

**SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS, ELEMENTO FUNDAMENTAL
PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES**

PRESENTADO POR: LUISA FERNANDA CASTIBLANCO NAVIA

Código: D0105107



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C.
2020**

**SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS, ELEMENTO FUNDAMENTAL
PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES**

PRESENTADO POR: LUISA FERNANDA CASTIBLANCO NAVIA

Código: D0105107



TUTOR: ANGELICA RODRIGUEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C.**

2020

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCION	7
1. Competencias Laborales.....	8
2. Productividad y Competitividad Laboral.....	13
3. Las Competencias Laborales como Elemento de Ayuda en la Competitividad Empresarial.....	19
Conclusiones.....	25
Referencias	27

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Clases de competencias laborales (Elaboración Propia)	11
Ilustración 2: Clasificación de las competencias laborales (Gil, 2007, pág. 5).....	12
Ilustración 3: Sistema de Gestión por Competencias (Porrás & Pico , 2012).....	16
Ilustración 4: Implantación Sistema de Gestión por competencias (Ernst & Young , 2010).....	18
Ilustración 5: Dimensiones de la competitividad empresarial (Ibarra , Gonzalez, & Demuner, 2017, pág. 10)	22

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo es presentar mediante un análisis descriptivo la importancia de un sistema de gestión por competencias para el aumento de la productividad de una organización, teniendo en cuenta que la gestión por competencias responde eficaz y eficientemente a los cambios que se producen en los trabajos o labores en una organización, logrando los objetivos esperados, donde la alta gerencia tiene la posibilidad de lograr mayor productividad, ya que los colaboradores tendrán las herramientas necesarias para la realización de sus actividades dentro de la organización, determinando un sistema que le permita gestionar el Talento Humano desde su ingreso hasta la salida de este.

Por otro lado, el sistema de gestión por competencias permite mejorar el desarrollo integral de los colaboradores, siendo fundamental que los gerentes desarrollen e implementen un modelo de gestión por competencias, teniendo como premisa que las personas son importante para la organización en la medida que logre generar valor, además de quien mejora sus competencias, mejora notablemente su desempeño.

Palabras clave

Competencias laborales, desempeño, organización, productividad, alta gerencia, colaboradores

ABSTRACT

The main objective of this work is to establish the importance of a competency management system for increasing the productivity of the organization, taking into account that the skills management responds effectively and efficiently to the changes that occur in the work or work in an organization, achieving the expected objectives, where the high management has the possibility of achieving greater productivity, since the collaborators will have the tools necessary for the realization of its activities within the organization, determining a system that allows it to manage human talent from entry to exit.

On the other hand, it means improving appearance within an organization and the integral development of employees, but for this, it is essential that managers develop and implement a competency management model, having as a premise that people are important to the organization, to the extent that it manages to generate value, in addition to the one who improves its skills, significantly improves its performance.

Keywords

Job skills, performance, organization, productivity, senior management, employees

INTRODUCCION

Se evidencia que hay compañías que pasan por alto la real importancia de contratar personal de calidad para la misma, donde se puede presentar un fallo en el sistema y que ese personal es de suma importancia para el crecimiento de la compañía sea cual sea su visión y objetivos. Además de ello, el tema está enfocado principalmente a entender que hay una responsabilidad directa de la alta dirección en buscar los mecanismos que permitan mejorar la productividad de la empresa, y una de esas responsabilidades es determinar o desarrollar un sistema de gestión por competencias en el cual se abarquen políticas desde el proceso de selección hasta la salida de la empresa de los colaboradores.

El segundo factor está referido al nivel de rotación del personal, elemento que se vive hoy por hoy en algunas compañías. Éste se evidencia más en unos sectores que otros y es fundamental entender que el funcionamiento exitoso de la compañía depende del trabajo en conjunto con el Talento Humano desde su selección, capacitación y motivación. Lo anterior sucede especialmente por la falta políticas claras para lograr que el personal se sienta feliz, no hay proyección en la organización y se puede caer en el error de que no es una prioridad el Talento Humano.

