

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2743>

Modelación de perfiles por competencias en la gestión del talento humano

Modeling profiles by competencies in human talent management

Martha Patricia Navarrete Pilacuán

mpnavarrete@itca.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5851-8804>
Instituto Superior Tecnológico ITCA
Ibarra – Ecuador

Yolanda Mercedes Andramunio Chuma

yandramunio@pucesi.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1460-9864>
Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra
Ibarra – Ecuador

Patricio Roberto Tadeo Tadeo

rtadeo@pucesi.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0983-8497>
Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra
Ibarra – Ecuador

Hugo Jonathan Narváez Jaramillo

hjnarvaez@itca.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-8565-7508>
Instituto Superior Tecnológico ITCA
Ibarra – Ecuador

Artículo recibido: 20 de septiembre de 2024. Aceptado para publicación: 03 de octubre de 2024.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El objetivo de esta investigación se centró en la aplicación de la metodología Modelando Perfiles por Competencias, como una guía de Gestión de Talento Humano basado en competencias. Se utilizó una metodología descriptiva y de campo con un enfoque cuantitativo que permitió el levantamiento de perfiles por competencias. La metodología Modelando Perfiles por Competencias se tomó para la construcción del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias. El modelo seleccionado Los modelos por competencias proveen a las organizaciones lineamientos respecto a la organización de su capital humano; la metodología utilizada permitió alinear el desarrollo profesional del trabajador con la planificación estratégica de la institución desde el levantamiento de perfiles por competencias laborales hasta la evaluación de las competencias requeridas para cada perfil, dando paso a un proceso de desarrollo, formación y capacitación de los empleados. El modelo también permitió la evaluación de las competencias requeridas para cada perfil.


Palabras clave: modelo de gestión, talento humano, motivación intrínseca, desempeño

Abstract

The objective of this research focused on the application of the Modeling Profiles by Competencies methodology, as a guide to Human Talent Management based on competencies. A descriptive and field methodology was used with a quantitative approach that allowed the creation of profiles by

competencies. The Modeling Profiles by Competencies methodology was taken for the construction of the Human Talent Management System by Competencies. The selected model Competency models provide organizations with guidelines regarding the organization of their human capital; The methodology used allowed aligning the professional development of the worker with the strategic planning of the institution from the creation of profiles by job competencies to the evaluation of the competencies required for each profile, giving way to a process of development, training and training of employees. . The model also allowed the evaluation of the competencies required for each profile.

Keywords: management model, human talent, intrinsic motivation, performance

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Navarrete Pilacuán, M. P., Andramunio Chuma, Y. M., Tadeo Tadeo, P. R., & Narvárez Jaramillo, H. J. (2024). Modelación de perfiles por competencias en la gestión del talento humano. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (5), 1785 – 1801. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2743>

INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano es fundamental para el desarrollo organizacional, puesto que aumenta su competitividad haciendo que logre un mayor posicionamiento y mejore su rentabilidad. Existe una gran diferencia entre las instituciones tradicionales y las que se proponen manejar de manera integral el talento humano, lo cual enriquece el perfil de los empleados incrementando un desempeño basado en el cumplimiento de los objetivos. Es un recurso fundamental dentro de las organizaciones, reconocido desde hace tiempo por su capacidad de contribuir de manera decisiva al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. (Arias et al., 2023).

Cuesta afirma que las competencias laborales se enfocan en lo que las personas “serán capaces de hacer”; estas competencias implican pensamiento estratégico y mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional (2010). La gestión del talento humano por competencias es crucial para el desempeño organizacional ya que le permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, considerando que cada organización tiene una estrategia diferente y sus competencias también serán diferentes.

Hoy en día, las empresas consideran al personal como su recurso más valioso, ya que este interviene en los procesos internos, toma decisiones y asegura el correcto funcionamiento de la organización. Por ello, la alta dirección tiene la responsabilidad clave de centrarse no solo en los aspectos financieros, sino también en gestionar al personal como talento humano.

Según Jericó, las empresas son creadas para generar rédito económico, pero esto no es posible sin la colaboración conjunta de los stakeholders, también conocidos como grupos de interés, que son personas o colectivos con algún tipo de interés en la organización, es esencial. Las organizaciones actuales han cambiado en comparación con las de tiempos pasados, y las demandas del mercado ya no son las mismas que hace unos años. Los constantes avances en ciencia y tecnología tienen un fuerte impacto en el comportamiento de las organizaciones, lo que exige una adaptación eficaz a estos cambios. Según Freeman (2001), un stakeholder se define como cualquier grupo o individuo que pueda influir o verse influido por los beneficios de la organización (2004).

Atehortúa considera que la gestión del talento humano es un proceso de gran valor dentro del sistema de gestión integrado, ya que el éxito o fracaso de una organización depende en gran parte de su capital humano (2008).

Chiavenato afirma que la gestión del talento humano es un enfoque que permite reconocer a los empleados como personas dotadas de capacidades y habilidades intelectuales, esenciales para que las organizaciones puedan funcionar, generar productos y servicios, y lograr sus metas estratégicas y generales (2002).

Sanabria destaca que gran parte de lo que se entiende por gestión del talento o de los recursos humanos en las organizaciones surge de un proceso recíproco en el que participan tanto las organizaciones como los individuos (2015).

