

PERCEPCIONES DE LA ALTA GERENCIA Y MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE BOGOTÁ*

DIANA AGUIRRE**
MARLENY CARDONA***
DIANA GARCÉS****

RESUMEN

Este artículo caracteriza las percepciones y el modelo de gestión por competencias desde la Alta Gerencia en empresas de Bogotá. El trabajo recoge dos experiencias desarrolladas en el marco de la Especialización de Gerencia en Recursos Humanos de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, cuyos hallazgos se analizan en este documento. La metodología se centra en el análisis de casos, teniendo como técnicas para recolección de información la revisión documental, un grupo focal y entrevistas en profundidad con los Gerentes de recursos humanos en 7 empresas de Bogotá. Los resultados revelan que el sistema de Gestión por competencias en estas empresas consultadas ha cobrado gran importancia en la estrategia de las organizaciones durante las últimas décadas y que en la práctica se utilizan diferentes estrategias para su fomento, sin embargo, aun se evidencian dificultades y falta de claridad en la implementación del modelo de gestión por competencias en la mayoría de casos analizados.

Palabras clave: Gestión por competencias, alta gerencia, modelo de gestión, talento humano.

ABSTRACT

This article discusses the perceptions and competence management model from top management in companies of Bogotá. The paper includes two experiences, developed in the framework of the professional specialization in Human Resources Management at Konrad Lorenz University, whose

* Este artículo es resultado de la investigación "Caracterización de las percepciones de la alta gerencia acerca del modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá" y los aportes desde los trabajos de grado de las estudiantes Andrea Albarracín, Johana García, Paola Preciado, Yulis Guerra, Yeimy Cifuentes, Natalia Pérez, Soraya Eraso, Mónica Mondragón y Diana Zamora.

** Magíster en Psicología Clínica. Docente Investigadora. Especialización en Gerencia del Recurso Humano

*** Ph.D en Ciencias Sociales. Directora del Centro de Investigación de la Escuela de Negocios, CIEN, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Marleny.Cardona@konradlorenz.edu.co

**** Administradora de Empresas. Especialista en Gestión Humana. Consultora.

Recibido: 21 de marzo de 2013 - Aprobado: 30 de junio de 2013

findings are discussed in this document. The methodology focuses on case analysis having as techniques for gathering information the documentary review, a focus group and interviews with Human Resource Managers on 7 companies of Bogotá. The results reveal that the competence management system in these companies has gained great importance in the strategy of organizations in recent decades and that in practice different strategies are used for its promotion, however, there are still difficulties and lack of clarity on the implementation of competency management model in most of all analyzed cases.

Key words: *Gestión por competencias, alta gerencia, modelo de gestión, talento humano.*

RESUMEN

Este artículo discute as percepções e modelo de gestão de competências da alta gerência nas empresas em Bogotá. Este artigo apresenta duas experiências desenvolvidas no âmbito da especialização de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Fundação Konrad Lorenz, cujos resultados são discutidos neste trabalho. A metodologia centra-se na análise do caso, com as técnicas de recolha de dados para análise de documentos, um grupo de foco e entrevistas com gestores de RH em 7 empresas em Bogotá. Os resultados revelam que o sistema de gestão de competências nestas empresas consultadas se tornou muito importante na estratégia das organizações nas últimas décadas e que, na prática diferentes estratégias são usadas para promovê-lo, no entanto, ainda apresentam dificuldades e falta de clareza na implementação do modelo de gestão de competências na maioria dos casos analisados.

Palavras-chave: *gestão de competências, alta gerência, modelo de gestão, talento humano.*

JEL: M54, M12

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones enfocan sus esfuerzos en generar características diferenciadoras frente a sus competidores, garantizando de esta manera no solo su permanencia en el mercado, sino también su propio crecimiento. Por tanto, adaptarse a un mundo que presenta cambios constantes implica armonizar el qué hacer de las personas con la estrategia del negocio.