Por tanto, el tema es de gran importancia, puesto que permite entender que la productividad de las empresas depende sustancialmente de la labor de los empleados; si hay personal con competencias y motivado, los procesos y por ende la organización tendrá éxito. Es un gran error que una empresa no gestione la competencia de su Talento Humano, ya que esta es una herramienta que le permite a la alta dirección fomentar el desempeño eficaz de los colaboradores, permitiendo desarrollar aspectos como los conocimientos necesarios para el ejercicio de las funciones en los

diferentes puestos, habilidades, para que cada persona pueda ejecutar sus tareas correctamente y con facilidad, destrezas o aptitudes que se pueden describir como los dones que tienen las personas para llevar a cabo una actividad y así varios elementos que son fundamental para mejorar las competencias, donde además, esté presente la innovación y trabajo en equipo, sobre el cual la gestión por competencias realiza.

1. Competencias Laborales

Las competencias se pueden definir como un conjunto de habilidades, actitudes o incluso conocimientos por parte de una persona, los cuales una organización debe buscar o gestionar para el cumplimiento de la misión institucional. Para ello es fundamental conocer la organización y entender sus necesidades en cuanto a las habilidades o competencias laborales que se necesitan para mejorar sustancialmente el desempeño organizacional (Delgado, 2009).

En una empresa el área encargada de determinar las competencias laborales es la alta dirección asesorados por Talento Humano, la cual debe conocer muy bien toda la organización, su filosofía, su visión y hacia dónde está dirigido el negocio. Ello podrá ayudar a definir las competencias laborales que la organización espera para optimizar los procesos; además es importante tener en cuenta que las competencias no se desarrollan con base a cada área, se desarrollan con base a toda la organización, por lo tanto, todas las competencias deben de ser compatibles a la organización y a los puestos que tiene destinado la organización. Por ejemplo: una competencia como lo puede ser la creatividad puede ser muy importante para el área de mercadotecnia ya que se requiere de dicha competencia en un alto grado, sin embargo, para el área de contabilidad puede no ser tan necesaria esta competencia con el mismo grado. De esta manera, la alta dirección debe

realizar un análisis juicioso de las competencias laborales necesarias en cada puesto o área (Sánchez & Alonso, 2019)

Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen de la sola observación y medición del comportamiento exitoso en un trabajo. Esto en algunos casos no resulta suficiente; hace falta que la dirección mediante el conocimiento del mercado, los clientes y de su negocio, defina qué tipo de competencias espera de sus empleados para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores son fundamentales para definir las competencias; por ello es importante observarlos y si es necesario desarrollar nuevas técnicas para determinar las competencias (Delgado, 2009, pág. 8)

Con base en lo manifestado por (Ortiz, Rendón , & Atehortúa, 2012) se puede entonces afirmar que las competencias laborales tienen unas características, las cuales pueden ser:

- Las competencias se construyen, se desarrollan y evolucionan permanentemente. Éstas se pueden ir adquiriendo, desarrollando y evolucionando permanentemente, ya sea por iniciativa de la persona, por iniciativa de la formación de la empresa hacia sus colaboradores, lo cual evoluciona por los mismos cambios del entorno.
- La competencia laboral puede que no sea una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, pero si es una capacidad real y demostrada, es decir, que puede suceder que el empleado cumpla sus objetivos o no. Cuando se dice que es una capacidad real y demostrada es porque los empleados a lo largo del tiempo logran desarrollar unas habilidades que les permiten ser más productivos dentro de la organización.

- Integran la identidad profesional y la realización personal. Es importante que estas competencias no solamente apunten a la parte laboral sino también permitan el desarrollo libre de la persona, que ésta pueda realizar sus proyectos a través del desarrollo de unas competencias laborales.
- Las competencias laborales pueden ser generales o específicas, en el caso de las generales son adquiridas para desempeñarse en cualquier entorno social y empresarial sin importar el sector económico, o por ejemplo el nivel del cargo, el tipo de actividad, entre otras más. Ahora las específicas se definen como las competencias necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones propias de un sector productivo. En la ilustración # 1 se puede apreciar gráficamente esta clasificación; Tener este tipo de competencias significa tener el dominio del conocimiento, habilidades o aptitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de las metas organizacionales



Ilustración 1: Clases de competencias laborales (Elaboración Propia)