Jericó ha realizado una valiosa aportación a la teoría de la gestión del talento al afirmar que este requiere de la combinación simultánea de capacidad, compromiso y acción. Si los profesionales están comprometidos y actúan, pero carecen de las habilidades necesarias, no alcanzarán los resultados esperados, a pesar de sus buenas intenciones. Si tienen capacidad y actúan, pero no están comprometidos con el proyecto, pueden obtener resultados, aunque su falta de motivación les impedirá innovar. Por otro lado, si poseen capacidad y compromiso, pero no actúan a tiempo, no lograrán los resultados deseados y otros habrán avanzado (2001).

Chiavenato ha señalado que los empleados aportan sus conocimientos, habilidades y capacidades, contribuyendo con decisiones y acciones que dan impulso a la organización (2009). En este sentido, es fundamental que las instituciones consideren al talento humano como socios clave dentro de las organizaciones.

Paredes ha señalado que divulgaciones investigativas en el ámbito empresarial en revistas como: Fortune, Harvard Business y HR Magazine destacan que la gestión por competencias es el enfoque adoptado por las organizaciones de alto rendimiento (2001). Estas organizaciones se distinguen por su enfoque en alcanzar el máximo desempeño en todos los aspectos de su gestión. La administración del talento humano resulta compleja, ya que cada persona es única y está influenciada por diversas variables, como sus aptitudes y patrones de comportamiento, conocidas como competencias, las cuales son adquiridas y aplicadas en función de sus características personales, valores y experiencia.

El término "competencia laboral" es ampliamente utilizado en las organizaciones. Spencer y Spencer definen la competencia como una característica profunda del individuo, que está vinculada de manera causal con un estándar de efectividad o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Esta característica subyacente forma parte de la personalidad y permite predecir el comportamiento en diversas situaciones laborales y retos. La relación causal implica que la competencia genera o anticipa el comportamiento y el rendimiento. El estándar de efectividad indica que la competencia permite predecir quién realiza una tarea con éxito o de manera deficiente, según un criterio o estándar establecido (1993).

Según Hoogiemstra (1996, citado por Dirube, 2004), las competencias son atributos individuales que distinguen a los empleados de alto rendimiento. Estas características permiten identificar a aquellos trabajadores que sobresalen en sus funciones y contribuyen significativamente al éxito de la organización. Por su parte, Gómez (2015) concibe las competencias profesionales como un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que capacitan al individuo para desempeñarse de manera eficaz en su ámbito laboral. En otras palabras, las competencias no solo implica tener los conocimientos técnicos necesarios, sino también saber aplicarlos de forma adecuada y comportarse de acuerdo con los valores y normas de la profesión.

Los autores consultados presentan una visión conductista de las competencias, concibiéndolas como un conjunto de habilidades observables y medibles que permiten evaluar el desempeño individual y en equipo. Esta perspectiva se centra en cómo el 'saber hacer', el 'saber ser' y el 'saber actuar' se traducen en resultados concretos, como el aumento de la productividad y la generación de valor para la organización" (Hoogiemstra, 1996; Gómez, 2015)..

Conocida la importancia de las competencias laborales de los individuos en las organizaciones, se han realizado múltiples consideraciones respecto al tipo de habilidades necesarias para alcanzar el éxito en el desempeño laboral. Spencer y Spencer señalan cinco principales tipos de competencias que pueden identificarse (1993):

La motivación es la fuerza impulsora que guía nuestras acciones hacia objetivos específicos. Son esos deseos y aspiraciones que nos llevan a elegir un camino en particular y a perseverar en él.

Características: Las características son las cualidades distintivas de una persona, tanto físicas como psicológicas. Son las respuestas consistentes que mostramos ante diferentes situaciones.

Concepto propio o concepto de uno mismo: El concepto de sí mismo es la imagen que tenemos de nosotros mismos, incluyendo nuestras creencias, valores y actitudes. Es la percepción que tenemos de quiénes somos y cómo nos relacionamos con el mundo.

Conocimiento: El conocimiento se refiere a la información que hemos adquirido a través de la experiencia o el aprendizaje, mientras que la habilidad es la capacidad de aplicar ese conocimiento de manera efectiva para realizar tareas específicas.

Habilidad: son las destrezas que hemos desarrollado para llevar a cabo acciones concretas, basadas en el conocimiento que hemos adquirido.

Bunk ha reportado que la competencia contiene a las siguientes características (1994):

Competencia técnica: implica tener un profundo conocimiento y experiencia en el área de trabajo, lo que permite realizar las tareas de manera eficiente y de acuerdo con los estándares establecidos.

La Competencia metodológica: se manifiesta en la habilidad para adaptar los conocimientos y las herramientas a diferentes situaciones laborales, buscando siempre la mejor manera de llevar a cabo las tareas.

Competencia social: se refiere a la capacidad de interactuar de manera constructiva con los demás, mostrando empatía, respeto y habilidades de comunicación.

La Competencia participativa: implica la capacidad de involucrarse activamente en la organización del trabajo, tanto a nivel individual como colectivo. Es la habilidad para tomar decisiones, asumir responsabilidades y contribuir al desarrollo del equipo.

Alles ha señalado que las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en (2000):

Competencias cardinales: Son las habilidades y conocimientos fundamentales que todos los miembros de la organización deben tener para cumplir con los objetivos comunes.

Las competencias específicas: Son las habilidades y conocimientos particulares que se requieren para desempeñar funciones específicas dentro de cada área de la organización.

