

Dep. Legal ppi 201502ZU4649

Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa

Depósito legal pp 197402ZU34 / ISSN 0798-1171



# REVISTA DE FILOSOFÍA

## MONOGRÁFICOS

Universidad del Zulia  
Facultad de Humanidades y Educación  
Centro de Estudios Filosóficos  
"Adolfo García Díaz"  
Maracaibo - Venezuela

Nº 98  
2021 - 2  
Mayo - Agosto

Revista de Filosofía, N° 98, 2021-2 pp.310-325

## Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú

### *Competencies Management: Proposal Facing the Organizational Reality in Peru*

**José Manuel Armada Pacheco**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3827-6144>

Universidad Continental

Huancayo-Perú

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5527593>

#### Resumen

El propósito de este artículo es mostrar las diferentes corrientes del pensamiento global del modelo de gestión por competencias en el ámbito laboral, para luego hacer un breve recorrido por el estado del arte del método organizacional en Perú, y finalizar con unas recomendaciones para la implementación del modelo de acuerdo a la visión de McClelland (1973), Spencer y Spencer (1993), Boyatzis (2002) y Alles (2008). Se empleó la metodología de análisis documental del modelo para vincular las realidades teóricas y prácticas del ámbito organizacional de experiencias de gestión empresarial en Perú y así presentar un camino a seguir para su inserción. Los resultados permitieron elaborar una propuesta de gestión del modelo por competencias que consta de tres fases que comprende doce pasos, el cual deberá estar alineado al plan estratégico del negocio, contar con el máximo compromiso y apoyo del más alto nivel gerencial de las organizaciones.

**Palabras claves:** gestión por competencias; Perú.

#### Abstract

The purpose of this paper is to show the different currents of global thinking of the management model by competencies in the workplace, and then take a brief review of the state of the art of the organizational method in Peru, and end with some recommendations for the implementation of the model according to the vision of

McClelland (1973), Spencer and Spencer (1993), Boyatzis (2002) and Alles (2008). The documentary analysis methodology of the model was used to link the theoretical and practical realities of the organizational field of business management experiences in Peru and thus present a way forward for its insertion. The results allowed the elaboration of a management proposal of the model by competencies that consists of three phases that includes twelve steps, which must be aligned with the strategic business plan, have the maximum commitment and support of the highest managerial level of the organizations

**Keywords:** competency management; Peru.

## Introducción

El desarrollo de comportamientos, cuando se inicia un modelo de gestión por competencias orientado a potenciar los recursos humanos constituye una meta desafiante, de intenso esfuerzo humano, que requiere ingentes recursos y probablemente sus resultados serán visto más a largo plazo que otros proyectos dirigidos a la transformación de la conducta humana en las organizaciones empresariales. Aunque este método de gestión ya tiene muchos años aplicándose aún no se ha consolidado en países como Perú, donde de acuerdo con un estudio de la Sociedad de Ingeniería Industrial y Administración de Negocios, las empresas en el país pierden alrededor del 30% de sus empleados anualmente, (Díaz, 2021)<sup>1</sup> y adicionalmente, la productividad y eficiencia de las organizaciones es vista desde una perspectiva orientada más a la mejora de los procesos asociados con la producción de bienes y servicios, que al desarrollo de habilidades de quienes conjuntamente con los equipos realizan tales procesos.

A propósito del crecimiento en las últimas dos décadas de la economía peruana en términos macroeconómicos y al hecho de que las organizaciones tratan de reclutar a colaboradores competitivos, poseedores de habilidades y destrezas que utilizan para identificar y resolver problemas cotidianos en las prácticas laborales, esta investigación pretende hacer entender el inmenso valor de los colaboradores en la vinculación de la productividad y eficiencia con la gestión de las personas, desde el punto de vista de su comportamiento y conducta en el puesto de trabajo. Por ello, cabe

1 DÍAZ ESCALANTE, Pamela (2021). Gestión por Competencias: Compromiso con el Desarrollo Empresarial. GMC, Sociedad de Ingeniería Industrial y Administración de Negocios, SIIAN. [Documento en línea]. <https://gmc-peru.com/capital-humano-competencias-estrategia-blog/> [Consultado: junio-01 de 2021]

expresar que las personas en las empresas constituyen un activo potencial, que debe ser gestionado para agregar valor organizacional en función de la política estratégica del negocio. Aquí parte el axioma que no requiere demostración y es inseparable: el desarrollo de los trabajadores está vinculado al aumento de la productividad.