Las competencias laborales más importantes a nivel mundial son las relacionadas con la búsqueda de solución de problemas complejos, la creatividad, el pensamiento crítico y la gestión de personal sin importar la carrera que se estudie. Estas son competencias específicas y son importantes porque le permiten desarrollar habilidades y destrezas en sus actividades (Espinach , 2017, pág. 8). Teniendo en cuenta que las competencias laborales permiten responder de forma exitosa a una demanda compleja o llevar a cabo una tarea u actividad, de esta forma las empresas pueden ser más productivas, pero dependen sustancialmente de la dirección de la empresa si está dispuesta a fomentar dichas competencias mediante un sistema de competencias desarrollado para

que cada uno de los colaboradores tengan las herramientas necesarias para incentivar dichas competencias y ser más productivos en la organización.

Por otro lado, dentro de los grupos de competencias laborales se deben desarrollar unas competencias específicas como se puede observar en la siguiente imagen

Competencias de desempeño y operativas	• Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	• Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	• Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	• Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	• Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	• Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Ilustración 2: Clasificación de las competencias laborales (Gil, 2007, pág. 5)

Cada una de las competencias determinadas en la ilustración 2 son importantes en cualquier organización y cada una de ellas permite que los colaboradores puedan desarrollar nuevas habilidades y destrezas para la realización de las labores, ello es fundamental para el mejoramiento de los procesos, permitiendo en cierta forma crecimiento de la productividad. De esta manera las competencias específicas se refieren a todos los comportamientos referentes a una tarea que implica el saber pensar, el saber hacerlo y realizar las actividades o tareas con valores individuales

y sociales. De tal modo, que el objeto de dichas competencias implica formar individuos que puedan desenvolverse de manera eficiente en el contexto empresarial, para mejorar sustancialmente la productividad de la organización.

2. Productividad y Competitividad Laboral

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad se puede decir que es un índice que relaciona lo producido por un sistema de gestión por competencias, especialmente porque el sistema permite evaluar los resultados en cada uno de los puestos y tomar acción para mejorar la productividad (Carro & Gonzalez , 2012).

Por tanto, la productividad en las empresas es la relación que existe entre los recursos que se invierten para la operación y los beneficios obtenidos de la misma. Es un indicador fundamental para el análisis del estado empresarial y la calidad de la gestión administrativa; de tal forma que implementar nuevas estrategias es fundamental para mejorar la productividad, una de ellas sería la utilización de un sistema de gestión por competencias, cuyo resultado consisten en contar con colaboradores de alto desempeño, los cuales realizan su labor mediante el desarrollo de habilidades y destrezas permitiendo el logro eficiente de los objetivos y logrando que la organización sea más competitiva.

De acuerdo como (Camejo A. , 2018, pág. 8) la mayoría de las organizaciones invierten en forma tímida en desarrollar equipos por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadoras de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Por eso, se necesita una cultura de

dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión. Con esto, las organizaciones mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de Talento Humano como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas tales como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados
- La evaluación del desempeño en base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas

Para que pueda presentarse la productividad y competitividad laboral, es fundamental la implantación de un sistema de gestión por competencias. Un sistema de gestión por competencias es la capacidad de una organización de atraer, desarrollar y mantener el Talento Humano mediante una alineación consistente de los sistemas y procesos de Talento Humanos con base en las capacidades (aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, análisis etc.) y resultados (aumento de las ganancias, posicionamiento de marca etc.) requeridos para un desempeño competente. Es la búsqueda constante del saber hacer (Lopez , 2010)

Por tanto, un sistema de gestión por competencias no solo define las competencias que una organización busca para que sus colaboradores sean más eficientes y eficaces. El sistema permite además definir la selección y el reclutamiento, las formas de capacitación, evaluación del desempeño, definición de políticas de remuneración, planes, entre otros. Consiste en el desarrollo de diferentes actividades que le permiten a la alta dirección identificar cuáles son las competencias propias para desarrollar en cada puesto y que se definen de acuerdo con los perfiles de los colaboradores o aspirantes a algún puesto de trabajo.

