

La gestión por competencias en los procesos de formación

Carolina Londoño Flórez

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Universidad Católica Luis Amigó

Trabajo de Grado I

Jaime Alberto Bertrán Ríos

2023

La Gestión Por Competencias En Los Procesos de Formación

Resumen

El concepto de competencias ha evolucionado a lo largo del tiempo, cobrando mayor relevancia en las últimas décadas. A esto se suma la importancia que ha ido tomando la gestión del talento humano en los diferentes procesos organizacionales, siendo la formación uno de los principales. La gestión por competencias en los procesos formativos ha ido permitiendo a las empresas potenciar el talento de sus colaboradores con miras a la consecución efectiva de los logros organizacionales y con ello una alineación clave con la estrategia organizacional.

Palabras claves: competencias, formación y desarrollo, gestión del talento humano, procesos de aprendizaje.

Abstract

The concept of competences has evolved along the time, becoming more relevant in recent decades. Added to this is the importance that human talent management has taken on in the different organizational processes, training being one of the main ones. Competence-based management in training processes has allowed companies to enhance the talent of their collaborators with a view to effectively achieving organizational achievements and thus a key alignment with the organizational strategy.

Keywords: skills, training and development, human talent management, learning processes.

Introducción

La gestión del talento humano ha sido una práctica que se ha desarrollado, si se quiere ver de esta manera, desde los tiempos primitivos, en que las labores de caza eran asignadas entre sus miembros de acuerdo con sus habilidades. No obstante, eran prácticas que se desarrollaban de manera implícita y natural como parte del modelo de supervivencia para dichos tiempos.

Hoy en día y tomando como referencia la revolución industrial - punto de partida desde el cuál se produce un hito histórico en las ciencias administrativas y en la gestión del talento humano – podemos observar cómo esas formas naturales y primarias en que se podían observar elementos importantes de la gestión del talento humano han evolucionado grandemente a través de los tiempos y cómo, en cada una de las décadas desde que se empezó a ver su implementación de manera más clara, se ha ido enfrentando a grandes retos, influenciados grandemente por las diferentes revoluciones globales que ha ido presenciando la humanidad.

Es así como entre los años 1940 a 1965 predominó una concepción de la gestión humana más administrativa, en dónde el aspecto más fundamental era la maximización de la producción a través de la división del trabajo y la especialización en funciones de la operación. Por lo tanto, la concepción del trabajador era meramente funcional y supeditada a cuánto podía producir y en cuánto tiempo.

Para los años 1965 y hasta 1975 aproximadamente se fue produciendo un cambio que llevó a que las empresas comenzaran a incluir en sus prácticas conceptos como reclutamiento, selección, formación y valoración de puestos; Pierde fuerza la figura del jefe de personal y se habla más de departamento de personal. Se introduce la colaboración de especialistas tales como el asistente social, el psicólogo y el sociólogo (Bonache y Cabrera, 2006).

Finalmente, y posterior a los años 1975 comienza a tomar relevancia el estudio del comportamiento y las emociones como motores fundamentales en las dinámicas organizacionales. Se habla de personas, de capital intelectual, de gestión del conocimiento y sobre todo de competencias como elemento fundamental para llevar a cabo una adecuada gestión de las personas (Etxeberria, 2012).

Es entonces, como los constantes cambios y avances que ha ido vivenciando la humanidad con el progreso tecnológico ha implicado que las empresas vayan teniendo transformaciones sustanciales en sus estructuras organizacionales y en las formas en que ha concebido el trabajo y, por ende, en la manera en la que ha concebido al ser humano dentro de las mismas.

El escenario en el que actúa la empresa ahora se caracteriza por ser una situación competitiva al alza con exigencia de tecnología, procesos y competencias. En la que la globalización de la actividad supone pasar de un círculo local a uno círculo mundial. La internalización del comercio y la mundialización de la economía. Así como una situación cambiante y en evolución

en relación con nuevas demandas del entorno, con clientes más formados y exigentes (Etxeberria, 2012).