La dirección se ha de mover en el terreno de la acción porque el concebir ideas es muy importante, pero si no se realizan puede ser un esfuerzo inútil (Galibraith, 1974). Las tareas directivas abarcan, por tanto procesos de decisión y acción. Por ello, los individuos que forman parte de una organización han de comportarse con arreglo a unas determinadas pautas contenidas en el diseño de

su estructura y demás aspectos formales, y a los estilos y valores que tenga la dirección.

Así pues, en contra de lo aceptado durante los dos últimos siglos, el bienestar material y la tecnología no llevan por sí mismos al mejoramiento de la condición humana, ni dentro de las organizaciones, ni en la sociedad como un todo. Si se quiere generar un genuino desarrollo humano se deben incorporar los valores humanísticos a los sistemas de trabajo desde un principio; en tales circunstancias es factible que se logre armonizar el avance tecnológico y material con el desarrollo del hombre (O'Connor & Castaño, 1977).

En este sentido, un modelo de gestión de recursos humanos por competencias integra el capital humano con la planeación estratégica y dirigiéndolo al logro de los objetivos corporativos.

Teniendo en cuenta lo anterior, caracterizar el Modelo de gestión por competencias particular de cada empresa, proporciona un marco de referencia respecto de la real efectividad y utilidad de esta herramienta.

CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL Y GERENCIA DE R.H.

McClelland en 1973 brinda las primeras nociones sobre el concepto de competencia afirmando que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias– que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados” (De Miguel & Velázquez, 2001, p. 29). Sin embargo, a partir de la década de los ochenta empieza a tomar fuerza el concepto de competencia laboral, y es Boyatzis quien en 1982 introduce el término en el mundo empresarial, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra (Mertens, 1996).

Posteriormente, Spencer y Spencer (1993) definen competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación; planteando que existen competencias fáciles de apreciar pues se asocian con las destrezas, habilidades y conocimientos; mientras que hay otro grupo de competencias más profundas y por tanto, difíciles de percibir, como los valores, el autoconcepto y la esencia de la personalidad (Calderón *et al.*, 2006).

Por su parte, Levy-Levoyer (1997) define las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace eficaces en una determinada situación. Mientras que Alles (2006) afirma que el término competencia hace referencia a características de personalidad demostradas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto

de trabajo, por lo tanto, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Estos autores señalan una relación al respecto con la gerencia por competencias, quienes la definen como un modelo de gerencia que permite evaluar competencias específicas, las cuales requieren una persona para ejecutar un determinado trabajo, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, pues logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, a quienes se encaminan como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuyen en la creación de ventajas competitivas de la organización (Albarracín, García & Preciado, 2012).

En este orden de ideas, el propósito de la gestión de recursos humanos, es conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su efectividad y su eficiencia. Por estas razones los ejecutivos de recursos humanos desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas (Werther & Davis, 2008).

No obstante, Bedard (2004) señala que la teoría administrativa no ha sido explícita sobre sus fundamentos filosóficos e ideológicos, por lo cual, los modelos teóricos propios de la administración (incluyendo administración del R.H.) son raramente discutidos o cuestionados. En este caso, la presente investigación no se interesa solo por describir las prácticas administrativas (visibles), sino que además, analiza y discute las percepciones de los administradores del R.H. en las diferentes organizaciones.

En relación con lo anterior, este estudio se interesó por seis casos empresariales, los cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 1. Descripción de las empresas participantes en la investigación