El sistema de gestión por competencias es también un ciclo que le permite a la empresa trabajar en desarrollar perfiles con habilidades y capacidades. El sistema se convierte en una labor que compete a toda la parte gerencial de la organización, junto con la gerencia de Talento Humano, ya que el sistema abarca integralmente a toda la organización y por tanto a todos los colaboradores que hacen parte de ella. La implementación del sistema ayuda sustancialmente a la empresa a determinar en un principio cuáles son esas competencias que deben tener los colaboradores para ser más productivos en sus puestos de trabajo, luego determina cómo se evalúan, para luego establecer las acciones correctivas para que las competencias sean logradas por los colaboradores utilizando un plan de acción (Lago & Nadruz , 2013)

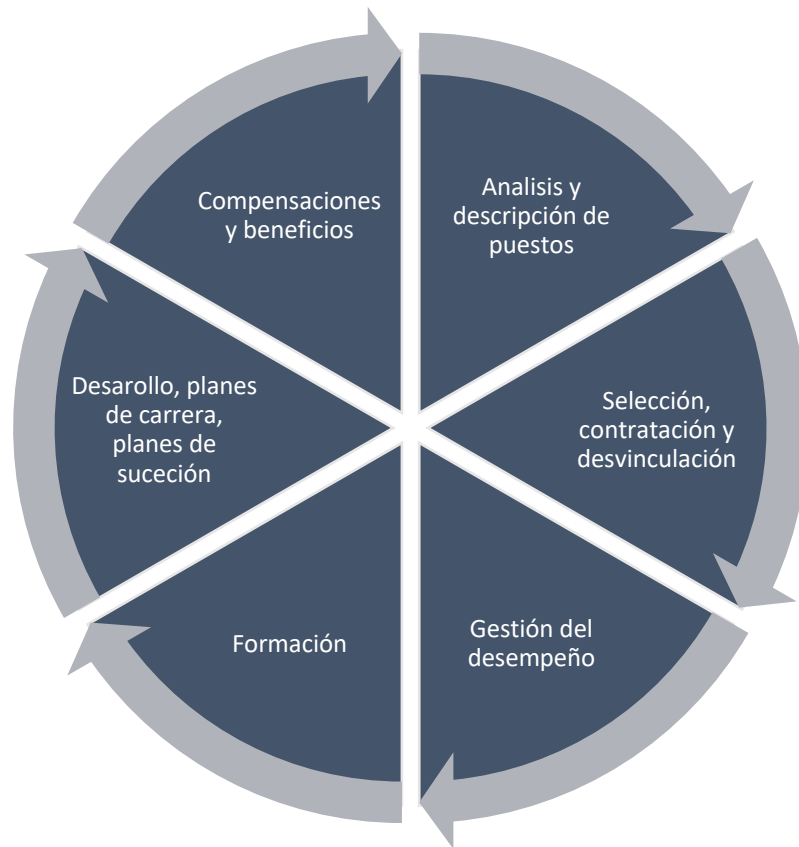


Ilustración 3: Sistema de Gestión por Competencias (Porrás & Pico , 2012)

Como se puede observar en la ilustración 3, el sistema de gestión por competencias es toda una serie de procesos que tienen que ver con la gestión del Talento Humano, iniciando con el análisis de los puestos y terminando con las compensaciones y beneficios; no es solo un tema de que el personal desarrolle competencias, es una serie de elementos que giran entre sí para lograr el objetivo, como por ejemplo, qué competencias son las que se deben desarrollar según el puesto de trabajo, cómo se realiza el proceso de contratación teniendo en cuenta las competencias identificadas, qué clase de formación se debe de tener en cuenta, cuáles son los planes de carrera por puestos de trabajo y según las competencias, qué clase de estímulos son los apropiados para generar mayor productividad en la organización. Son muchos elementos sobre los que se debe trabajar y por ello es catalogado como un sistema (Camejo A. , 2008)

Durante los últimos años y como respuesta a la necesidad de que las empresas sean más competitivas, éstas deben adoptar como principal herramienta de solución un modelo o sistema de gestión por competencias, que consiste en el desarrollo de habilidades, actitudes, valores, motivación, que sean dirigidos al mejoramiento del desempeño de los colaboradores, siendo entonces observable y además medible, lo que le permite a la organización, tener la posibilidad de estar analizando constantemente las diferentes habilidades y destrezas de los colaboradores y que estas sean puestas en función de ser más competitivos (Porrás & Pico , 2012).