Adicionalmente, estos desafíos sociales y tecnológicos han representado para las empresas retos importantísimos en la manera en la que gestionan sus recursos, no sólo físicos y económicos, sino también humanos e intangibles y eso ha implicado que todo el tiempo estén en revisión constante de las prácticas que implementan para favorecer el desarrollo de sus activos.

Una de estas prácticas ha sido la gestión por competencias que es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde destacan los trabajos de McClelland (1973) y Boyatzis (1982) (citados en De la Rosa y Villanueva, 2011); Spencer y Spencer (1993 citados en Alles, 2007).

Es en este aspecto como emergen nuevos enfoques de recursos humanos que llevan a pensar nuevas formas de fomentar comportamientos esperados en los colaboradores al interior de las organizaciones y que son los que se esperan estén alineados a la estrategia corporativa y que pueda, en gran parte, asegurar el logro de objetivos y por tanto el éxito.

Lo anterior implica entonces la necesidad de tener empleados capacitados a la medida de las exigencias del puesto y de la organización y que a su vez la empresa esté en la capacidad para gestionar, desarrollar y potenciar esas habilidades preexistentes.

Fundamentación teórica

Competencias

El concepto de competencia ha tenido un largo desarrollo a lo largo de la historia de recursos humanos, no obstante, en el origen y definición etimológico de la palabra misma encontramos importantes pistas sobre su significado; así pues, en palabras de la autora Vargas (2013) manifiesta:

Se pueden encontrar dos acepciones diferentes del término competencia: una que hace alusión a “competir” y lo que el término implica en cuanto a conseguir un objetivo y el otro significado que hace referencia a las habilidades o capacidades en la pericia en algún contexto determinado. En la misma voz latina encontramos dos significados distintos de la palabra competencia: relativo a la palabra castellana expresada en el verbo “competir”, ganar, salir victorioso, (coincide con el significado de la voz griega) y el otro sentido relacionado a hacerse responsable de algo, capacidad, habilidad, pericia en un ámbito de su jurisdicción al cual generalmente se le asigna un saber. (p.123)

Por su lado Incháustegui (2019) refiere que una de las afirmaciones más populares y difundidas del término competencia surge “en el año 1973 relacionadas con el aspecto empresarial con base en una propuesta de David Clarence McClelland, aunque también se reconoce a Talcon Parsons y a Adele Atkinson como promotores de ellas” (p. 60).

Talcon Parsons (1949 citado en Incháustegui 2019), habló de un modelo llamado “resultados vs. Buena cuna” que hablaba de evaluar a las personas por los logros obtenidos en lugar de hacerlo por unas cualidades o habilidades que tuviera el sujeto.

Luego de esto, Adele Atkinsons demostró a través de la estadística, que el dinero funcionaba como remuneración e incentivaba la producción, siempre y cuando este incentivo económico estuviera ligado a resultados específicos, lo que se relacionó con el surgimiento de las competencias (Valle 2021 citado en Incháustegui, 2019).

Respecto a McClelland, se indica que a principios de los años 70 introdujo el término competencia como una herramienta valiosa para poder determinar y evaluar el desempeño laboral. como una forma efectiva para conocer y evaluar el desempeño laboral, demostrando así que métodos como las evaluaciones de aptitudes no eran eficaces, para él, una manera efectiva de hacerlo era ver la experticia que tenían las personas en la ejecución y el desarrollo de un puesto de trabajo. (De la Rosa y Villanueva, 2011).

Adicionalmente podemos observar otras definiciones construidas acerca de este concepto y que aportan a su nutrido sustrato teórico, según Le Boterf (1991 citado en), las competencias se vinculan a un conjunto de saberes, técnicas y aptitudes directamente aplicables al contexto laboral. En otras palabras, la competencia materializa una o varias capacidades poseídas por el sujeto y ello implica la actualización de lo que se sabe y se aprendió en un contexto singular marcado por varios aspectos como son: las relaciones de trabajo, la cultura

organizativa entre otros tantos. De este modo, la competencia incorpora elementos a emplear en la práctica laboral.

Por su lado, Ansorena (1996) plantea que la competencia es principalmente: “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 la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (p. 76)

Se observa entonces como el término competencia denota:

un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales.