Nombre	Actividad económica	Misión	Visión	Valores corporativos
EMPRESA A	Grupo de Inversiones (en seguros y seguridad social). Su objetivo básico es satisfacer integralmente las necesidades de protección y ahorro de la comunidad.	Generar valor al accionista mediante la inversión en empresas rentables y líderes en sus mercados y la participación en la creación de nuevas compañías, facilitando la interacción entre ellas, para potenciar su valor, crecimiento, eficiencia y sostenibilidad, dentro de una actuación responsable.	Al finalizar el año 2017, triplicar el patrimonio registrado al cierre de 2007, respaldado en un portafolio de inversiones internacional, constituido por empresas líderes e innovadoras, que desarrollan nuevos mercados para llegar a los diferentes segmentos poblacionales y que comparten una filosofía empresarial.	Transparencia. Respeto. Responsabilidad. Equidad.
EMPRESA B	Grupo de empresarios líderes (red comercial) que gracias a la experiencia obtenida durante más de 30 años, ha logrado consolidarse como una organización con proyección, solidez y capacidad financiera.	Ofrecemos a nuestros clientes la oportunidad de obtener ganancias y mejorar su calidad de vida.	Seremos la organización más dinámica y competitiva en el sector de juegos de suerte y azar y en la prestación de servicios.	Confianza. Respeto. Servicio. Responsabilidad.
EMPRESA C	Dedicada en fabricar y comercializar prendas de vestir femeninas, particularmente medias velada.	Somos una compañía líder en el sector textil, dedicada a la fabricación y comercialización de medias, camisetas y prendas de control.	Consolidarnos para 2015 como la Compañía Líder en el mercado colombiano en la venta de medias para mujer.	Respeto. Honestidad e Integridad. Trabajo en Equipo. Flexibilidad y Proactividad. Compromiso con la seguridad y el medio ambiente. Lealtad.
EMPRESA D	Empresa cuyo objeto social es la fabricación distribución, venta y explotación de alimentos concentrados para animales.	Existe para satisfacer la necesidad de alimentación, en busca permanente de una mejor nutrición, manteniendo y desarrollando una oferta de productos, social, económica y ambientalmente sostenibles, procurando el mejoramiento continuo del nivel de vida de nuestra comunidad.	Liderar el mercado andino de alimentos balanceados para animales, manteniendo altos estándares de calidad, una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, generando valor garantizando la satisfacción de nuestros clientes.	Respeto. Ética. Solidaridad. Calidad. Servicio. Lealtad.
EMPRESA E	Empresa multinacional dedicada al transporte y procesamiento de valores, y líder del mercado en Colombia.	Prestar servicios integrales en el manejo y logística de valores, entendido como su transporte, custodia y procesamiento de valores.	Ser la compañía líder en logística de transporte, custodia y procesamiento de valores.	Tolerancia. Respeto. Honestidad. Responsabilidad.

METODOLOGÍA

Tipo de estudio

Se realizó un estudio cualitativo basado en el Análisis de casos; partiendo de una revisión teórica relacionada con la investigación y la construcción de un instrumento que permitió recolectar información de interés. Se escogió este diseño por ser especialmente reconocido en la investigación de las ciencias sociales y temas de problemática social precisamente por su aporte cualitativo al campo

de la investigación, ya que permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo, institución, empresa, o movimiento social (Reyes, 1999).

Participantes

Este estudio incluye cinco casos. La empresa A, que constituía un grupo de inversiones en seguros; la empresa B era de carácter comercial; la empresa C que se dedica a la fabricación y comercialización de ropa femenina; la empresa D que se dedica a

la fabricación y venta de alimentos concentrados para animales; y la empresa E, una multinacional que se dedica al transporte de valores.

Los participantes seleccionados para este estudio eran 7 directivos, jefes y/o coordinadores del área de recursos humanos en las empresas de Bogotá anteriormente mencionadas. Al momento de la aplicación, solo se pudo contar con la colaboración de 6 participantes de las empresas descritas, las cuales constituyen casos representativos para los objetivos de esta investigación.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Grupo focal

El grupo focal se desarrolló el día 28 de agosto de 2012 en las instalaciones de la Konrad Lorenz Fundación Universitaria y tuvo una duración de una hora. Contó con la moderación de la Directora del Centro de Investigaciones de la Universidad y la relatoría estuvo a cargo de tres estudiantes de la especialización en gerencia de R.H.; contó con la participación de seis ejecutivos, directivos y jefes del área de Recursos Humanos de diferentes empresas de la ciudad de Bogotá, quienes atendieron a la invitación para desarrollar el tema de estrategias en recursos humanos.