Este artículo procura realizar una revisión breve sobre el estado del arte de la aplicación del modelo de gestión por competencias en Perú, clarificando su concepción polisémica y diferentes corrientes del pensamiento global al respecto, para luego plantear una propuesta que facilite la implementación del modelo en las empresas e instituciones del país. La propuesta no pretende indicar bajo mandato único el diccionario de competencias a aplicar, ni valoración de los niveles de las mismas, al respecto explica, la naturaleza compleja y única de cada organización para aplicar el modelo de cara a su propio contexto, estrategia, sus principios, valores institucionales, misión y visión.

## Metodología

Se utilizó la metodología de análisis documental, partiendo de fuentes publicadas en informes técnicos, artículos indexados, arbitrados y científicos, libros, entre otras referencias sobre el análisis de gestión por competencias a partir de las ideas de McClelland (1973)<sup>2</sup>, Spencer y Spencer (1993)<sup>3</sup>, Boyatzis (2002)<sup>4</sup> y Alles (2008)<sup>5</sup>, por otro lado, como estrategia de análisis y comprensión crítica de realidades teóricas y prácticas sucedidas en el ámbito organizacional de experiencias de gestión por competencias en organizaciones empresariales e instituciones del Perú.

La investigación se estructura desde un marco teórico y conceptual que permite contrastar diversas corrientes y posiciones globales sobre gestión por competencias, para luego ir al enfoque técnico de abordaje sistemático y hermenéutico, cuya reflexión llevó a la pesquisa del objetivo propuesto en torno a la gestión por competencias para comprender la realidad del problema y luego transformarla a través de una propuesta, (Torres, 2019, p. 76)<sup>6</sup>.

- 2 McCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- 3 SPENCER, L.M. Jr and SPENCERS, S.M. (1993), **Competence at Work: Models for Superior Performance**, John Wiley & Sons, New York, NY.
- 4 BOYATZIS, Richard (2002a). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* 1<sup>st</sup> Edition New York: Wiley & Sons, 2002.
- 5 ALLES, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica. 2a ed. la reimpr. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 400 p.
- 6 TORRES CARRILLO, Alfonso (2019). *La Sistematización como Investigación Participativa*. Capítulo 4. Procesos y metodologías participativas reflexiones y experiencias para la transformación social. Editorial: CLACSO – UDELAR. URU. Uruguay pp. 73-83

## ¿Qué es el modelo de gestión por competencia?

El modelo de gestión empresarial por competencias surge a raíz del decaimiento del modelo de gerencia tradicional durante el fordismo, que estuvo en el tope durante muchos años, este centraba su filosofía en la organización científica del trabajo, en la selección y entrenamiento del trabajador, en la cooperación entre directivos y trabajadores y al hecho de que la planeación solo es exclusivamente responsabilidad de los altos cargos. Estos modelos burocráticos y jerárquicos, estandarizados solo tomaban o toman en cuenta el puesto de trabajo, no las habilidades y conductas del trabajador, que al final es la pieza importantísima en la producción de bienes y servicios. Se genera entonces, una situación-problema entre el modo de conducta del trabajador y los requerimientos organizacionales para la producción (Zarifian, 2001, citado en Amigot y Martínez, 2013, p. 1076)<sup>7</sup>. Es a partir del modelo de gestión por competencias donde se vincula la producción con las habilidades y conductas del trabajador, a decir en principio, relacionado con el comportamiento del individuo para el desarrollo de una actividad.

Ahora bien, el termino competencia, es sin duda, tratado desde hace muchos siglos, por lo que su comprensión pasa por entender la historicidad del concepto. Adicionalmente competencia es una palabra polisémica, en el sentido que acepta pluralidad de definiciones de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (RAE). La primera acepción histórica que se dio al término fue en el trabajo de Platón (Lysis, 380 d.c., citado en Mulder, Weigel y Collings, 2018, p. 2)<sup>8</sup>, establece que la raíz de competencia es la palabra “*ikanótis*” en antiguo griego, que traduce cualidad de un individuo para desarrollar habilidad y destreza. El término ha sido estudiado por muchos investigadores y ha ido evolucionando hasta tomar variadas acepciones en su aplicación, como por ejemplo, en referencia al deporte entre dos o grupos de individuos que concursan por un podio, también en el mercado de bienes y servicios cuando existen varios ofertantes y hasta en las habilidades personales dirigidas a competencia vista como nivel cognitivo o actitudinal.

Esta polisemia ha evolucionado, quizás, en grandes corrientes conceptuales del término donde destaca, la corriente americana expuesta en el trabajo de McClelland

7 AMIGOT, P. y MARTÍNEZ, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1073-1084. Doi: 10.11144/Javeriana.UPSY12-4.gcme ...pueden destacarse dos modelos históricos que dan respuesta al vínculo problemático entre los trabajadores y los requerimientos de la producción en la organización: el modelo del puesto de trabajo y el modelo de las competencias (Ídem).