(Fernández, 2005, p. 2)

Y es precisamente su connotación pragmática que ha dado lugar a la gestión por competencias desde una perspectiva estratégica en el área de recursos humanos, de acuerdo con Porras (2014) Las competencias hacen referencia a las características individuales que están asociadas al cumplimiento efectivo de ciertas responsabilidades y que a la empresa se le hace necesario identificar, desarrollar y potenciar, pues estas son las que contribuyen a una ventaja competitiva.

Las competencias estratégicas se enuncian y determinan de acuerdo con la plataforma estratégica de la organización y permite conseguir de los empleados

aquellos comportamientos que garantizarán la consecución de los objetivos de la empresa y que promoverán su ventaja competitiva en el mercado.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término «competencia básica distintiva» como sinónimo de competencia nuclear y distingue cuatro clases: estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, cuya interacción es la generadora de la ventaja competitiva. (Sáez, 2000, p. 76)

Figura 1

Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas.

COMPETENCIA	CONCEPTO	COMPONENTES
ESTRATÉGICA	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados.	Visión, misión y objetivos: lo que quiere ser la empresa. Recursos: lo que es y lo que sabe hacer. Capacidades: lo que es capaz de ser y hacer.
TECNOLÓGICA	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	Stock de tecnologías. Know-how para aplicarlas. Capacidades de innovación.
PERSONAL	El conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	Aptitudes o conocimientos: lo que sabe hacer. Oficio o habilidades: lo que puede hacer. Actitudes o comportamientos: lo que quiere hacer.
ORGANIZATIVA	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa.	Diseño de tareas. Rutinas o métodos. Estructura de poder. Sistema de dirección. Sistema de información.

Fuente: Sáez de Viteri (2000, p.75).

Fuente: Sáez (2000, p. 75)

Entendida de la siguiente manera:

una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser y estar) que son necesarios en el personal de una organización para que éste desempeñe

adecuadamente una actividad laboral concreta. Es importante señalar que las competencias han de ser definidas dentro del contexto laboral en el cual van a ser aplicadas, no siendo acertadas las definiciones de carácter generalista (Moreno et al., 2004, p. 62)

Es entonces como las competencias no son concebidas simplemente como habilidades aisladas del ser humano, sino como aquellas capacidades que surgen de la interacción con el entorno y que involucran aspectos del ser, del hacer y del conocer y que son estos elementos los que le permiten a las competencias constituirse en un valor agregado del ser humano que le permiten tener un desempeño idóneo y adecuado en determinados contextos laborales.

Para Fernández (2005 citado en Porras, 2014)

la gestión por competencias es la metodología más eficiente de dirección de recursos humanos jamás diseñada. Según este autor, la gestión por competencias es integral, es decir, comprende todos los procesos relacionados con nuestros empleados: selección, formación, promoción, retribución y desarrollo. Además, es medible, cuantifica la contribución de cada empleado a partir de su perfil de competencias. Por esta razón, no duda en señalar que la gestión por competencias es la única filosofía que une la dirección de recursos humanos con la estrategia empresarial. (p. 9)

Es por tanto, que la gestión por competencias no es un proceso que permite identificar y medir las habilidades y destrezas de las personas al interior de las organizaciones, sino que además atraviesa otros procesos de la gestión humana a

través de los cuáles se espera que sirvan al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Así pues, la gestión de los recursos humanos se presenta como: un nuevo enfoque, como una herramienta útil y eficaz que hace posible, por medio de la identificación y la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias personales que la empresa precisa. (...) Así, una Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias (o por Competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental. (Mamolar, 2001 citado en Moreno et al., 2004).