La información fue grabada y posteriormente registrada en una matriz. Adicionalmente, se organizó dicha información en categorías que responden a los objetivos planteados por el proyecto de investigación.

Entrevista individual

De las categorías derivadas del grupo focal inicial, se diseñaron tres entrevistas individuales semiestructuradas, las cuales se llevaron a cabo con representantes del área de Recursos Humanos de empresas del sector industrial de Bogotá.

Las categorías orientadoras tenidas en cuenta para el desarrollo de las entrevistas estuvieron relacionadas con: Pasos para el fortalecimiento del área de R.H. en cada una de las empresas; Perfil del gerente de R.H.; Ventajas y aportes de las estrategias utilizadas en la gestión del R.H.

Procedimiento

En la primera fase, se realizó la revisión de literatura y búsqueda en las bases de datos pertinentes, a la vez que se elaboraban las fichas bibliográficas con el fin de organizar la información y desarrollar el marco de referencia. En la fase dos, se contactaron las empresas de interés con el objetivo de conseguir su participación en el proyecto. Así mismo, se diseñaron los instrumentos y se inició el trabajo de campo para, posteriormente, analizar la información recogida y elaborar el informe final.

RESULTADOS

El área de Gestión recurso humano en las organizaciones, tiene diferencias en la implementación de un modelo que permita la proyección desde las políticas de la alta gerencia para la generación de tejido social en la organización que impacte en la sociedad. En el presente análisis se exponen las diferentes percepciones de quienes participaron en esta investigación, es decir, lo expresado a través del desarrollo de grupo focal y entrevistas aplicadas a gerentes, jefes y coordinadores de áreas de Recursos Humanos, y se dan a conocer las diferentes categorías establecidas de acuerdo con los objetivos de la presente investigación.

El rol del gerente de Recursos Humanos

Al indagar con los seis participantes por el perfil que debe tener un gerente de R.H. se percibe confusión y temor en algunos de los entrevistados. Así mismo, se observa que la opinión de la primera participante que interviene influye en gran medida las respuestas de otros participantes.

De esta manera, los encargados de la gerencia del R.H. expresan que el perfil de su cargo está basado fundamentalmente en la experiencia y los valores o cualidades personales, tales como “que sean buena gente, que tengan liderazgo” “que sea líder, respetuoso, cariñoso y trabaje en equipo”. Estos aspectos señalados por los entrevistados no han sido tan explícitos en la literatura consultada sobre gerencia de recursos humanos, la cual se enfoca más hacia los procedimientos en el área de R.H.

Por otra parte, es importante preguntarse si estas cualidades personales hacen que el gerente de R.H. se diferencie de otros ejecutivos, es decir, si en los niveles administrativos no es usual encontrar este “perfil”, lo cual hace que el rol asumido por el gerente de R.H. esté centrado a actividades relacionadas con servir como canal de comunicación entre los altos mandos y los empleados base de la estructura organizacional. Esto distaría del rol central que se espera cumpla un gerente de R.H. en la planeación estratégica de la organización.

No obstante, uno de los participantes entrevistados concibe un perfil más amplio para el gerente de R.H. y afirma que la formación académica y el pensamiento estratégico del profesional en este cargo serán fundamentales para un desempeño exitoso, explica cómo desde su experiencia en su empresa, enfocan lo estratégico en la gestión del talento y se fundamentan en tres vectores claves como son: orientación al cliente, a las personas y al negocio. La estrategia del talento la orientan en construir una cultura hacia el trabajo en equipo en donde tienen proyectos orientados desde las distintas áreas de la organización como la gestión del talento, la selección, los procesos de desarrollo y la gestión del conocimiento. Estos serían elementos diferenciadores en el perfil de un jefe o directivo del área de R.H. que van más acordes con lo encontrado en la literatura revisada sobre el tema, ya que según Dessler (2009) los gerentes de recursos humanos deben ser capaces de defender sus planes y contribuciones en términos estratégicos y medibles.