Analizados a grandes rasgos estos tres enfoques, es necesario enmarcar el último, ya que el mismo satisface las exigencias de una conceptualización clara de cada tipo de competencia que debe tener una organización. Es importante señalar que, por su experiencia y compenetración en el negocio o actividad, los directores de la organización son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir un modelo de gestión por competencias, que no solo sea aplicable, sino que permita alcanzar la estrategia organizacional.

Riscos (2011) define la gestión humana como el arte de equilibrar los intereses de los empleados con los objetivos de la organización. A través de diversas estrategias, como la capacitación, la motivación y el desarrollo, se busca crear un entorno donde los colaboradores puedan alcanzar sus metas profesionales al mismo tiempo que contribuyen al éxito de la empresa.

La creciente competitividad del mercado laboral ha elevado los estándares de calidad de los productos y servicios. Como consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a buscar perfiles profesionales cada vez más especializados y cualificados. Para hacer frente a esta demanda, las empresas deben invertir en la selección y desarrollo de talento, asegurando que sus empleados posean las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a un entorno laboral en constante evolución" (Díaz y Quintana, 2021).

La demanda de empleo es alta, pero las empresas tienen dificultades para encontrar candidatos que cumplan con sus requisitos. Existe una brecha entre la oferta y la demanda de talento, lo que genera frustración tanto en los empleadores como en los solicitantes. Esta situación se debe, en parte, a la

falta de correspondencia entre las expectativas de ambas partes y al desaprovechamiento de las habilidades y conocimientos de muchos profesionales" (Díaz y Quintana, 2021).

Alles (2000) destaca la importancia de contar con un diccionario de competencias organizacionales. Este documento detalla las conductas, conocimientos y habilidades que se esperan de los empleados en cada puesto. Al definir claramente las competencias requeridas, las organizaciones pueden seleccionar, desarrollar y evaluar a su personal de manera más efectiva.

Los modelos de competencias proveen a las organizaciones lineamientos respecto a la gestión de su capital humano, orientándose a los resultados organizacionales. Existen varios modelos de gestión por competencias, los cuales nacen de las expectativas, objetivos, motivaciones y aspiraciones de cada empresa.

El modelo holístico, se concibe como un sistema donde se relacionan dos características: La primera la gestión del activo que representan las competencias, donde existe una interrelación entre la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y los recursos; y la segunda las dimensiones que integra una competencia, como son las características personales y sociales identificadas como inteligencia emocional y las habilidades técnicas aplicadas a la actividad laboral. (Domingo y Delgado, 2000). Mertens (1996) propone un enfoque funcional para evaluar el desempeño laboral, mientras que Lévy (1997) presenta un modelo constructivista que considera el contexto y la experiencia individual. Por su parte, McClelland (1973) destaca la importancia de las competencias distintivas como factor clave para el éxito profesional. Estos modelos, aunque diferentes en sus enfoques, coinciden en la importancia de las competencias para el desempeño laboral y el desarrollo profesional. Modelo del flujo causal de competencias propuesta por Fernández y Fajardo del Grupo Hay Group, que distingue las competencias en la medida en que se puedan desarrollar y propone que las competencias incluyen intención, acción y resultado. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos por competencias, enfatiza que el recurso humano es parte fundamental y el verdadero valor del capital de una organización, ya que ayuda a lograr los objetivos organizacionales. (Alles, 2000). Modelo estructural de competencias para la productividad donde se plantea la evaluación de las competencias basado en el desempeño de la persona. El modelo del Iceberg, propuesto por Spencer y Spencer (1993), considera las competencias como un componente clave de la personalidad de los empleados. Este modelo distingue el conocimiento y las habilidades como aspectos visibles, mientras que las competencias están vinculadas con la motivación.

Sandoval et al. (2012) destacan la relevancia de los modelos analizados por su enfoque en el desarrollo de competencias y su contribución a la mejora de la gestión del talento. Sin embargo, estos modelos presentan ciertas limitaciones al no integrar de manera explícita la evaluación de competencias en la planificación estratégica ni considerar en profundidad la valoración y configuración de los puestos de trabajo. Es necesario complementar estos modelos con otros enfoques para lograr una gestión del talento más integral y efectiva.

En consecuencia, se optó, como herramienta útil para el desarrollo de la investigación, el uso de la metodología Modelando Perfiles por Competencias (MPC), presentándola como un modelo que se ajusta a las necesidades organizacionales. La metodología MPC, se generó como fruto de experiencias de firmas de consultoría y teoría sobre competencias, compuesto por una guía que permite obtener perfiles integrales de cargos, áreas u otras unidades organizativas. (Paredes y Asociados, 2001).

El objetivo de esta investigación se centró en la aplicación de la metodología MPC, como un modelo de gestión del talento humano basado en perfiles por competencias, que conecte la estrategia organizacional con los subsistemas de recursos humanos, que contribuya a la optimización de la administración del talento humano, permitiendo acelerar significativamente los procesos de selección, proporcionar insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo y aplicar

eficientemente la evaluación del desempeño como una herramienta clave para la retroalimentación del rendimiento laboral y la identificación del capital humano que necesita perfeccionamiento para un desempeño superior en la organización.