O sea que, una vez que se ha puesto en marcha un modelo de Gestión por competencias -es decir, cuando se han definido las competencias cardinales y específicas, y estas fueron relacionadas con los diversos puestos de trabajo (job description)-, los tres pilares de la metodología son: selección, evaluación del desempeño, y desarrollo (Alles, 2007, p. 16)

De la misma manera, Moreno et al. (2004) hace referencia a la importancia de destacar los mismos tres procesos fundamentales de la Gestión de los Recursos Humanos en los cuáles el concepto de competencia y su aplicación cobra una relevancia fundamental: *Proceso de afectación*, este proceso tiene como objetivo favorecer que la organización disponga de los recursos necesarios para proveer personal en cantidad y en calidad, a través de los procesos de reclutamiento y atracción. *Proceso de formación y desarrollo*, Busca que las personas tengan un adecuado nivel de capacitación que favorezca el adecuado cumplimiento de las funciones y por ende contribuya a alcanzar los logros

organizacionales, haciéndolo a través de programas de formación. Por último, el *Proceso de recompensas y sanciones*, que busca incentivar y mantener los comportamientos esperados de parte de los empleados a través de un sistema de recompensas.

Formación y Desarrollo

Para efectos prácticos y respondiendo a la coherencia interna del tema abordado en este artículo, se entra a profundizar en los procesos de formación y desarrollo desde la gestión por competencias. Para esto es fundamental primeramente entender qué significa el talento para un determinado rol y luego expresarlo en términos de competencias. Además, del término, por supuesto, *desarrollo*.

En palabras de Alles (2007) tener talento para una determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado determinado; concepto que refuerza a través de la definición aportada por la real academia en su libro *Desarrollo del talento humano basado en competencias*; talento es el "conjunto de dotes intelectuales de una persona"(p. 57). Alles (2007) continúa

A partir de esta definición será necesario discernir cómo está conformado dicho conjunto. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias: sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. (p. 57)

Respecto al término *desarrollo* dice Alles (2007), apoyada nuevamente en la definición propuesta por la RAE: "en su segunda acepción (figurado) desarrollar

significa: "acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral", y desarrollo: "acción y efecto de desarrollar o desarrollarse". (p. 63)

De acuerdo con el diccionario del español la primera definición del término desarrollar hace referencia a *dar mayor magnitud o relevancia a algo* y la otra acepción indica que es *crecer hasta alcanzar el grado de madurez o perfección*. Así pues, podría entenderse desarrollo como las actividades que llevan a conseguir un grado de pericia en función del cargo que una persona desarrolla. (Alles, 2007)

Por su lado, Urdaneta (1992 citado en Castilla Cabarcas y Caucaly Rubio, 2014) dice que:

el desarrollo del talento humano es el proceso que conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena actualización y optimización de sus posibilidades latentes. Considerándolo como un proceso donde el trabajador juega un papel activo, ya que parte de un autoconocimiento y autovaloración de las cualidades que se tienen y las que puedan desarrollar para optimizar la calidad de la labor que realiza, logrando con ello además una satisfacción interna que lo motiva positivamente.

Se puede hablar entonces de procesos de desarrollo cuando se realizan de manera intencionada, actividades que promuevan el mejoramiento del desempeño y que van a ser posteriormente evidenciables en los comportamientos que dan a entender la presencia o no de una competencia.

Respecto al desarrollo de competencias, vamos a encontrar 4 posturas fundamentales de autores que hablan al respecto: Claude Levy-Leboyer (2000, citado en Alles, 2007) refiere:

cuatro preguntas con relación al autodesarrollo de competencias, que hemos de algún modo adaptado en los cuatro puntos siguientes: 1. El lugar que ocupa el desarrollo de competencias en el conjunto de actividades de formación. 2. La relación entre la experiencia y el desarrollo de competencias. Si las personas no aprenden a aprender, seguramente no lograrán el desarrollo de sus competencias. 3. El rol que ejercen, en la práctica profesional, los responsables de Recursos Humanos o de Formación. ¿Las eventuales actividades enfocadas a temas de competencias logran el desarrollo de estas? 4. Las actividades para el desarrollo de competencias ¿deben ser individuales o pueden ser grupales? (pp. 64 - 65)

Para Spencer y Spencer (1993 citados en Alles, 2007), un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debe incluir programas formales de capacitación, centros de desarrollo para el feedback (retroalimentación), guías para el autodesarrollo, videos y programas de computación para la autocapacitación, asignaciones especiales (tareas o proyectos), programas de tutoría (mentoring) y una cultura organizacional que fomente el incremento de las competencias. (p. 69)

Respecto al proceso de formación y desarrollo de competencias, Alles (2007) puntualiza:

El proceso de adquisición de competencias, más o menos consciente, es similar al de la formación del conocimiento, con una diferencia fundamental: respecto de los conocimientos, es habitual que se verifique su incorporación a través de la educación formal. En materia de competencias, no. De todos modos, las diferentes actividades que todos los niños, adolescentes y adultos realizan coadyuvan al desarrollo de competencias. Igualmente, a través de un análisis, consciente o no, todos, aun los niños, analizan el resultado de sus acciones. De este mayor o menor análisis, de la objetividad del mismo y su aceptación (en lo cual el proceso psicológico personal de cada uno es definitorio) dependerá que las personas desarrollen o no determinadas competencias. (p. 81)

Al respecto, Zarifian (1999 citado en Tejada y Navio, 2005), propone lo siguiente

Se atisba, pues, una cierta división del trabajo entre el sistema educativo y el sistema laboral: a) al primero le corresponde el papel de constituir conocimientos y validarlos por diplomas y desarrollar las capacidades propias del individuo; b) al segundo, le corresponde el papel de emplear esos conocimientos, combinarlos con la experiencia profesional y la formación continua a efectos de desarrollar las competencias y validarlas. Por lo tanto, los conocimientos se constituyen y validan en el sistema

educativo por medio de diplomas. Las competencias se desarrollan, se utilizan y se validan por la empresa bajo forma de certificados. (p. 10)

Por lo tanto, como lo indica Levy-Leboyer (1997 citado en Tejada y Navio, 2005)

Existen tres maneras de adquirir y potenciar las competencias: en procesos de formación previos, antes de la vida laboral y en ambientes diferentes a los de trabajo. (p. 10)

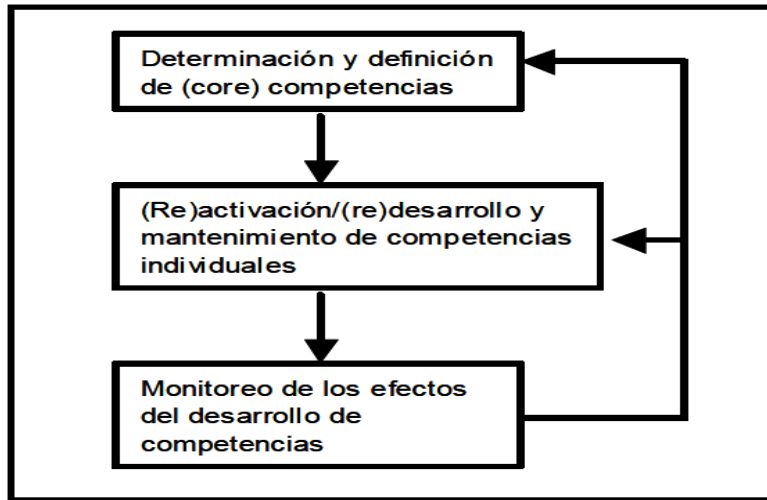
Bergenhengouwen, Horn y Mooijman (1996 citado en Tejada y Navio, 2005) refiere que:

el ciclo del desarrollo de competencias en el marco de las organizaciones (diagramado a continuación). El punto de partida está en el establecimiento de competencias generales en la organización. En función de éstas, la organización activa y desarrolla (o debería) las competencias o el potencial individual. Cierra el ciclo la evaluación de dicho desarrollo que puede, a su vez, replantear las competencias generales actuales en la organización.

Más allá de la propuesta, cabe reparar en la relación entre lo individual y lo social (organizativo), con el fin de que no suponga, como a menudo ocurre, una imposición de los requerimientos sociales a lo disponible por las personas. (pp. 11-12)

Figura 2

Ciclo de desarrollo de competencias



Nota: Ciclo de desarrollo de competencias (Bergenhengouwen et al., 1996, citados en Tejada y Navio, 2005, p. 12)

De este modo, se hace necesario:

Reparar en las estrategias metodológicas a considerar y, de manera más concreta, en los métodos y formas sociales que deben tomarse en consideración para que la formación, basándose en competencias, tome como referente la acción a realizar. Así, se le otorga un valor central a la estrategia metodológica como elemento clave para la formación basada en competencias en la que experiencia, contexto y acción son sus elementos clave y definitorios. (Tejada y Navio, 2005, p. 13)

Es por tanto de vital importancia que se revisen y establezcan de manera juiciosa las estrategias metodológicas que darán lugar a los procesos para el desarrollo de las competencias en contextos organizaciones, estrategias que estén encaminadas a favorecer el desarrollo de habilidades que puedan verse reflejadas en la práctica.