8 MULDER, M.; WEIGEL, T. y COLLINGS, K. (2018). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico. *Journal of Vocational Education & Training*, 59 (1), 67-88. Traducción de Elisabet Cortés Harlet. Revisión Técnica: Fidel Grande

(1973)<sup>9</sup> y sus seguidores quienes inclinan por el concepto de competencia como una característica innata del individuo, que se combina con conocimientos y un conjunto de motivaciones que hacen que el trabajador ejecute su desempeño con gran motivación. Esta corriente no involucra el contexto ambiental y psicosocial donde se desenvuelve el individuo, en sí, recrea una lista de competencias que son casi universales y su aplicación resulta de la selección de acuerdo a las circunstancias organizacionales. En general, define competencia como una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación, (McClelland, 1973, p. 67)<sup>10</sup>.

Los autores de referencia de la corriente americana apuntan a las competencias como, características innatas o subyacentes de la persona, que deberá ser complementado con niveles cognitivos adquiridos durante los entrenamiento, capacitación y formación para realizar un desempeño óptimo en el trabajo profesional. Combina ajustes constructivistas con condición innata del individuo para el desempeño de una actividad específica en el trabajo. La corriente sugiere también procesos o técnicas de selección laboral basada en observación y medición por expertos, así como también evaluación de competencias o “*Assessment*” anglicismo muy usado en Latinoamérica.

Boyatzis, (2002a, p. 6)<sup>11</sup>, seguidor de las investigaciones de McClelland, define competencia como una capacidad o habilidad, aclara que estas son un conjuntos de comportamientos del individuo que están estrechamente relacionados pero son diferentes y su aplicación minuciosa para el desempeño depende de una condición subyacente que llama “intención”. Estos comportamientos expresa, son alternativas de intención dependiendo del contexto o situación. Por ello, el líder organizacional debe ser capaz de comprender esos momentos para sacar el mejor provecho del individuo. Este autor expresa, que los beneficios del enfoque por competencias o comportamiento del individuo, es que estas pueden desarrollarse en la edad adulta mediante entrenamiento<sup>12</sup>.

Cuando se requiere implementar un modelo de gestión por competencias del talento humano, se deben tomar ciertas características de los individuos, como

9 McCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

10 Ibid. P. 67

11 BOYATZIS, Richard (2002a). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* 1<sup>st</sup> Edition New York: Wiley & Sons, 2002.

12 Boyatzis agrega que las competencias se vinculan a dos grandes sistemas neuronales: uno es el analítico de resolución de problemas y toma de decisiones, que se adquiere con la edad y la otra tiene que ver con sentimientos, relaciones y la creatividad (Ídem).

conocimientos técnicos y habilidades necesarias para la función específica., pero en realidad estas no son del todo suficiente para el desempeño efectivo, deberán existir otras características que completan el cuadro. Por ello, la competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación. (Spencer y Spencer, 1993, p. 122)<sup>13</sup>. Estas características complementarias subyacentes, están relacionadas con: la motivación, autoimagen, rasgos y la red social donde se desenvuelve el individuo. Por ello, McClelland y Spencer & Spencer comparan el modelo de competencias con analogía de un “iceberg” para explicar, lo que se observa de un trabajador o colaborador es solo el 15% que sobresale del tempango, el otro 85% está oculto bajo el agua metafóricamente y es donde subyacen muchas competencias.

En Latinoamérica, Martha Alles (2008)<sup>14</sup> ha sido seguidora de la corriente de gestión por competencia expuesta por McClelland, Boyatzis y Spencer & Spencer. Ha conceptualizado competencia como, las características de la personalidad, devenidas del comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, (Alles, 2008, p. 33)<sup>15</sup>. Concuerta con los otros autores estudiados, que las competencias subyacen ocultas en el individuo, son innatas y plantea la diferencia entre conocimientos, destrezas y competencias que completan la triada de la capacidad de un individuo, describe ejemplos prácticos de cada una y deja muy claro las diferencias existentes entre comportamientos y competencias.

La otra corriente de conceptualización de competencias es la europea, que combina las visiones francesa y británica. La francesa se expone en los trabajos de Le Boterf (2001), Levy-Leboyer (1997) y Mandon (1990) y se vincula de cierto modo a los estudios británicos de Horton, (2000); Woodruffe, (1991, 1993 y 2000); Lysaght y Altschuld, (2000); McLagan, (1997) y Mirabile, (1997). Esta corriente propone una visión contrapuesta a la teoría americana sobre competencias y comprueba que éstas se pueden desarrollar en el individuo a través de mecanismos de aprendizaje, es totalmente constructivista. Señala que la acepción de competencia está, asimismo, completamente vinculada e indisoluble al desarrollo de las personas, estas puede inculcarse a través de la formación y la experiencia, (Guerrero, Valverde y Gorjup,

13 Op. Cit.

14 ALLES, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica. 2a ed. la reimp. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 400 p.