METODOLOGÍA

Esta investigación tuvo una duración de 18 meses y se realizó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, es de tipo descriptiva y de campo con un enfoque cuantitativo, ya que se recogieron datos a través de una valoración numérica que permitió el levantamiento de perfiles por competencias. Se utilizó la investigación documental como una fuente de información para elaborar la teorización de la investigación y se aplicó la metodología de Martha Alles como la secuencia más adecuada para la construcción del sistema de gestión del talento humano por competencias. Se utilizó el plan estratégico institucional para tomar la misión y la visión organizacional como punto de partida; el organigrama estructural de la institución para conocer cómo están distribuidas las funciones de los puestos claves; a través de talleres de reflexión con las autoridades de la institución se procedió con la definición de competencias tanto cardinales como específicas, construyéndose el diccionario de competencias, el mismo que se distribuyó en 4 competencias genéricas o transversales como: comunicación, integridad, metodología para la calidad y orientación al servicio; y 36 competencias específicas para cada nivel jerárquico de la organización, detallando los comportamientos distribuidos de acuerdo a cada nivel (propuesto en el diccionario de Martha Alles) desde la A hasta la E, los mismos que indican de mayor a menor el grado de cumplimiento. Alles (2000) señala que la calificación de cada nivel se interpreta de la siguiente manera: el nivel alto A con una valoración de 100%, B nivel bueno con una valoración del 75%, C nivel mínimo necesario con una valoración del 50%, D nivel insatisfactorio con una valoración del 25% y E como competencia no desarrollada con una valoración del 0%; es decir utiliza tres grados positivos y dos negativos, de esta forma define la pertinencia de dicha competencia a cada nivel jerárquico.

Figura 1

Construcción del sistema de gestión del talento humano por competencias



Utilizando la técnica de la observación, se pudo describir situaciones e interpretar hechos de reacciones individuales y colectivas. La encuesta, dirigida al personal directivo y administrativo, contribuyó con información básica para elaborar un inventario que permita identificar los cargos de trabajo existentes, el número de cargos, el número de empleados y el nombre que recibe determinado puesto en la estructura organizacional. Mediante la conformación de talleres de expertos, con el apoyo

de un representante de cada uno de los niveles jerárquicos de la institución, se levantó el perfil general de cada cargo administrativo, destacando información como: misión del cargo, colaboradores directos, contactos internos, contactos externos, formación académica, conocimientos, funciones a realizar, condiciones de trabajo, capacidades necesarias y necesidades de entrenamiento.

Mediante la evaluación de 90 grados, se llevó a cabo un diagnóstico preciso del nivel de desarrollo de las competencias de los empleados en cada puesto de trabajo. Esta evaluación permitió identificar las áreas en las que los colaboradores requerían mayor desarrollo, con el objetivo de alinear sus competencias con las necesidades del modelo. La información recopilada se utilizó para diseñar y construir los subsistemas de recursos humanos basados en competencias, como la selección, el desempeño y el desarrollo del personal, asegurando así que las personas cuenten con las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Con el objetivo de asegurar la precisión y relevancia de los perfiles de competencias, se involucró a expertos de cada nivel jerárquico en talleres especializados. Estos expertos, a través de formularios diseñados específicamente, proporcionaron información detallada sobre las características de cada puesto, incluyendo las actividades críticas, los conocimientos necesarios y las competencias requeridas.

Una vez identificados los perfiles, se procedió con la evaluación de las competencias laborales de quienes ocupan cada cargo, para el efecto los jefes inmediatos fueron los responsables de evaluar las competencias del personal a su cargo, utilizando el sistema institucional, diseñado exclusivamente para realizar la evaluación de desempeño, el mismo que permite determinar los grados de cada competencia de los distintos empleados y compararlas con el nivel de desarrollo requerido en el puesto de trabajo. Para realizar la evaluación de desempeño, cada evaluador ingresó con su número de cédula registrado como usuario y contraseña, dando inicio al proceso. Posteriormente a través de la utilización del software SPSS (Producto de Estadística y Solución de Servicio) se hizo una comparación efectiva del nivel de competencias que tiene el evaluado y el nivel requerido, generando gráficos radiales que permitieron verificar las brechas existentes, las mismas que fueron consideradas para toma de decisiones en cuanto al planteamiento de planes de capacitación, entrenamiento y mejora.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante el uso de la estructura de puestos extraídos del Manual de Funciones vigente de la institución, se procedió a determinar los niveles y puestos sugeridos por los directores generales, de acuerdo a la realidad de la Institución, determinándose 16 puestos, distribuidos en 9 niveles, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Cargos distribuidos por niveles

Nivel	Puestos
1	Prorector
2	Vice-prorector Director general
3	Subdirector Secretaría general
4	Directores de escuela Jefes departamentales
5	Coordinador
6	Asistente administrativo Asistente técnico Secretaría

7	Auxiliar
8	Chofer Guardia Conserje
9	Operario
Total	16

Cada trabajador procedió a ingresar, en el sistema de perfiles de puestos y competencias, los datos de identificación, la misión del puesto, quienes les reportan, con quienes interactúan, las responsabilidades del puesto y las competencias necesarias, tanto de conocimientos como de habilidades técnico-funcionales, el perfil de competencias corporativas–transversales y competencias técnicas.