Además, como apuntan los mismos autores:

Sin duda, podemos asumir la importancia que tiene la transmisión, el desarrollo y la formación basada en competencias en la actualidad. El desarrollo de estas es necesario por la gran transformación estructural del mundo del trabajo y por la necesidad de contextualizar las prácticas. Unas transformaciones a escala técnica, económica y social que tienen un impacto en las formas de organizar el trabajo y, por ende, en la cualificación y en las competencias necesarias y/o requeridas. Así pues, asumiendo que hoy no basta con la competencia técnica, debiéndose considerar además la competencia. (Tejada y Navio, 2005, p. 13)

Metodología

Para la construcción de este artículo se realizó una revisión de literatura como principal metodología, que implicó la selección de artículos publicados entre los años 2000 y 2022 en artículos de diversas bases de datos bibliográficas, tales como: Redalyc, Dialnet y Google académico, donde se pudieron encontrar aspectos de suma relevancia de las temáticas propuestas.

Es importante clarificar que dicha metodología no solo implicó la lectura de los diversos artículos y libros, si no también la realización de un análisis minucioso de cada uno de los aspectos estudiados en este escrito que permitiera visualizar aspectos aun no estudiados y determinar el estado de estos.

Para la realización de este artículo se revisaron un total de 18 artículos, que fueron escogidos de manera minuciosa, teniendo en cuenta la actualidad y pertinencia del tema. Esta revisión dio lugar a que se seleccionaran artículos que hablaran sobre la gestión por competencias, formación y desarrollo y que se tuvieran en cuenta temas como capacidad y estilos de aprendizaje.

Esa búsqueda dio lugar a elegir 10 artículos de Google académico, equivalente al 55%, 3 artículos de Redalyc, equivalente al 17% y 5 artículos de Dialnet, equivalente al 28%. En el siguiente cuadro, se clasifican los artículos según la base de datos bibliográfica donde se encontró:

Tabla 1

Clasificación de artículos según buscador

Redalyc	Google académico	Dialnet
Vargas, O. (2013)	Alles, M. (2007)	Etxeberria, I. (2012).
Incháustegui, J. (2019)	Ansorena, A. (1996).	De la Rosa, F. G., & Villanueva, A. B. P. (2011).
Porras, N. (2014)	Bonache, J. y Cabrera, A. (eds.) (2006). Fernández, J. (2005).	

Le Boterf, G. (1991). Sáez, de V.
(2000).
Moreno, M. J., Pelayo, Y., &
Vargas, A (2004)
Tejada, J., & Navio, A.
(2005).
Castilla Cabarcas M. y
Caucaly Rubio, S. A. (2014).

Fuente: elaboración propia

Resultados y discusión

Las estructuras organizacionales han evolucionado significativamente a lo largo de las últimas décadas, los modelos de evaluación y formación que antes funcionaban y se adaptaban a los contextos empresariales hoy se hallan obsoletos.

La exigencia en las demandas actuales y en la constante competencia en el mercado empresarial hace que las organizaciones deban replantearse en la actualidad la manera en la que atraen, forman y retienen a su personal y la manera, por supuesto, en que hacen las identificaciones pertinentes para realizar todos estos procesos.

En esta línea es en donde la gestión por competencias en los procesos de desarrollo entra a cobrar particular relevancia: Entender al ser humano como una entidad dotada de habilidades y destrezas propias y adquiridas, facilita que las empresas se interesen en saber cuáles son estos aspectos y cómo se puede hacer uso de estas para potenciar los procesos de conocimiento y desarrollo propio de los empleados.