15 *Ibid*, p. 33 ...Alles hace referencia al hecho que las competencias se pueden desarrollar desde diferentes entornos, de manera natural, puede ser en casa, en la vida cotidiana o en el trabajo pero no estructurado; también se pueden desarrollar en un entorno de aprendizaje como la escuela o universidad y en las organizaciones empresariales, mediante funciones del puesto de trabajo y a través de estrategias de entrenamiento/función inherentes al puesto (Ídem).

2013, p. 252)<sup>16</sup>.

La corriente europea define la competencia como, demostrada capacidad de un individuo para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades, bajo un enfoque de responsabilidad y autonomía, (Comisión Europea, 2006, p. 18)<sup>17</sup>, entendiendo como conocimiento, el resultado de la asimilación de información por medio del aprendizaje; como destreza, a la habilidad para aplicar conocimientos y utilizar técnicas a fin de completar actividades, tareas y resolver problemas. Estas y otras acepciones la utilizan los europeos en el marco de cualificaciones de competencias a nivel de la Unión Europea (UE), también utilizan marcos nacionales por países, pero en líneas generales presentan algunas diferencias *mínimas* y caracteres comunes que apoyan la aplicación de diferentes metodologías.

De acuerdo con lo observado, en este momento sobre modelo de gestión empresarial por competencias, resulta de poca consideración las diferencias que subyacen entre las diferentes visiones entre corrientes, llámese americana y europea, incluso las pequeñas diferencias que puedan existir intracorrente; lo importante es asumir una postura de acuerdo al contexto interno de cada organización, la cual tiene que estar asociada a las siguientes premisas: tipo y modelo de economía del país, condiciones y contexto tecnológico y profesional de la empresa, aspectos psicosociales promedios de los trabajadores, clima organizacional, niveles de salario del trabajador y otros aspectos vinculados a cada particularidad. Para la aplicación del modelo de gestión por competencias se requiere una gran estructura organizativa para gestionar el plan, debido a la gran variedad de técnicas y número de pasos que se utilizan para su implementación, como: selección, entrevistas, mantenimiento del desarrollo, assessment centers o centros de evaluación del desempeño, (Guerrero et al., p. 276)<sup>18</sup>. Todo esto requiere de especialistas y un departamento o gerencia de recursos humanos fortalecido y entrenado para tal fin.

### **Estado del arte de la gestión por competencias en Perú**

En Perú, para la década de los noventa el enfoque basado en competencias comienza a moverse en las ideas de quienes dirigen las empresas, se generan las primeras expresiones de gestión del capital humano de las organizaciones. El modelo en esas

16 GUERRERO, C., VALVERDE, M. y GORJUP, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración* vol.58 no.1 Ciudad de México. 58 (1): 251-288

17 COMISIÓN EUROPEA (2006). Aplicación del programa comunitario de Lisboa. Propuesta de Recomendación del Parlamento Europeo del Consejo a la creación del Marco Europeo de Cualificaciones para aprendizaje permanente. COM 479 final. Bruselas

18 Op. Cit.

décadas busca incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas. Principalmente, se han basado en las ideas y métodos expuestos en la corriente americana de gestión por competencias. Han utilizado la asesoría externa de expertos para la producción o compilación desde un diccionario de competencias y asignar mediante evaluación y determinación de brechas actitudinales y conductuales a colaboradores, para asignar competencias por grupo de puestos de trabajo desde el nivel operativo, pasando por los niveles tácticos organizacionales hasta la asignación de competencias para puestos del nivel estratégico y gerencial, que han buscado establecer resultados claves para crear valor a las organizaciones y empresas peruanas.

Aunque el modelo de gestión por competencia en Perú, aun para la fecha de elaboración de esta investigación, no se presenta como la panacea para el aumento de la productividad y la eficiencia, si ha mostrado una tendencia a elevar el nivel de entendimiento de los altos líderes y, han comprendido que gestionando el recurso más valioso, como es el talento humano se pueden lograr los objetivos deseados, por otra parte, existe poca información fidedigna del número de organizaciones peruanas que gestionan el talento humano por competencias. Muchas organizaciones han entendido que el éxito de la aplicación del modelo de acuerdo a la cultura organizacional en Perú, comienza por definir las normas de competencia laboral y la creación de un diccionario de competencias y comportamientos, para así llevar una gestión integral desde los departamentos de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano y poder captar, capacitar y evaluar al personal según ciertos criterios establecidos en las organizaciones.