Por tanto, el establecimiento del sistema de gestión por competencias implica determinar las actividades que ayuden a identificar y establecer las capacidades de los colaboradores en función de la productividad. Por ello, es necesario que el sistema se convierta en una cultura, donde todos los que integran la organización estén alineados.

Para implantar el sistema o modelo de gestión por competencias se requiere en primera medida diseñar un directorio o diccionario de competencias, donde se determinan cuáles son las competencias técnicas o genéricas que le permiten a la organización ser mas productiva, ya que se determina para cada puesto de trabajo que lo que debe exigir la empresa en cuanto a las diferentes competencias. Posteriormente diseñar el manual de puestos de trabajo basado en las diferentes competencias, teniendo en cuenta que cada puesto cumple una función diferentes pero importante dentro de la organización (Ernst & Young , 2010)

De tal forma que las empresas que gestionen correctamente sus Talento Humano se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en una era empresarial, donde dicho concepto es fundamental para crecimiento de las empresas, pues el éxito se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano a realizar las actividades en su puesto de trabajo de una forma

más competente. Ya que cuanto mejor este integrado, más se pueden aprovechar las cualidades de cada uno, haciendo más fuerte a la organización (Ernst & Young , 2010)

Para aplicar el sistema de gestión por competencias es fundamental tener en cuenta los siguientes pasos como se muestra en la ilustración:

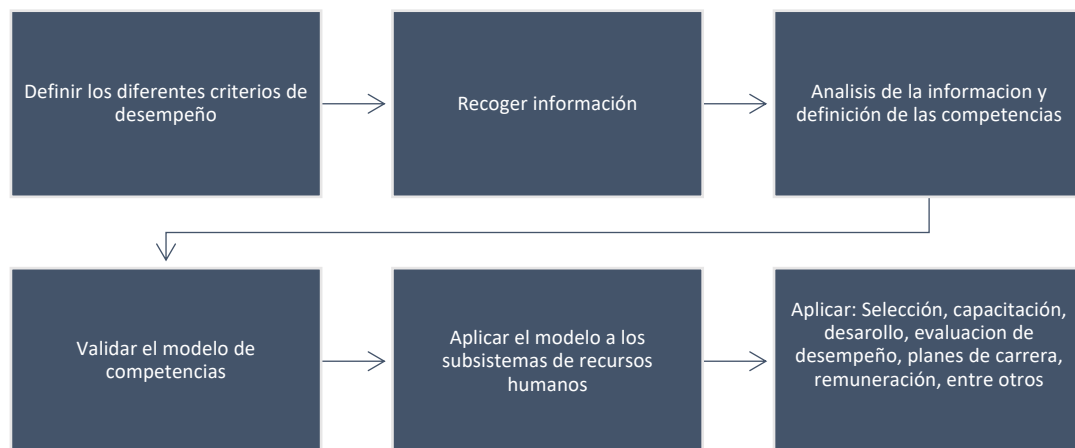


Ilustración 4: Implantación Sistema de Gestión por competencias (Ernst & Young , 2010)

El área de Talento Humano de una organización tiene unos subsistemas, dentro de los cuales debe estar integrado el sistema de gestión por competencias, para que realmente la empresa busque un desempeño exitoso entre sus colaboradores. Todos los subsistemas de Talento Humano tienen que estar encadenados o correlacionados con el sistema, por ejemplo, para la selección de personal, con la existencia del manual de competencias, el personal encargado de la selección sabrán qué clase de competencias es la que busca la empresa para el puesto, y a dicha selección se le realiza una entrevista por competencias; de esta forma se puede ver como el sistema está enlazado con todo el proceso que realiza un colaborador en una empresa desde su selección hasta la desvinculación laboral (Coste, Lugo, Zambrano , & Garcia , 2017)

Además, el sistema le permite a la empresa mejorar internamente sus procesos tanto en el ámbito laboral como relacional entre los empleados, ya que permite la cohesión de competencias para el trabajo en equipo, mejora sustancialmente el clima laboral, aumento de la eficiencia y eficacia, evita el aumento de rotación, se incrementa las capacidades de los colaboradores y de la empresa en su productividad.