Finalmente, los puntos de vista de los gerentes que participaron convergen en que “lo fundamental es tener claridad en cuáles son los objetivos organizacionales y cómo los objetivos organizacionales se desagregan en las responsabilidades de las áreas del negocio, el área de gestión humana debe identificar que los objetivos son con el sistema de gestión, y en el mapa estratégico su responsabilidad”.

En este orden de ideas, “los resultados de la gestión del talento se ven en los reconocimientos otorgados por otras entidades, pero no solo se queda en este punto, porque lo importante es sentir que la gente esté tranquila, motivada y contenta, que la gente esté feliz en su trabajo, que quieran lo que están haciendo; lo cual se evidencia en las mediciones de desempeño”.

Construcción del sistema de gestión por competencias: metodología

Al hacer el análisis sobre los pasos que los gerentes de R.H. han seguido para la construcción del modelo, es importante señalar que se observaron distintos niveles en cada empresa, es decir, algunos participantes revelan un estado más avanzado de la planeación estratégica en sus empresas que otros; por ejemplo, la ejecutiva de la empresa de seguros, responde que se trata de una holding, por lo tanto, la planeación estratégica en su empresa está orientada a “los clientes, a las personas y a la innovación”. La cultura organizacional resulta de vital importancia para el desarrollo de la planeación estratégica en esta empresa y describe la implementación de proyectos relacionados con gestión del talento, selección, gestión del conocimiento, estrategia de comunicaciones, esquema de compensación, entre otros, los cuales fundamentan la estrategia de la holding.

No obstante, todos los participantes manifiestan la importancia de tener claridad sobre los objetivos organizacionales y señalan que a partir de estos, se estructurarán los pasos siguientes que configuran la planeación estratégica.

A pesar de lo anterior, en la empresa de juegos de azar la planeación estratégica empieza a construirse desde hace 1 año y esto se hace en función de una licitación estatal que ganaron “si se nos da la licitación sabemos que tenemos cinco años más, si no todo esto va a tener que cambiar”. De igual manera, la empresa de textiles reconoce que hasta ahora están construyendo la estrategia pues llevan muy poco tiempo en el mercado. Esto difiere de lo encontrado en la empresa de seguridad, en la cual cuentan con un plan estratégico a 2015 partiendo de los objetivos organizacionales.

Impacto de la gestión por competencias

Para algunos de los gerentes de R.H. entrevistados, el impacto se reconoce en el clima de la organización, “aquí la gente está tranquila, motivada y contenta, que la gente esté feliz en su trabajo, para nosotros feliz es que quiera lo que esté haciendo, que lo disfrute”. Así mismo, en las evaluaciones de desempeño y en los planes para disminuir brechas entre el desempeño esperado y lo que la persona en realidad hace, se han encontrado óptimos resultados, lo cual indica un impacto favorable del sistema de gestión por competencias implementado “en las evaluaciones de potencial, más del 86% está por encima del 95% de desempeño, y eso es muy bueno”.

En cuanto a la actitud de los colaboradores frente a la implementación del modelo, algunos entrevistados hacen énfasis en la actitud positiva de los trabajadores y su compromiso con la empresa, lo cual se acompaña de disminución en la cantidad de procesos disciplinarios “la gente del grupo ha entendido que esto es un gana gana, es decir gana la compañía y gana yo, porque la compañía invierte mucho en eso” “tenemos la camiseta puesta”.

De otro lado, algunas empresas el sistema implementado se relaciona con las auditorías de seguimiento de la norma de calidad ISO 9001 de ICONTEC, es decir, que las estrategias se planean

en función de ser evaluados positivamente por dichos auditores. También se encontró que en el caso de la empresa de textiles no se ha documentado, ni se ha medido, aunque se han llevado a cabo acciones. Sin embargo, la ejecutiva afirma que el área de R.H. está trabajando en eso, ella agrega que si se han visto cambios favorables pero no explica de que tipo ni cómo los han identificado.