En Perú existen empresas de clase mundial, transnacionales que en sus países sedes de origen gestionan al talento humano bajo el enfoque de competencias, estas prácticas administrativas de gestión son transmitidas a sus sedes filiales dentro del territorio nacional, también existen empresa peruanas que han sido declaradas organizaciones exitosas y han sido clasificadas a nivel latinoamericano y mundial como empresas líderes en métodos de gestión, tal es el caso de algunas empresas del área de seguros, banca y finanzas. También, ha habido intentos infructuosos de implantar el modelo de gestión de competencias del talento humano, quizás, han fallado al no interpretar el modelo como un proceso de carácter holístico, costoso, y tardío en el tiempo, ya que implica un cambio de cultura que requiere de mucho esfuerzo intelectual por parte de los directivos y colaboradores de las empresas o instituciones, comenzando desde el más alto nivel hasta los puestos más bajos de la estructura, y que se extiende a proveedores y clientes finales de los productos o servicios ofrecidos.

En la medición de los índices de productividad y de eficiencia de una empresa el talento humano debidamente gestionado contribuye en forma significativa en la mejora de este indicador de una empresa, es una relación en términos del valor generado y el gasto incurrido por cada colaborador. Una manera de determinar la productividad de un trabajador en una empresa de carácter privado o público que se dedique a la venta de sus productos finales, es la relación entre el valor del resultado obtenido y el valor del insumo utilizado en dicho resultado. Consiste en dividir el valor de la producción en términos del mercado representado por los ingresos por ventas y el número de trabajadores de cada ejercicio fiscal, (Santos, 2012, p. 65)<sup>19</sup>. Significa que, la demostración final de que la gestión del talento humano, entra como indicador numérico y económico de la productividad organizacional.

Los modelos de gestión organizacional aplicados en Perú, no necesariamente impactan hacia un “plus” de beneficios salariales, sociales, profesionales e individuales al trabajador. En opinión de esta investigación, existen en el país dos grandes enfoques generales de gestión organizacional, el primero enfocado en procesos y activos empresariales, y el segundo el enfoque basado directamente en el trabajador. Una aplicación mixta puede ser frecuente en muchas organizaciones. El enfoque basado en procesos y cuidados de activos, es común en empresas peruanas, que manejan procesos y subprocesos, vinculados al funcionamiento de tecnologías y equipos industriales, ejemplo, sector eléctrico, minero, petroquímico, petrolero, otros. Mientras que las empresas del sector servicios, como banca, finanza, proyectos, consultoras, responden a la creatividad de los trabajadores, por lo tanto su enfoque deberá estar más inclinado a la gestión del trabajador.

A pesar que en Perú se aplican diversos modelos de gestión organizacional procesos-activos y gestión del talento humano-procesos, dependiendo del tipo de empresa, es también cierto e inverosímil pensar que solo la gestión por competencias incide en la productividad, otros modelos de gestión del trabajador, también honran la maximización y efectividad de la producción. Los modelos de gestión de personas tienen sus variantes, el país no escapa a ello, por lo que se aplican diferentes modelos de gestión que inciden en la motivación del trabajador, entre estos podemos citar: modelo basado en salario competitivo, modelo de salario competitivo más salario social, modelo de gestión del talento e impacto social positivo al familiar del trabajador, entre otros.

Entre los modelos de gestión más recurrentes en el país se tiene: el modelo de gestión por resultados, basado en el logro de metas y objetivos planteados desde la alta

19 SANTOS JIMÉNEZ, Néstor (2012). El capital humano en empresas peruanas de generación eléctrica. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM, 15(1): 63-69. Lima, Perú

directiva de la organización, de acuerdo a una planificación, que involucra a la gerencia y colaboradores en búsqueda de resultados previamente establecidos. Otro modelo que se ha planteado en Perú, es el modelo GROW, (Campos y Bonhommet, 2019)<sup>20</sup>, cuyas iniciales significan, meta (Goal); diagnóstico de la situación (Reality); Evaluar el método de conseguir los resultados esperados (Options), y luego determinar cómo, cuándo, quien, donde se va a ejecutar el proceso (Will). Además de otros modelos, como gestión centralizada, hasta modelos informales de gestión organizacional.

No obstante en el país ha ido en franco aumento la aplicación del modelo de gestión por competencias, en ese sentido, un holding transnacional, muy conocido que opera en Perú que representa más de 12 diferentes marcas del sector alimentos y artículos de tocador de gran participación y demanda en el mercado nacional, ha apostado por la gestión por competencias, los trabajadores han mostrado un nivel satisfacción y motivación suficiente para dar continuidad a su labor. En el modelo los trabajadores no se sienten adscritos a un puesto trabajo, más bien han sido agrupados en función de sus habilidades, conocimientos y competencias; constantemente reciben entrenamiento y forman parte integral de programas de desarrollo de carreras, que transmiten al colaborador una calidad de vida promisoria. El modelo de gestión va acompañado por el proceso de reclutamiento, que es en un 90% virtual y se realiza bajo en el enfoque de competencias.