3. Las Competencias Laborales como Elemento de Ayuda en la Competitividad Empresarial

La competitividad empresarial se puede definir como las diferentes estrategias y métodos que las empresas llevan a cabo, con tal de obtener los mejores resultados, y además que sean las mejores en su mercado. Este concepto está determinado por las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, esto quiere decir que algunas empresas tienen mayor ventaja sobre otras, y es allí donde entra las competencias laborales, ya que la competitividad laboral permite que las organizaciones desarrollen procesos mucho más especializados, porque si los colaboradores tienen capacidad o competencias especiales, le permiten realizar las actividades de forma más eficiente, además cuando se desarrollan dichas competencias, se generan resultados positivos, gracias a que todo se hace de una forma más innovadora, logrando optimizar los recursos, lo cual se convierte en una ventaja competitiva para la organización, puesto que la productividad es mucho mayor.

De tal forma, que la competitividad a través de los años ha ido mejorando, ello se evidencia en los niveles de productividad de las empresas, se consigue alinear las estrategias con la gestión del Talento Humano, ello se convierte en una oportunidad para la organización, ya que, por cuenta de la exigencia de los mercados, se hace necesario aumentar los niveles de productividad y

eficiencia. De tal manera que el Talento Humano es parte esencial para que una organización pueda tener competitividad, gracias al desarrollo de su capacidad, habilidades, destrezas y competencias, las cuales también son exigidas en los mercados altamente competitivos

De tal manera la gestión del Talento Humano fue y ha sido exitosa en varias organizaciones, donde resalta la capacitación, el reclutamiento, el bienestar, entre otros, por ello, se han enfocado y han dado importancia de contar con personas competitivas, generando grandes logros empresariales. De tal manera, que las empresas seguirán enfrentando nuevos retos a futuro en el tema de la gestión del Talento Humano, con respecto a la competitividad, ya que así lo exige el mercado, pero para ello, es necesario tener una buena planeación, donde se hace necesario nuevas estrategias de negocios para el bien de la organización (De la Cruz & Martinez , 2013).

La competitividad empresarial, por tanto, no es más que la habilidad que tienen las empresas para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios, pero para conseguirlo es fundamental que los colaboradores realicen su labor de la mejor forma, por ello, es fundamental que estos cuenten con habilidades, destrezas y capacidades que ayuden a dicho cometido. Un personal desmotivado, que no quiera trabajar, que haga las cosas por cumplir, entre otras, solo llevara a la empresa al fracaso, aún más teniendo en cuenta que el mercado nacional e internacional son altamente competitivos gracias a los diferentes procesos que desarrollan muchas organizaciones; siendo ágiles en los tiempos de entrega, en la cantidad y calidad de la producción, entre otros más conceptos.

De tal manera, que la gestión del Talento Humano es una de las principales estrategias que puede desarrollar una organización en función de la competitividad laboral, es allí donde recobra gran relevancia el sistema de gestión por competencias, ya que en el proceso de competitividad de

las organizaciones, es necesario crear un mecanismo o modelo que le permita a la alta dirección gestionar correctamente a sus colaboradores, siempre en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es claro, que, si en una organización hay personal competente, este desarrollara óptimamente sus actividades, brindándole a la empresa cierta ventaja en el mercado. No es lo mismo una persona que se demora en su labor 3 horas que aquella persona con desarrollo competencias y habilidades lo realiza en 2 y además sin ningún error, con mayor calidad, de tal manera, que se conjugan varios elementos como son eficiencia, efectividad, innovación, calidad y competencia, en el cumplimiento de la misión encomendada.

El Talento Humano son una ventaja competitiva, gracias a ello se ha podido innovar en las organizaciones y conseguir estrategias de planeación hacia mediano o largo plazo (De la Cruz & Martinez , 2013). Ya que al contar el personal con capacidades y habilidades diferenciadas y de alto nivel, le ayuda a la organización crear nuevas estrategias de mercado, financieras, hasta de mismo Talento Humano, ello quiere decir, que hay una conexión directa entre la competitividad laboral y la competitividad empresarial, específicamente en el tema de productividad y crecimiento organizacional.