Por su parte, el gerente de R.H. de la empresa de seguridad reconoce que no conoce un programa de medición que permita evaluar el impacto de la formación al crecimiento organizacional, además, muestra un tono realista al hablar del impacto de los procesos de gestión, afirmando que en las evaluaciones se han evidenciado los avances en temas de formación, de entretenimiento y de clima; pero advierte sobre la resistencia que ha encontrado en los colaboradores “no les hacía sentido involucrarse en la corrección del comportamiento de los supervisores, entonces “usted no lo hace bien vaya a que gestión humana le solucione el tema” y gestión humana tenía el inventario disciplinario, que tradicionalmente yo he vivido se tiene; involucrar a la gente no fue fácil”.

En relación con lo anterior, se resalta la importancia de involucrar a los colaboradores, pues de lo contrario, el modelo será efectivo en el corto plazo pero no será sostenible como se espera.

DISCUSIÓN

Desde las percepciones y experiencias recogidas de los directivos, jefes y/o coordinadores del área de Recursos Humanos en seis empresas de Bogotá, se logró caracterizar el Modelo de gestión por competencias como un elemento orientador en las prácticas organizacionales.

Los resultados de la presente investigación concuerdan con lo planteado por Fuentes (2002) quien sostiene que el desarrollo y gestión de Recursos Humanos en las organizaciones ha tenido en los

últimos años un profundo cambio, en gran medida mediatizado por parámetros económicos, buscando la supervivencia en mercados cada vez más competitivos, exige a las organizaciones buscar la mejora continua, así como la excelencia con el fin de mejorar su posición en el mercado, llevando así a las organizaciones a exigirse cada vez más para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Es así como todos los casos analizados en este estudio reflejan un interés especial en la utilización de una herramienta tal como el sistema de gestión por competencias, aunque algunas de estas empresas no manifiestan total claridad en el cómo hacerlo. No obstante, se puede encontrar que evidentemente las organizaciones están en constantes cambios y la intensidad de competir crece cada vez más, así como la necesidad de mejorar el desempeño organizacional (Guerra, Cifuentes & Pérez, 2012), por esta razón la Gestión Estratégica de Recursos Humanos se ha convertido en un interés prioritario de las empresas debido al cambio de pensamiento acerca de los empleados, que no son considerados un factor productivo ordinario sino un factor estratégico, puesto que implementan las estrategias empresariales y son fuente de ventaja competitiva por generar un beneficio sostenible a largo plazo (Canós, Casasús, Lara, Liern & Pérez, 2008).

De otro lado, los hallazgos respecto a la actitud de los colaboradores ante la implementación del modelo de gestión, no son del todo contundentes, pues en algunos de los casos aquí estudiados se evidenció resistencia por parte de los colaboradores y se observó que aún persiste una concepción tradicional acerca del área de gestión humana, en la cual, hay que “apagar incendios” o llevar a cabo acciones inmediatas que no se van a sostener en el mediano y largo plazo. Esto difiere de lo encontrado por varios autores (Teece, Pisano & Rozell, 1997; Canós *et al.*, 2008) quienes señalan que tanto las organizaciones como los colaboradores han evidenciado las ventajas de implementar

dicho modelo dado que les permite usar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, para desarrollar ventajas competitivas y mejorar su desempeño.

En relación con lo anterior, se resalta la importancia de involucrar a los colaboradores, pues de lo contrario, el modelo será efectivo en el corto plazo pero no será sostenible como se espera, por lo tanto, todos los colaboradores deben estar orientados hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Wright & McMahan (1992), mencionan que en la medida en que el conocimiento de la empresa se incorpora y se interioriza por los individuos y las organizaciones, será más eficaz convirtiéndose en saber hacer, en competencias individuales, grupales y organizativas que permiten añadir valor a los procesos productivos de las organizaciones.

Respecto al impacto del modelo de gestión por competencias, se encontró en esta investigación que algunos gerentes de R.H. identifican un impacto positivo en la baja rotación de personal y el buen desempeño laboral de parte de los colaboradores, así como el sostenimiento en el mercado. Sin embargo, se encontraron dificultades en algunos de los casos estudiados al momento de evaluar tal impacto.