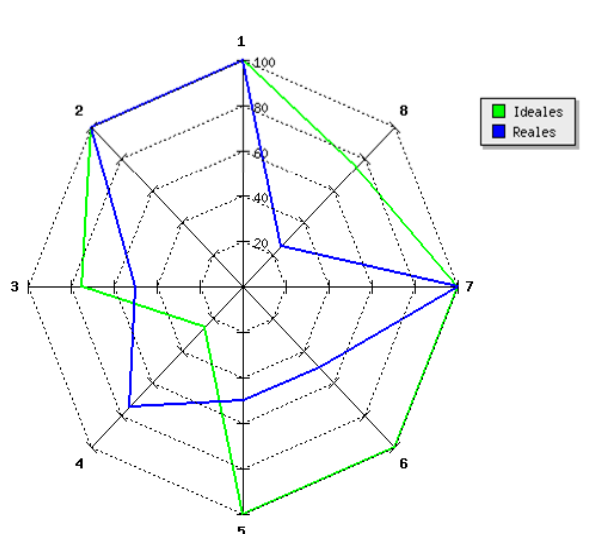
El modelo MPC se basó en un análisis detallado de las competencias laborales requeridas para cada puesto. Al comparar las competencias reales de los empleados con las ideales, se identificaron las áreas en las que existían mayores diferencias, es decir, las brechas que debían ser cubiertas para mejorar el desempeño. En su estudio sobre la gestión del talento humano por competencias, Caro (2021) resalta que las organizaciones que adoptan modelos basados en competencias logran identificar con mayor eficacia las deficiencias en las habilidades del personal y aplicar medidas correctivas mediante la formación y el desarrollo continuo. Este enfoque de gestión de brechas es crucial en el MPC, ya que permite a las empresas diseñar estrategias de capacitación y desarrollo adaptadas a cada empleado.

Las competencias se fijaron para todos los cargos, por áreas o departamentos y luego por puesto de trabajo y cada persona fue evaluada considerando las competencias que le corresponden. Pineda, M., Saavedra, M., Díaz, Y. (2023) han reportado que el enfoque del modelo MPC es consistente con los planteamientos de la gestión por competencias, la cual sugiere que la identificación y desarrollo de éstas es crucial para el éxito organizacional, ratificando que la gestión por competencias permite alinear los comportamientos, habilidades y conocimientos de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Esto no solo mejora el desempeño laboral, sino que también facilita la adaptación a cambios en el entorno laboral.

La Figura 2 muestra una comparación del nivel ideal versus el nivel real de desarrollo de las competencias que tiene un trabajador, versus las requeridas en el puesto, llegando a determinar que existen brechas que deberán ser cerradas, a través de planes de capacitación, formación o desarrollo.

Figura 1

Evaluación de competencias de un trabajador



Relacionando gráficamente los comportamientos con el grado de desarrollo de las competencias requeridas por el puesto, se evidencia en la Figura 2, que existen brechas que pueden ser tratadas con programas específicos de desarrollo como, por ejemplo:

Si la competencia requerida para el cargo es superior al grado de desarrollo de la competencia que posee el trabajador evaluado, se deberá considerar esas brechas como insumo para el planteamiento de un plan de capacitación y entrenamiento.

Si la competencia requerida para el cargo es igual al grado de desarrollo de la competencia que tiene la persona evaluada, se debe mantener a través de un plan menos agresivo de mantenimiento y concienciación.

Si la competencia que se requiere para el cargo es menor al grado de desarrollo de la competencia que tiene el personal evaluado, es necesario considerar planes de promoción, sucesión, ascensos y análisis de remuneraciones.

Al respecto Illanes, et. Al. (2018) menciona que, cuando las competencias requeridas para un puesto son superiores a las que posee un empleado tal como se observa en la primera alternativa, es crucial implementar programas específicos de capacitación, señala además que las empresas que invierten en el desarrollo de habilidades en lugar de simplemente contratar nuevos talentos, tienen más éxito a largo plazo. Este enfoque de reskilling y upskilling ayuda a preparar a los empleados para abordar los desafíos futuros, especialmente en un entorno de cambios tecnológicos constantes. Además, las evaluaciones anuales de competencias permiten monitorear el progreso y ajustar los programas de formación según las necesidades identificadas.

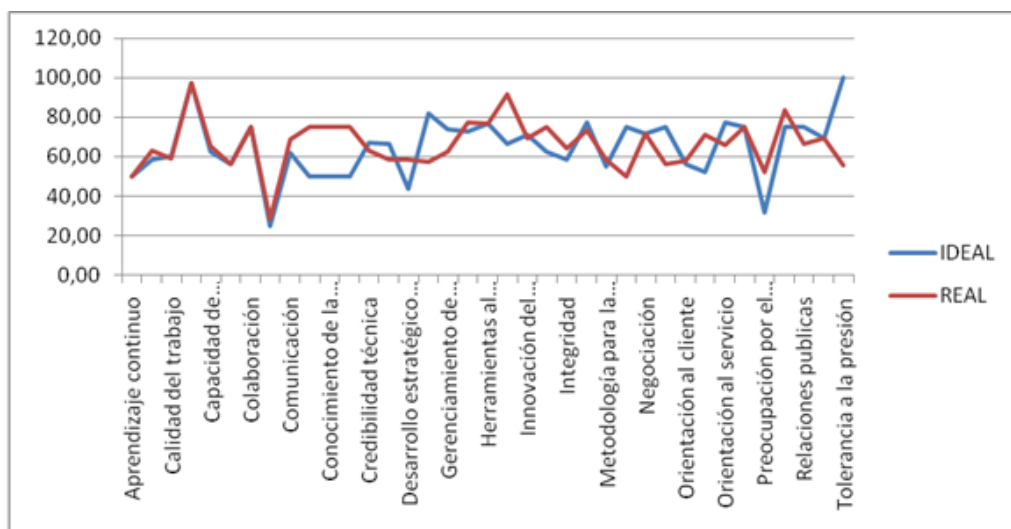
Por su parte, Caro (2021) señala que si las competencias del empleado están alineadas con las requeridas para el puesto, el mantenimiento de dichas habilidades mediante un plan menos intensivo es crucial para asegurar la consistencia del desempeño. Esto está alineado con la idea de que un aprendizaje continuo debe ser parte de la cultura organizacional. El seguimiento constante y la actualización de las competencias clave aseguran que los empleados no pierdan capacidades debido a la falta de uso o a la obsolescencia de habilidades.