En un estudio realizado por el portal evaluar.com (Rodríguez, 23 de junio de 2014), donde fueron consultadas más de 200 empresas peruanas y más de 18.000 colaboradores, se determinó que entre las competencias profesionales que más buscan las empresas, siete son las más frecuentes en las organizaciones, siendo orientación al logro la competencia más recurrente en más de 50% de las organizaciones consultadas. Las otras competencias que también se evalúan, según el estudio son: trabajo colaborativo, la planificación, comunicación efectiva, visión de negocio y para los niveles tácticos gerenciales de las empresas las competencias más solicitadas son liderazgo, habilidades de supervisión y toma de decisiones, así como la capacidad para delegar o “empowerment”. El estudio publicado en el portal no discretiza sin las empresas consultadas gestionan por competencia, más bien el estudio se basó en competencias observadas a nivel de entrevistas en los procesos de selección y reclutamiento.

Pero no todo está resuelto en el país, existen un número importante de organizaciones y empresas públicas y privadas, que requieren de la implementación del modelo que atienda el capital o talento humano con un adecuado trato en la gestión. Por ello, en esta investigación se formularan algunas premisas, vistas desde un punto

20 CAMPOS RODRÍGUEZ, Jorge y BONHOMETT, Lucien (2019). GROW: Modelo de Gestión éxitos en Perú. [Documento en línea] [consultado: mayo-20 del 2021]

de vista integral, para la aplicación del modelo de gestión estudiado en sectores productivos, sobre todo en los sectores que son de alto rango en uso de mano de obra, ya que el trabajador visto como talento humano, no es un simple actor en la producción de bienes y servicios, sino, es el principal activo organizacional y debe ser visto como el recurso a conservar en las organizaciones peruanas. Para ello presentaremos las principales vías a aplicar que presenta el modelo de gestión del talento humano por competencias. En tal acción, nos basaremos en al corriente americana propuesta por McClelland y sus subsiguientes seguidores, que considera la competencia como innata pero también desarrollable. El modelo debe ser complementado con otros programas laborales que vaya dirigidos a la motivación y satisfacción del trabajador.

### Propuesta de implementación del modelo de gestión por competencia

Iniciar un plan de gestión por competencia, es una tarea que presenta un alto grado de complejidad, debido al manejo de los tiempos, que por lo general son de medio a largo plazo, también debido al cambio de cultura y a él gran compromiso que se encara. Sin embargo es preciso dar inicio al plan, a tal efecto, se presenta una propuesta de aplicación del modelo de gestión por competencias para empresas e instituciones públicas y privadas peruanas. Comenzaremos ilustrando a través de la figura 1, la secuencia de implementación del plan, para luego ir describiendo cada una de las 3 fases que componen la ruta, que a su vez esta subdividida en 4 pasos, para sumar finalmente 12 pasos.



**Figura 1.** Secuencia de implantación del modelo competencias en una organización, (2021)

**Nota:** Para efectos de implantación del plan de gestión por Competencias, se han propuestos 12 pasos, divididos en 3 fases para secuenciar el cumplimiento del proyecto. Los tiempos de cada subfase dependerán de la naturaleza propia, de la asignación de recursos y del número de trabajadores de la organización.

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

La fase previa segmentada en 4 pasos, son todas aquellas actividades de preparación que han de ejecutarse para adecuar el escenario organizacional que posibilite la buena marcha de implementación inicial. Como paso 1, la unidad de recursos humanos debe formar una comisión que estará bien entrenada, centrada y enfocada al objetivo del plan. Integrada por el máximo directivo organizacional, el líder de recursos humanos junto a un equipo de alto rendimiento, líderes medios de la organización y trabajadores del proceso operativo. El trabajador deberá ser considerado como el principal activo organizacional, pues entonces su participación en el modelo donde se gestiona al mismo, es de vital importancia. Por ello, la unidad de Recursos Humanos mantendrá reuniones periódicas con los trabajadores con el objetivo de informar todo lo referente al plan a ejecutar.

No menos importante es, declarar y actualizar constantemente la estructura organizacional y los puestos de trabajo como paso 2. Estos son el punto de arranque para la designación de competencias por grupos de cargos o por niveles, y de por sí, estas estructuras y perfiles deberán ser flexibles, pues su actualización dependerá del avance en asignación de competencias y al cierre de brechas de cada colaborador. En la estructura se deben declarar los cargos por niveles, como paso 3. Algunos autores utilizan frecuentemente dividir la estructura por niveles estratégicos, tácticos y operacionales, que en su sentido más amplio y decisorio las competencias para cada uno de ellos pudiesen ser diferentes, por ejemplo un alto directivo de una organización, una de sus competencias será: “visión del negocio” que es la capacidad y sensatez ante los clientes cuando se realizan transacciones, ésta competencia no necesariamente debe estar presente en un operador.