En relación con lo anterior, Canós *et al.* (2008), considera que los conocimientos y la experiencia del personal de la empresa ya no son, por sí solos, elementos lo suficientemente diferenciadores para crear ventaja competitiva y añadir valor a la empresa, sino que también se debe tener en cuenta la motivación, el compromiso, la conducta, etc.; por tal motivo, se pretende obtener una perfecta adecuación entre el trabajador y el puesto de trabajo. Así, se puede alcanzar un desempeño excelente y no meramente satisfactorio de las tareas y actividades del puesto y obtener una ventaja con respecto a

los competidores por ser difícil de copiar o imitar (Guerra, Cifuentes & Pérez, 2012).

Por último, aunque el modelo de gestión por competencias es considerado de gran apoyo para las organizaciones, se debe tener en cuenta que su implementación no es genérica para todos los casos, dado que debe responder a las necesidades particulares de cada empresa teniendo en cuenta aspectos como, planeación estratégica, cultura, valores, necesidades del negocio, modelos de gestión y objetivos de la organización, para el logro de las metas de la organización (Guerra, Cifuentes & Pérez, 2012).

La implementación de este modelo debe estar acompañada por la gestión de cambio como proceso facilitador que permita a los colaboradores adaptarse al mismo, generando compromiso, actitud positiva y percepciones que apoyen el éxito de este modelo, tal y como lo plantean los administrativos de las empresas entrevistadas.

A manera de conclusión, se encuentra una visión gerencial débil frente a los aportes del área de recurso humano y un modelo todavía en el papel, con falencias en su aplicación en la cotidianidad de las organizaciones. Por lo tanto, se hace necesario abogar por una formación de gerentes del talento humano que sean críticos y con una postura ideológica clara en torno al recurso humano en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBARRACÍN, A.; GARCÍA, J. & PRECIADO, P. (2012). *Percepción de la alta gerencia sobre competencias emocionales en empresas industriales de Bogotá*. Tesis de especialización. Konrad Lorenz Fundación Universitaria.
- ALLES, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Granica. Buenos Aires.
- BOYATZIS, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- CALDERÓN, G.; ÁLVAREZ, C. & NARANJO, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración* 19. (32), 225-254.
- CANÓS, L.; CASASÚS, T.; LARA, T.; LIERN, V. & PÉREZ, J. C. (2008). Modelos flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias. *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*, 101-122. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2888321>.
- DE MIGUEL GUZMÁN, M. & VELÁZQUEZ ZALDÍVAR, R. (2001). *Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos*. Holguín: Universidad de Holguín. 29 p.
- DESSLER, G. (2009). *Administración de recursos humanos*, decimoprimer edición. Pearson Educación, México.
- FUENTES, F. (2002). Competencias de la estructura directiva de las organizaciones sanitarias. Sistemas de dirección, gestión y desarrollo de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias. *Trabajo* 11. 117-128.
- GALBRAITH, J. R. (1974). Organization design: an information processing view. *Interfaces*. (3), 28-36.
- GUERRA, CIFUENTES & PÉREZ (2012). *Evaluación del impacto de la implementación del sistema de gestión por competencias en la alta gerencia de grandes y medianas empresas del sector industrial de Bogotá*. Tesis de especialización. Konrad Lorenz Fundación Universitaria.
- LEBOYER, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Gestión: Barcelona, España.
- MERTENS, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Cinterfor/OI.
- O'CONNOR, R. F. & CASTAÑO, J. M. (1977). *La gerencia humanizada*. Edinorma.
- REYES, T. (1999). Métodos cualitativos de investigación: los grupos focales y el estudio de caso. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas de la Facultad de Administración de Empresas. *Forum Empresarial*. 4 (2). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10586/72>
- SPENCER, L. M. JR. & SPENCER, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons. Nueva York.
- WERTHER, W. & DAVIS, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.: México.