Se habla de los procesos de formación no a oferta, sino a demanda, en donde se hace una identificación necesaria de los temas en los que las empresas requieren experticia y la consecuente identificación del personal con el potencial previo y de base para favorecer el desarrollo de estas habilidades.

Queda claro, pues, cómo se hace necesario que las organizaciones desarrollen e implementen un sistema de gestión por competencias al interior de sus departamentos de gestión humana, que permitan la identificación del talento y de aquellos aspectos que se requieren fortalecer con el fin de movilizar las capacidades de los colaboradores, procesos que al final se verán reflejados en la contribución que hacen estos al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Conclusiones

Este artículo aporta a la literatura una ilustración conceptual donde se muestra la importancia de interrelacionar un modelo de gestión por competencias y los procesos de formación al interior de las organizaciones.

Constantemente las organizaciones y sus demandas van cambiando y exigiéndoles una pronta adaptación a dichos movimientos, cada vez más los

conceptos de utilitarismo organizacionales van quedando atrás, dando paso a la concepción del colaborador como un ser integral, que es pieza clave al momento de pensar en la consecución de los objetivos organizacionales y de la alineación con la estrategia empresarial.

Atrás quedaron los años en los que el empleado era visto de manera cerrada y percibido netamente como una unidad de producción que significaba dinero para la compañía; atrás quedaron los años en los que la inversión en los colaboradores para potenciarlos tanto como empleados como ser humano era visto como un acto atroz de despilfarro económico.

Ahora, las empresas han entendido que sus colaboradores no son simplemente personas que significan dinero para la compañía, han entendido toda la estructura organizacional como un nicho orgánico, nutrido de valores corporativos y dotado de una cultura empresarial que aporta de manera integral al cumplimiento de la estrategia.

Por lo tanto, se espera de las organizaciones que sigan avanzando conforme avanzan las demandas del medio empresarial, que continúen realizando investigaciones exhaustivas de cuáles son los modelos de talento humano que van a permitir potenciar a sus colaboradores y que pongan a conversar todo sustrato teórico en favor de la estrategia organizacional.

Referencias

- Alles, M. (2007) Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica. https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Ansorena, A. D. (1996). 15 casos para la selección de personal con éxito. Barcelona España: Paidós.
- <https://cidseci.dgsc.go.cr/datos/15%20pasos%20para%20la%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20con%20%C3%A9xito.pdf>
- Bonache, J. y Cabrera, A. (eds.) (2006). Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI Madrid: Pearson Educación.
- Castilla Cabarcas, M., & Caucaly Rubio, S. A. (2014). Desarrollo De Competencias A Través De La Capacitación Para El Desarrollo Del Talento Humano.
- <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3371/DESARROLLO%20DE%20COMPETENCIAS%20A%20TRAVEZ%20DE%20LA%20CAPACITACI%C3%93N%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20HUMANO.pdf?sequence=1>
- De la Rosa, F. G., & Villanueva, A. B. P. (2011). Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas. In XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2011/4.07.pdf>
- Etxeberria, I. (2012). La gestión por competencias: su contribución a los objetivos estratégicos de las empresas. [Tesis doctoral, Universitat Rovira I Virgili].

- Fernández, J. (2005). Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.
- Incháustegui, J. (2019) La base teórica de las competencias en educación. Educere, volumen 23, 57-67.
<https://www.redalyc.org/journal/356/35657597006/35657597006.pdf>
- Le Boterf, G. (1991). Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación. España: Deusto.
- Moreno, M. J., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de empresa, 10(0), 56-72.
http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf
- Porras, N. (2014) El estudio del comportamiento organizacional como fundamento para la gestión humana por competencias. Revista electrónica de psicología Social Poiesis, volumen 27, 1-12.
<https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/poiesis/article/view/1223/1142>
- Sáez, de V. (2000). El potencial competitivo de la empresa. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 6, 71-86.
- Tejada, J., y Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista Iberoamericana de Educación, 37(2), 1-15. <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>

Vargas, O. V. (2013). Polémica alrededor del concepto competencia. *UCV-*

HACER. Revista de Investigación y Cultura, 2(1), 122-130.

<https://www.redalyc.org/pdf/5217/521752180014.pdf>