Otros autores han dividido los grupos de competencias en: cardinales, para niveles ejecutivos o altos niveles, niveles gerenciales, intermedios, operativos, niveles iniciales, competencias para trabajadores del conocimiento y e-competences o competencias para la e-people (Alles, 2004, como se citó en Tito Huamani, 2012, p.61)<sup>21</sup>. En este artículo, se sugiere dirigir de forma general la asignación de competencias de acuerdo a las características y a la naturaleza de cada organización, la que sea más práctica y adecuada al contexto propio de cada empresa o institución. Decisión que deben tomar para facilitar su aplicación en su sentido más flexible, no escapando a la posibilidad de subdividir la estructura y asignar competencias por grupos de cargos.

21 TITO HUAMANI, Pedro (2012). *Gestión por Competencias y Productividad Laboral en Empresas del Sector Confección de Calzado de Lima Metropolitana*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facultad de Ciencias Administrativas, unidad de Postgrado. Lima pp. 407

Como paso 4 de la fase previa, la comisión del proyecto de gestión por competencia, construirá un diccionario de competencias, que es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia propia del proyecto, (Alles, 2009, p. 48)<sup>22</sup>. La participación de los altos directivos organizacionales en este paso reviste una alta importancia, por su experiencia y compenetración en la estrategia del negocio, ya que es en esta subfase que se declara el rumbo y el futuro de la organización. En el diccionario y la estructura misma de la competencia se decide cada comportamiento que debería tener cada colaborador en función de los objetivos estratégicos planteados. Es decisión de la organización tomar competencias ya pre-establecidas o construirlas bajo su propio contexto organizacional. En todos los casos, deberán tener 3 elementos: el nombre de la competencias, las conductas observadas en cada nivel que sean medibles y cuál es el nivel deseado por puesto o grupo de cargos.

Entrando a la fase de asignación y entrenamiento, que también esta subdividida en 4 subfases. El paso 5, es la asignación de competencias por niveles ya previamente establecido en el paso 3. Si guiamos el proyecto por la definición de Boyatzis (2002a, p. 17)<sup>23</sup>, este señala que la competencia es la característica de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto de trabajo, además agrega que no es suficiente con conocer las competencias se deberían conocer otras características intrínsecas<sup>24</sup>. Entonces, definitivamente la asignación de competencia por puesto, cargos o niveles es un punto crítico en el proceso. Esta subfase deberá tomarse su tiempo, ya que ofrece complejidad y debe ser asignada de manera cuidadosa.

El paso 6 de la secuencia, es una actividad que garantizará la permanencia del modelo de gestión en el tiempo, es el proceso reclutamiento de personal por competencias, aquí intervienen los evaluadores del “assessment center”, creado con la finalidad de medir competencias, tanto a los nuevos ingreso como a los colaboradores y personal táctico y estratégico de la organización. La entrevista de selección de personal de nuevo ingreso por competencias, tiene como objetivo mejorar el reclutamiento de cara a la implementación del nuevo modelo y alcanzar una adecuada selección para mejorar el desempeño deseado, para disminuir las brechas de formación. Al respecto McClelland (1998, p. 47)<sup>25</sup>, señaló en sus investigaciones que, la entrevista

22 ALLES, Martha Alicia (2009). Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. - 1a ed. - Buenos Aires: Granica, 2009. 264 p.

23 Op. Cit.

24 BOYATZIS (2002b) agrega:...para aumentar nuestra capacidad predictiva de las competencias del trabajador, deberíamos, además de sus competencias, entender el compromiso del individuo con el trabajo y la organización, y su compatibilidad con la organización

25 McCLELLAND, David. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interview. First Published Research Article. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.000>

centrada en competencias consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse, tratando de buscar ejemplos conductuales.

Los pasos 7 y 8 de esta fase, están referidos a la detección de brechas a través de la evaluación y plan de adiestramiento o entrenamiento, cuyo objetivo es generar programas de capacitación efectivos para reducir las brechas en las competencias. La detección de brechas puede ser considerada una evaluación de desempeño, cuyo objetivo permite diagnosticar las necesidades de capacitación, crear un programa de adiestramiento, que su vez este inserto en un programa paralelo, que comúnmente se denomina programa de desarrollo de carrera, que representa una oportunidad de crecimiento del colaborador en la organización.

