

# Gestión por competencias: enfoque moderno en la dirección del talento humano

Pérez Pulido, María Elena

2015-04-10

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/903>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

## Gestión por competencias: enfoque moderno en la dirección del talento humano



Por María Elena Pérez Pulido  
Catedrática de ISEADE y Coordinadora de la Licenciatura en Dirección  
de Recursos Humanos, Universidad Iberoamericana Puebla, México  
[mariaelena.perez@iberopuebla.mx](mailto:mariaelena.perez@iberopuebla.mx)



El siglo XXI está marcado por transformaciones vertiginosas en nivel mundial, que conllevan a un evidente desequilibrio del tema laboral en diferentes rubros y que asimismo, plantea diferentes retos a los responsables de los departamentos de Recursos Humanos o a los encargados de ejecutar dichas funciones en las empresas, tales como:

- La velocidad del cambio en cómo se organiza el trabajo, que demanda acción proactiva para preparar a la organización y a las personas que la integran.
- La diversidad de la fuerza de trabajo (ingreso de la mujer a puestos directivos, personas de edad adulta, discapacitados, migración, diferentes religiones, inestabilidad laboral y otros, que exige integrar y proponer medios alternativos para fomentar una cultura de inclusión.

• Los factores demográficos (reducción del índice de natalidad, incremento del nivel educativo, longevidad, salud física y mental, migración internacional y otros, que hacen necesario plantear esquemas creativos, que permitan el desarrollo de las personas en una comunidad de trabajo.

• Los cambios económicos, jurídicos, políticos, sociales y culturales, que buscan conocer y adaptarse al entorno, sin perder de vista lo local, el fortalecimiento de la cultura propia y su adaptabilidad al mundo global.

• Los cambios tecnológicos, frente a los cuales se requiere construir modelos de enriquecimiento de puestos, flexibilidad, programas de capacitación y desarrollo.

• Proponer y crear la infraestructura para soportar la seguridad y justicia social adecuada para los miembros de la sociedad.

**"La administración moderna del personal, centra su filosofía en ver a los trabajadores como socios de la empresa."**

Barriguete, 1994, dice que durante mucho tiempo se consideró que el trabajo era una actividad productiva a la que el ser humano debía estar sometido incondicionalmente, para allegarse los medios de subsistencia, pero con el paso del tiempo y el desarrollo de las ciencias, como la economía, la sociología y la psicología, se ubica el concepto de trabajo en otra perspectiva, se considera como una forma de humanización del mundo, como una forma de expresión de la creatividad del hombre y como la razón fundamental de su ser y de su historia.

Frente a estos retos, el área de Recursos Humanos ha propiciado que se administre y dirija de forma distinta al personal, pasa de una administración instrumental basada sólo en procesos, a una centrada en el desarrollo de competencias, en las diferentes dimensiones del ser humano en el ámbito laboral.

En este sentido, se puede decir que la administración moderna del personal, centra su filosofía en ver a los trabajadores (colaboradores) como socios de la empresa, capaces de aportar sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la consecución de los objetivos de la misma, sin pasar por alto la dignidad humana, (que establece relaciones laborales justas y equitativas, para entender al trabajo como una fuente de transformación y desarrollo continuo, tanto de la empresa como de sus colaboradores, más que como una "herramienta o pieza de engranaje" en la ecuación: producción-productividad.



## ¿Qué se entiende por competencias y cuál es una de las claves para que el modelo tenga éxito?

Para poder partir de una base común sobre lo que son las competencias laborales, debido a que existe una gran variedad de autores que abordan este tema, para efectos de este artículo, se tomarán dos de las definiciones más utilizadas en la gestión del talento humano: la de Francisca Berrocal, quien establece que "las competencias (\*)son un conjunto de comportamientos que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta". (Berrocal, 2001:23) y la de la Organización Internacional del Trabajo -OIT-: "Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada".

## Componentes de las competencias



Fuente: Francisca Berrocal Berrocal, 2001

Así mismo, los componentes que integran a las competencias son: "conocimientos: saber; habilidades: saber hacer; actitudes: saber estar; y no debemos perder de vista un cuarto componente, el cual es ajeno a la persona, depende más de la empresa y tiene que ver con disponer de los medios o recursos: poder hacer", (Berrocal, 2001:24).

Para poder implementar un modelo por competencias, antes que nada deben definirse cuáles serán las competencias genéricas que la empresa busca desarrollar en todos sus colaboradores, las cuales deben estar alineadas a su misión, visión y valores y cuáles serán las competencias específicas para cada puesto de trabajo, las cuales generarán valor agregado a la función y estarán enfocadas a desarrollar las capacidades de los colaboradores que ocupen esos puestos.

Es oportuno destacar que si el propósito es que el modelo por competencias sea adoptado y entendido por todos los colaboradores, no se puede desde la dirección general de la empresa o desde la gerencia de recursos humanos imponer el catálogo de éstas; debe involucrarse a los diferentes niveles de la organización y dependiente del tamaño y estructura de la empresa, el panel puede estar conformado de la siguiente manera:

- Un directivo del área en la que se encuentra el puesto. Aporta a la visión de conjunto y la conexión con la estrategia.
- Un par de mandos directos de los trabajadores que integran el puesto. Ponen los límites a las competencias definidas.
- Cinco o seis trabajadores. Aportan a la visión directa del trabajo diario.
- Un técnico de Recursos Humanos. Aporta a la visión del puesto de trabajo desde el punto de vista organizativo formal.
- Dos consultores (si se considera necesario). Aportan la metodología de definición de competencias.

Se sugiere que dicho panel no exceda de doce participantes, para que se puedan tener reuniones ágiles y operativas.

Una vez definido el catálogo de competencias, será necesario desarrollar los indicadores con los cuales se medirán los conocimientos, habilidades y actitudes; ya que estos facilitarán que haya una interpretación homogénea del significado y contenido de la competencia en la organización; ayudarán a evaluar el grado o nivel de competencia de una persona concreta a la vista de todo el conjunto y se facilitará el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional, (Sagi-Vela, 2004:99).

Para concluir, se puede decir que el modelo de gestión por competencias, genera beneficios, tanto para la organización que lo implementa como para sus colaboradores; los hace más participativos, eficientes y empleables, pero se requiere estar dispuesto a trabajar de forma diferente, ya que su implementación implica un gran esfuerzo por parte de todos los colaboradores que integran la empresa u organización.