Una de las ventajas que se tienen a la hora de poseer un Talento Humano con competencias laborales, es que le permite a la organización reducir los costos, especialmente porque hay una optimización del tiempo y de recursos. Además de ello le permite cumplir con las exigencias y satisfacción de los clientes, quienes al final son los que miden el grado de competitividad de una organización, y tener fieles compradores le permite consolidar el mercado y el crecimiento empresarial.

Planeación estratégica	Objetivos Metas Políticas Análisis del entorno Planes de contingencia
Producción y operaciones	Procesos de producción Certificaciones Flexibilidad productiva Desarrollo de nuevos productos y procesos Planeación de materiales, insumos, etc.
Aseguramiento de la calidad	Normatividad Grupos de trabajo y retroalimentación Procesos certificados
Comercialización	Políticas de venta Distribución Relaciones clientes-proveedores Satisfacción de clientes Investigación de mercados
Contabilidad y finanzas	Estructura de costos Administración financiera Estrategias fiscales Pago de impuestos Inventarios
Recursos humanos	Procesos de selección y reclutamiento Capacitación y adiestramiento Rotación y clima laboral Seguridad e higiene Compensaciones
Gestión ambiental	Programa de manejo de desechos Políticas de reciclaje Normatividad
Sistemas de información	Tecnologías de la información Sistematización Planes de contingencia

Ilustración 5: Dimensiones de la competitividad empresarial (Ibarra , Gonzalez, & Demuner, 2017, pág. 10)

Como se puede evidenciar en la ilustración 5, la competitividad empresarial está determinada por varias dimensiones, que pueden ser llamadas estratégicas o de estrategia, sobre las cuales una organización debe desarrollar para lograr ser competitivo. Dentro de las dimensiones se encuentra el Talento Humano, en el cual se deben desarrollar 5 elementos fundamentales como son procesos de selección y reclutamiento, capacitación, rotación y clima laboral, seguridad e higiene y por

ultimo las compensaciones. Cada uno de estos elementos son tomados en el sistema de gestión por competencias, el cual permite que la organización cuente con personal altamente capacitado y con ciertas habilidades para realizar mejor sus actividades.

Inicialmente, en la gestión del Talento Humano para generar competitividad empresarial es fundamental tener en cuenta que existen varios retos para la formación y capacitación del Talento Humano a nivel organizacional. Algunos de estos retos son (VANEGAS, 2017, pág. 15):

- Enfocar la capacitación de acuerdo con los nuevos requerimientos de la empresa y de los individuos como tales.
- Vincular la capacitación con las políticas de remuneración, estímulos y recompensa de las empresas.
- Estimular la inversión en la formación y desarrollo de personas, donde se generen oportunidades de promoción mediante políticas correctamente diseñadas.
- Enfocar los programas de formación en un modelo basado en competencias, con el fin de lograr explotarlas al máximo y generar beneficio a la empresa mediante compromisos de retribución por parte de los beneficiados.

Por otro lado, el tema de competitividad no es solo desarrollar habilidades y destrezas en función de la actividad, también es fundamental tener en cuenta algunos aspectos que pueden ser importantes para crear competitividad empresarial, partiendo del tema laboral:

- Carácter Innovador, fundamental porque se está dispuesto a afrontar con la mejor disposición los retos que se vienen como equipo de trabajo.

- La inteligencia, pero inteligencia para la resolución de los problemas que se puedan presentar, son muchos los problemas, teniendo en cuenta que todos piensan diferentes, pero ello es lo más importante, poner en práctica todo ese conocimiento diverso en función de la organización, en cada uno está la forma como podamos abordar los temas de manera que sea constructivo, para todo ello, es necesario la inteligencia.
- Comportamiento ético, sin esta personalidad no es probable que el personal pueda crear valor en sus actividades.