Pineda, M., et. Al. (2023) argumenta que cuando las habilidades del empleado superan las requeridas, es recomendable considerar planes de promoción o sucesión. Este enfoque no solo mantiene motivado al personal, sino que también maximiza el uso del talento interno, reteniendo a los empleados con alto rendimiento, creando rutas claras para la promoción y desarrollando su potencial puede mejorar la productividad y reducir la rotación de personal. Esto también incluye la necesidad de ajustar las remuneraciones para reflejar adecuadamente el nivel de competencia de los empleados y fomentar su crecimiento dentro de la organización.

Continuando con el análisis del estudio, a continuación, se presenta una comparación entre las competencias ideales (línea azul) y las reales (línea roja) de las 75 personas que fueron evaluadas en distintas habilidades.

Gráfico 1

Evaluación por competencias de los trabajadores



El gráfico 1 muestra que de la población objeto de estudio, se determinó que entre las competencias con oportunidad de crecimiento está la tolerancia a la presión, la misma que requiere un nivel de desarrollo del 100%, sin embargo, la evaluación real arrojó que existe un nivel del 55,36%, determinándose una brecha del 44,64% por lo que se planteó como plan de acción el desarrollo de talleres de manejo de emociones y jornadas motivacionales a todos los niveles del personal. Según Goleman (2006), el manejo adecuado de las emociones a través de la inteligencia emocional puede mejorar significativamente la respuesta del empleado al estrés, aumentando su capacidad para trabajar bajo presión. Este tipo de formación también promueve la autoconsciencia y la autogestión, fundamentales en ambientes de alta demanda.

Stover, J., et. Al. (2017) ha reportado que estudios sobre motivación laboral han demostrado que las jornadas motivacionales pueden tener un impacto positivo en el rendimiento y la actitud hacia el trabajo. Señala, además, que la Teoría de la Autodeterminación sugiere que cuando los empleados sienten que su bienestar es una prioridad, son más propensos a mantener altos niveles de productividad y manejar mejor la presión laboral. Además, los programas de desarrollo personal pueden reducir significativamente la brecha entre el nivel actual y el ideal de competencias relacionadas con el manejo del estrés.

Otra de las competencias, con oportunidad de crecimiento dentro de las específicas, son modalidades de contacto, las cuales están relacionadas con el manejo de los distintos canales de comunicación

con todos los niveles involucrados, requiriendo un nivel del 75%, sin embargo, el nivel de desarrollo promedio es del 50%, se identificó una brecha del 25%, por lo que dentro del plan de acción a desarrollar para potencializar esta competencia, se propuso el desarrollo de talleres, seminarios de calidad de servicio interno y externo, comunicación asertiva y manejo de emociones.

La comunicación asertiva y el manejo emocional son competencias clave para mejorar la interacción en distintos niveles organizacionales. Según Goleman (2006), la inteligencia emocional es fundamental para establecer una comunicación eficaz, ya que permite que los empleados no sólo comprendan sus propias emociones, sino que también puedan comunicarse de manera más clara y empática con otros. El desarrollo de talleres en esta área puede ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades de escucha y a expresar sus ideas sin generar conflictos, lo que facilita el manejo de canales de comunicación en distintos niveles jerárquicos.

Lovelock (2009) en su libro "Marketing de Servicios" hace referencia a la gestión de la calidad del servicio y señala que la capacitación en calidad de servicio no solo es importante para la satisfacción del cliente externo, sino que también mejora el rendimiento interno de las organizaciones. Al mejorar la calidad del servicio interno mediante seminarios, se asegura que la información fluya de manera eficiente y que todos los departamentos colaboren eficazmente, lo que reduce malentendidos y mejora el tiempo de respuesta. Esto está alineado con la propuesta del plan de acción, ya que un servicio interno de calidad puede potenciar la habilidad de manejar mejor los canales de comunicación. En tanto que la habilidad para gestionar múltiples canales de comunicación, como el correo electrónico, llamadas, reuniones virtuales, etc., requiere un entrenamiento constante.

De acuerdo con Goleman (2006), las empresas que capacitan a sus empleados para utilizar distintos modos de comunicación son más eficientes en su gestión diaria y pueden responder más rápidamente a las necesidades de los clientes y colegas. Implementar seminarios de comunicación asertiva y calidad de servicio ayudará a cubrir esta necesidad, ya que capacita al personal para usar mejor estos canales en diferentes contextos.

Finalmente, se observó que la competencia de dirección de equipos de trabajo requiere un nivel de desarrollo del 82,14%, sin embargo, el nivel existente es del 57,14%, determinándose una brecha del 25%. Esta competencia, al tener relación directa con el liderazgo en el que se basa una dirección objetiva y acertada de los equipos de trabajo en toda organización exitosa, se planteó como plan de acción la capacitación en estrategias, diseño y control de procesos y coaching.

