades y capacidades. Con este modelo, el objetivo fue lograr que el equipo se pudiera adaptar a los cambios que tenían que realizar para solucionar el problema. “Una de las estrategias para lograr este objetivo es la Gestión por Competencias, proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente” (Ortega, Álvarez, Narváez, 2020).

Lo que lograron con este cambio en el hospital José Carrasco Arciaga, poniendo a cada persona en su cargo idóneo para que se sintieran a gusto y acorde a sus capacidades, fue que el personal adquiriera múltiples conocimientos que aportaron a su desempeño, creando una fidelización con la Institución, participando en concursos internos de ascenso de categoría, tanto de puesto de trabajo como de escala salarial. Con todo esto, el personal se motivó a la preparación continua tanto de manera institucional como personal, se identificó poca ausencia del personal por diferentes causas, menos retraso en los procesos, fluyendo así de manera rápida, Además, también lograron crear un departamento de capacitación y formación que se encarga de la preparación del personal médico y demás funcionarios para ser más competitivos.

El modelo por competencias en la gestión del talento humano, es el más indicado hoy en día, porque no solo busca encontrar una persona que haga una tarea, sino que se enfoca en permitir que las personas se identifiquen con sus cargos a través de sus competencias, donde no solo cumplen una tarea, sino diversas funciones que van de acuerdo a sus características de trabajo, donde se disminuirá la incertidumbre y el riesgo, y los colaboradores se sentirán más a gusto y necesarios en las empresas.

7. Ventajas del modelo de gestión por competencias

A continuación, se presentan de forma detallada, los beneficios que el modelo de gestión por competencias puede lograr en las organizaciones:

- **Reduce incertidumbre:** En las organizaciones al implementar el modelo de gestión por competencias en la selección del talento humano, permite tener planificado cada uno de los perfiles de los diferentes cargos que tienen las organizaciones, con las competencias que los candidatos deben tener.
- **Creación de valor:** Este modelo por competencias no solo crea valor en las empresas, teniendo personal cualificado, con conocimiento especializado y capacidades que permiten alcanzar los objetivos, sino que también crea valor en los colaboradores, gracias al constante aprendizaje, capacitación e implementación de conocimiento que les permite ser más flexibles y adaptables a los constantes cambios.
- **Predice el rendimiento del futuro:** Seleccionar al candidato idóneo por sus capacidades, habilidades y destrezas permite garantizar su desempeño igual o de mejor manera que su antecesor en el puesto, lo que garantiza el rendimiento en el futuro.
- **Elimina el sesgo:** Al implementar en las empresas el modelo de gestión por competencias, los reclutadores pueden seleccionar su población, demografía y establecer las habilidades, destrezas y capacidades que se necesitan para los puestos laborales, disminuyendo así la cantidad de personas que no son aptas para el cargo, ahorrando tiempo y dinero en las entrevistas.
- **Disminuye la rotación en los puestos:** Al seleccionar el personal por competencias, desde el momento de la contratación la persona elegida cumple con el perfil que busca la organización, y esto sumado a la constante capacitación y retroalimentación, hará que los colaboradores permanezcan en sus puestos de trabajo, desarrollando las

labores de manera eficiente, lo que le permitirá ser productivo, reduciendo los errores en los procesos, despidos y rotación de personal.

- **Ayuda a la retroalimentación:** El modelo de gestión por competencias, al ser planificado, permite tener una constante retroalimentación, gracias a la capacitación y evaluación de los conocimientos e indicadores, permitiendo encontrar los problemas y las soluciones.
- **Flexibilidad:** Ante los constantes cambios que se producen hoy en día, el modelo por competencias permite a las empresas tener colaboradores aptos, con habilidades, capacidades y destrezas que sean flexibles, que pueden trabajar individualmente y en equipo.
- **Aumenta la productividad:** El modelo por competencias permite tener colaboradores con conocimientos especializados, lo que permite que realicen su trabajo de la mejor manera, ya que tienen las competencias necesarias para desarrollar sus labores eficientemente y a su vez incrementar la productividad y utilidad.

Con lo anterior, se puede observar que la gestión del talento humano por competencias, permite generar ventajas competitivas en el mercado, logrando los objetivos y metas de la organización y generando valor y utilidades. Es por esto, que la implementación de este modelo se vuelve útil e importante, porque es flexible y se adapta a los constantes cambios que llegan con la tecnología y la globalización.

El modelo por competencias, no solo permite tener ventajas en un contexto externo de la organización, también permite tener internamente un excelente clima laboral, personal capacitado con conocimiento intelectual apropiado, que no tienen otras empresas, permite trabajar en equipo gracias a que el modelo por competencias permite asignar diferentes tareas a los colaboradores donde las pueden desempeñar de manera individual y otras en equipo.