La competitividad particular o personal, también tiene que ver con la preparación y puesta en práctica de las acciones que le harán participar exitosamente de las actividades de la organización. Las competencias, es decir conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal y que sumados a las experiencias que pone en práctica en el desarrollo de su quehacer diario, en suma, le harán notar o hacer sentir una diferencia con respecto a otras personas que llevan a cabo las mismas tareas (Rubio, 2011)

Conclusiones

Las competencias laborales se pueden definir como un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que se llevan a cabo para la realización de una tarea con un mínimo de eficacia. De tal modo que son muchas las competencias que puede desarrollar un colaborador, todo ello depende de la gestión del Talento Humano, permitiendo que dichas competencias sean puestas en ejecución en las actividades dentro de la organización. Es claro entonces, que en la actualidad las empresas hablan el idioma de la gestión del Talento Humano, ya que es una tendencia en el mundo y la ponen en práctica este de tal manera que muchas de ellas realizan selección de personal, basado en la búsqueda de ciertas habilidades o competencias que le permitan desarrollar mejor su cargo

El sistema de gestión por competencias les permite a las empresas por medio de diversas actividades desarrollar un modelo que le brinde la opción de contar con personal altamente competente para la realización de una actividad, dichas actividades van desde el proceso de selección hasta el proceso de desvinculación de la empresa. Además, el sistema permite autoevaluarse por medio de medición y seguimiento utilizando para ellos indicadores de gestión para evaluar las capacidades de los colaboradores, y de esta forma con los resultados tomar las acciones que haya lugar, por lo anterior es que el sistema también se convierte en una herramienta importante de toma de decisiones para la alta gerencia.

Finalmente, las competencias laborales son fundamental para el desarrollo de las competencias empresariales, especialmente porque el Talento Humano de una organización quien desarrolla las actividades para que un bien o servicio salga al mercado, lo que quiere decir que si se cuenta con personal altamente competitivo, le brindara mayores opciones a las empresas de ser

competitiva en los mercados exigentes de la actualidad, se puede afirmar entonces que dicho concepto de competitividad empresarial surge a través de la conjugación de diferentes estrategias, entre las que se encuentra el tema del Talento Humano y la forma eficiente que se espera que realice sus labores en la organización.

Referencias

- Camejo, A. (Junio de 2008). *El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/46562168_El_Modelo_de_Gestion_por_Competencias_y_La_Evaluacion_del_Desempeno_en_la_Gerencia_de_los_Recursos_Humanos
- Camejo, A. (2018). EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS. *EUMET*, 21.
- Carro, R., & Gonzalez , D. (2012). Productividad y competitividad . *Administracion de las operaciones* , 18.
- Coste, H., Lugo, S., Zambrano , E., & Garcia , C. (2017). COMPETENCIAS LABORALES EN EL BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 21.
- De la Cruz, M., & Martinez , C. (2013). *COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: LABOR DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de Universidad Autónoma de Tamaulipas: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/competitividad.html>
- Delgado, V. (2009). EL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. *Economicas CUC*, 14.

Ernst & Young . (2010). *Gestion por competencias* . Obtenido de

<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Espinach , M. (2017). Competencias laborales y tecnológicas requeridas en distintas carreras de administración de empresas. *Dialnet*, 15.

Gil, J. (2007). LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. *Universidad de Sevilla*, 25.

Ibarra , M., Gonzalez, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Cielo*, 24.

Lago , G., & Nadruz , P. (2013). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. *UDELAR*, 29.

Lopez , N. (2010). *TALENTO HUMANO SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS*.

Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ortiz, J., Rendón , M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de Competencias: Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de scores asociados a los procesos clave de su negocio*. Palibrio.

Porras , D., & Pico , L. (2012). *Modelo de Gestión por Competencias* . Obtenido de Universidad de la Sabana:

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3936/damarys%20shirley%2>

0porras%20parra.pdf;jsessionid=97EA1367CFA105AC6E6B2CA8ACB3809D?sequence=1

Rubio, J. (2011). Business Competitiveness Causes and Solutions. *ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY*, 46.

Sánchez, L., & Alonso, F. (2019). *Competencias laborales requeridas en el sector maquilador para realizar practicas profesionales* . Palibrio.

VANEGAS, M. (2017). *EL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO SOCIO DEL NEGOCIO DE UNA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16753/VanegasVargasMiguelAngel2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>