La brecha identificada en la competencia de dirección de equipos refleja una necesidad crítica de mejorar el liderazgo y la gestión dentro de la organización, criterio que se confirma de acuerdo a lo señalado por Goleman (2006), quien explica que la dirección de equipos no solo implica liderazgo, sino también la capacidad de gestionar los procesos organizacionales de manera efectiva, menciona que el rediseño de procesos y su control permiten a los equipos operar de manera más eficiente y alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa.

El proceso de gestión donde se presentan las actividades que se ejecutan de manera secuencial en los dos subsistemas (Figura 4).

Figura 4

Subsistemas de planificación estratégica y talento humano

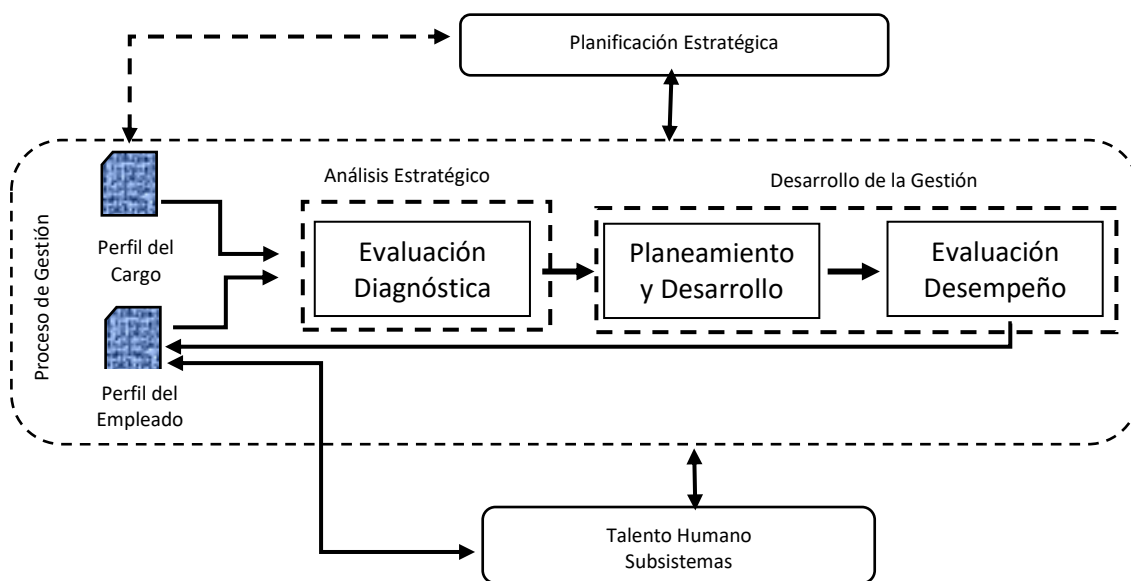


Este modelo se estructura en dos ejes principales: la planificación estratégica y la gestión del talento humano. La primera etapa implica un análisis exhaustivo de la organización para identificar los perfiles profesionales necesarios, alineados con la visión institucional. La segunda dimensión se centra en el desarrollo y potenciamiento de las competencias laborales de los empleados, asegurando que estén equipados para cumplir con los requisitos de cada puesto.

Un modelo de gestión basado en perfiles de competencias debe garantizar que las acciones de gestión del talento humano, desde el reclutamiento hasta el desarrollo, estén orientadas a lograr los objetivos estratégicos de la organización. Al personalizar el desarrollo de cada empleado y al fomentar el trabajo en equipo, este modelo contribuye a mejorar el desempeño individual y colectivo, y a alcanzar el éxito organizacional.

Figura 5

Modelo de gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias



En la figura 5 se muestra que el proceso de gestión del talento humano basado en competencias inicia con una comparación del perfil del cargo con el perfil del empleado, mediante una evaluación

diagnóstica, se identifican las brechas existentes entre las competencias requeridas para el cargo y las que el puesto necesita, permitiendo dar inicio a la elaboración de un plan de formación y desarrollo de carrera, que servirá más adelante como medio de verificación de la valoración de las competencias alcanzadas luego de terminada la formación.

CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten concluir que:

El modelo MPC permitió alinear el desarrollo profesional del trabajador con la planificación estratégica de la organización, partiendo del levantamiento de perfiles por competencias laborales, para pasar a una posterior evaluación donde se evaluaron las competencias requeridas para cada perfil, se identificaron las brechas existentes y se dio paso a un proceso de desarrollo, formación y capacitación de los empleados.

En el sistema de perfiles de puestos y competencias se registraron los datos de identificación, la misión del puesto, quienes les reportan, con quienes interactúan, las responsabilidades del puesto y las competencias necesarias, tanto de conocimientos como de habilidades técnico-funcionales, el perfil de competencias corporativas-transversales y competencias técnicas de cada uno de los trabajadores de la empresa.

En esta investigación, la aplicación de la metodología MPC, como un modelo de gestión del talento humano basado en perfiles por competencias, demostró la conexión entre la estrategia organizacional y los subsistemas de recursos humanos de la empresa. Los resultados obtenidos contribuyeron a la optimización de la administración del talento humano, permitiendo acelerar los procesos de selección del personal, proporcionar insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo y aplicar eficientemente la evaluación del desempeño como una herramienta clave para la retroalimentación del rendimiento laboral y la identificación del personal que requiere desarrollo para un desempeño superior en la organización.