Por otro lado, es importante que se tenga una gerencia eficaz y eficiente, pues depende del manejo que ellos tengan y las estrategias que implementen, que se pueden lograr obtener

ventajas competitivas. El direccionamiento se debe hacer enfocado a los trabajadores, brindándoles capacitaciones, formación e incentivos que les permita sentirse valorados, e importantes en la organización. Con los trabajadores motivados, se alinea la estrategia de la organización para que se logre alcanzar los objetivos organizacionales en su máxima utilidad.

8. CONCLUSIONES

- El activo más importante de una organización, son sus trabajadores, pues son ellos los que realizan las actividades para poder cumplir los objetivos y metas, es por esto, que se debe valorar al trabajador y capacitarlo para mejorar y fortalecer sus competencias, con el propósito de maximizar y hacer más eficiente su trabajo, aumentando la productividad y utilidad organizacional.
- No es nuevo, saber que estamos en una época donde la innovación, la tecnología y la globalización están haciendo evolucionar aspectos importantes en el mundo y uno de ellos es el trabajo, donde las empresas tienen que adaptar sus modelos de negocios, sus estrategias, sus objetivos, sus trabajadores para que se adapten y resuelvan las situaciones que se presentan ante los constantes cambios, es por esto que es tan importante el modelo de competencias.
- El modelo basado en competencias proporciona ventajas competitivas gracias a su modelo flexible y adaptable, permitiendo mayor productividad y eficiencia, generando rentabilidad a las organizaciones.
- Existen diferentes tipos de competencias, cada organización debe adoptar las que vayan alineadas con la visión, misión, estrategia y objetivos de la organización, en pro de generar utilidades y éxito organizacional.
- Para que existan las competencias, cada persona debe tener los 5 elementos necesarios para poder ser competentes como lo son: el saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer, que juntos integran cada una de las competencias existentes.
- Las empresas grandes a nivel mundial están implementando el modelo por competencias, permitiendo flexibilidad a sus colaboradores, donde no solo se encargan a hacer una tarea específica, sino que se encargan de realizar múltiples tareas gracias a sus capacidades y competencias que están alineadas a diferentes áreas.

- El modelo de gestión de talento humano por competencias permite generar valor desde su capital financiero e intelectual, a través del conocimiento, reducción de tiempo en los procesos, capacitaciones y flexibilidad laboral de sus trabajadores.
- El modelo por competencias reduce la incertidumbre y los errores en los procesos, permite a las empresas tener colaboradores aptos e idóneos, reduce el sesgo y la rotación del personal, permite la retroalimentación, y la adaptación a los constantes cambios que llegan con la globalización y la tecnología.

9. RERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo-Orrego, Beatriz Eugenia. Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. En: Entramado. Enero - Junio, 2019 vol. 15, no. 1, p. 116-137 <http://dx.doi.org/0.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). <i>Gestión del recurso humano en las Organizaciones</i>. Ecoe Ediciones. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=6470>
- Bahamon, C. Cortes, V. Piñeros, D. Rojas, O. (2014). EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, SU INTERACCIÓN CON LA ÉTICA, LOS VALORES INTRÍNSECOS DEL LÍDER DEL ÁREA, SU ROL CON LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SU IMPACTO ESTRATÉGICO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN EMPRESAS DE LOS DIFERENTES SECTORES DE BOGOTÁ. Tomado de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal Ávila, E. M., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(10), 287-312. Tomado de: <https://dialnet-unirioja-es.ezproxy.umng.edu.co/descarga/articulo/7439103.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). <i>Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones</i>. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9350>
- Gutiérrez Tobar, E. (2016). <i>Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes</i>. Ecoe Ediciones. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5073>

López Gumucio, J. Ricardo (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. PERSPECTIVAS, (26), 129-152. [Fecha de Consulta 26 de Octubre de 2021]. ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Río Cortina, A. d., Tamayo Salamanca, Y. D., Amórtegui, B. X., & Rojas Martínez, K. N. (2016). Estudio de variables de gestión del talento humano basada en competencias. Mundo FESC, (11), 91-97. Retrieved from <https://dialnet-unirioja-es.ezproxy.umng.edu.co/descarga/articulo/5627638.pdf>

Herrera, A. (2021). Gestión por competencias/ Entrevistado por Brandon Caro. El Espectador

Norato, JC (2017). *Prospectiva de talento humano fundamentado en el desarrollo por competencias*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16712>.

Vanegas, M (2017). EL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO SOCIO DEL NEGOCIO DE UNA ORGANIZACIÓN. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16753/3/VanegasVargasMiguelAngel2017.pdf>

Flórez, L. (2013). IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA GERENCIA DE HOY. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/Ensayo%20Importancia%20del%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20gerencia%20de%20hoy.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por,para%20las%20organizaciones%20en%20la>