Se estima que una vez aplicada la metodología propuesta se logren construir perfiles pertinentes a las necesidades de la institución y hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento, selección de personal, y evaluación de desempeño, orientando parte de su inversión para el desarrollo y capacitación de los recursos humanos y mejoramiento del clima organizacional.

El Modelo de Perfil por Competencias (MPC) es una herramienta valiosa para identificar las brechas existentes entre las competencias requeridas y las competencias reales en una organización. Este enfoque permite un análisis detallado de las capacidades actuales de los empleados en relación con las expectativas organizacionales. Las brechas detectadas, como las observadas en competencias como la tolerancia a la presión y la dirección de equipos de trabajo, pueden abordarse mediante planes de acción específicos. Estos incluyen programas de capacitación, coaching y talleres enfocados en el desarrollo de habilidades interpersonales y técnicas, lo que favorece el crecimiento profesional y mejora la eficiencia organizacional. La clave del MPC está en su capacidad para personalizar las soluciones formativas en función de las necesidades de cada puesto, lo que promueve una mejora continua en el desempeño individual y grupal.

El uso del MPC en la gestión del talento humano basado en competencias laborales no solo permite identificar áreas de oportunidad, sino que también ofrece un marco para alinear las estrategias de desarrollo de competencias con los objetivos estratégicos de la empresa. Como se ha señalado en el análisis de competencias como la comunicación asertiva y el manejo de emociones, las brechas de competencia pueden cerrarse eficazmente mediante intervenciones formativas diseñadas específicamente para cubrir dichas áreas. Al aplicar enfoques como seminarios de calidad de servicio

y rediseño de procesos, las organizaciones no solo mejoran la competencia individual de los trabajadores, sino que también impulsan la eficiencia operativa y la calidad del liderazgo, elementos fundamentales para la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo.

REFERENCIAS

Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Grupo Editorial Norma, 2000.

Arias, I., Guerrero, K., Orozco, W., Castro, G. y Caminos, W. (2023). La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. 4(2)

Atehortúa, F. B. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un swolo equipo. . Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.

Bunk. G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA. Cedefop. 1994.

Caro, B. N. (06 de Diciembre de 2021). Unimilitar.Edu.Co. Obtenido de Universidad Mllitar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/b62ed2e9-d45e-4ad7-b69d-ef85db502b0e/content>

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. México: McGraw Hill Editores.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3ra. Ed. Mc Graw Hill en México

Cuesta, A. (2000). Gestión de competencias y compensación laboral. Monografía de la Universidad Tecnológica de la Habana Cuba. <https://qualitasbiblo.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/libro-gestic3b3n-por-competencias-y-compensacic3b3n-laboral-armando-cuesta.pdf>

Dirube, JL. 2004. Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas. 1ª edición. Barcelona: Gestión.

Domingo, J. Delgado, M. (2000). Modelos de Gestión por Competencias. CORGA c.a. obtenido de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competencias.pdf

Fernández, Guadalupe y Fajardo, Plácido (2004). Las competencias. Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España, Ediciones Deusto.

Goleman, D. (2006). La Inteligencia Emocional por qué es más importante que el coeficiente intelectual. Editorial Kairós.

Gómez, J (2015). Las competencias profesionales. Obtenido de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>

Hooghiemstra, T. (1996). "Gestión Integrada de los Recursos Humanos". En. Dalziel, M., Cubeiro, J., Fernández, G. (ed.). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. España: Deusto, pp. 17 – 46.

Illanes, P. L. (enero de 2018). McKinsey Global Institute. Obtenido de Como capacitar y re-calificar a los trabajadores en la era de la automatización: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/retraining%20and%20reskilling%20workers%20in%20the%20age%20of%20automation/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation.pdf>

Jericó, P. (2001). Gestión del talento. Madrid: Prentice Hall. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/3ba98316b229102329ce9d16a5ef8119/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1536340>

Lévy, L. (1997). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas (Gestión 2000, Ed.). Retrieved from: [https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:242626/ada?qu=UTILIDAD&ic=tr ue&ps=300](https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:242626/ada?qu=UTILIDAD&ic=tr ue&ps=300)

Lovelock, C. W. (2009). Marketing de Servicios. México: Pearson.

Mc Clelland, David., 1.973. Citado por: González Martínez , M. (2000). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. Ciencia y Sociedad, 35 - 61. Retrieved from: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87011348002.pdf>

Mertens, L. (1996). La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional (O.de E. I. para la Educación, Ed.). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/44823504>

Paredes, Alfredo y Asociados (2001). Manual de modelando perfiles por competencias. México: Panorama Editorial.

Paredes, H. (2019). La Gestión del Talento Humano por competencias. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-deltalento-humano-por-competencias/>

Pineda, M., Saavedra, M., Díaz. Y. (2023). Análisis competitivo de la gestión del talento humano en el sector metalmeccánico de la provincia Tundama en el departamento de Boyacá. Revista CEA, Vol. 9, Núm. 20, e2155, <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/2155>.


Riascos, S., Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del Talento Humano. Cuadernos de Administración, 27(46) 141-154. Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=225022711011>

Sanabria, P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Sandoval, F., Montañó, N., Miguel, V., Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. Revista Venezolana de Gerencia. 17 (60):660-675

Spencer, Lyle y Spencer, Signe (1993). Las competencias en el trabajo, modelos para la excelencia. Madrid. Editorial Alianza.

Stover, J., Bruno, F., Uriel, F., Fernández, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. Redalyc. Org, 105-115.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) .