La última fase, denominada de desarrollo y evaluación, contiene los pasos 9, 10, 11 y 12, permite ejecutar el desarrollo, mantenimiento, medición-evaluación y corrección de los desvíos del plan. La ejecución y mantenimiento del plan busca el desarrollo personal y profesional de los colaboradores a largo plazo y no debe entenderse como una postura solo organizacional, recordemos que el mejoramiento de conductas es una cuestión de la vida propia del colaborador, puede ser ejecutada dentro y fuera de la empresa, en el hogar, en la interacción social, en la escuela o universidad. Por ello es importante que los líderes de recursos humanos centren su atención en la familia del trabajador.

El desarrollo del plan de gestión por competencias es tardío, se considera un objetivo estratégico organizacional a mediano y largo plazo. El desarrollo de éste, debe estar enfocado desde dos perspectivas, una dentro del trabajo y la segunda fuera del trabajo (Alles, 2015, p. 128)<sup>26</sup>, en esta investigación postularemos acciones adicionales adaptadas a la modernidad de gestión de organizaciones. Para el enfoque del desarrollo dentro del trabajo, el rol del supervisor inmediato es de primera línea como experto entrenador, dentro de la descripción de cargo de éste, deberá ejecutar adiestramiento a sus supervisados, por lo tanto la formación pedagógica del supervisor es de crucial importancia para que ejecute con acompañamiento de la unidad de Recursos Humanos, programas estructurados de adiestramiento sistemático en trabajo que llamaremos ASET. Otras acciones a seguir, es asignación de proyectos especiales para observar competencias; asignaciones a trabajadores operativos en funciones tácticas temporales, desarrollo de actividades lúdicas y juegos simulados de gerentes. Otras actividades son, el análisis de situaciones donde se plantean determinado problema que los candidatos deben resolver, generalmente en grupo.

26 ALLES, Martha Alicia (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias 3a ed. la reimpr. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 456 p.

El desarrollo fuera del entorno laboral, consiste en todas la formas de entrenamiento, capacitación y formación fuera de la empresa. Entre otras actividades concretas están actividades junto a la familia para fomentar el sentido de pertenencia organizacional de todos los integrantes. Adiestramiento dirigido al crecimiento personal y generación de competencias asignadas a grupos de trabajadores, en convenios con instituciones especializadas, empresas de adiestramiento y universidades. También se sugieren seminarios de autodesarrollo de competencias, aplicación de métodos de aprendizaje basado en aprender-haciendo fuera del dominio laboral y cualquier otra metodología fuera del entorno organizacional.

Es importante, antes de los procesos de evaluación del desempeño tener listos los indicadores de cumplimientos, con su descripción conceptual, estrategia de aplicación y fórmula aritmética, ya que la efectividad en la medición niveles de competencias alcanzados ofrece ventajas y adiciona elementos positivos a la organización, como: reduce los costos, minimiza los tiempos de aplicación que repuntan en la productividad de colaborador. La aplicación de la evaluación de desempeño se ejecutara anualmente, pudiéndose ejecutar también procesos de medición intermedios, para el control y seguimiento del plan particular. Esta actividad estará a cargo de un grupo de expertos evaluadores, junto a las apreciaciones del supervisor inmediato.

El paso 12, último en la secuencia, es de seguimiento del plan para el control en el proceso, a través de herramientas para detectar desvíos, analizar éstos y tomar acciones correctivas, los cuales se detectan con los indicadores de cumplimiento, actualizando la medición cada cierto periodo para entender si nos estamos acercando o no a la meta planteada. Se ejecutará a través de reuniones de control de gestión (RCG), el líder de la unidad de Recursos Humanos deberá establecer la periodicidad de las reuniones o ejecución de reuniones extraordinarias. En estas reuniones participan las personas directamente involucradas en la evaluación, con el comité en pleno de la organización nombrada para tal fin. El objetivo es encontrar los desvíos y problemas que se están presentando, para luego buscar posibles soluciones.

### **Consideraciones finales**

Definitivamente, la implementación del modelo de gestión por competencia debe iniciarse con la creación y designación de una comisión conformada por todos los niveles de gestión de la empresa, liderada por el más alto directivo de la organización y co-liderada por el gerente o jefe del departamento de Recursos Humanos, esto con el fin de crear el máximo compromiso estratégico organizacional, también deben estar presentes los niveles tácticos y operativos de la organización. Esta comisión deberá recibir un adiestramiento de altos estándares y deberá contar con una prominente asesoría externa, que coadyuve a gestionar el proceso de implementación del modelo.

La comisión de implementación del modelo debe contar con el apoyo de los más altos poderes de decisión de la organización ya que constituye el futuro de la organización, desde la perspectiva de la productividad y eficiencia. El modelo de gestión por competencias a iniciar, debe estar integrado a la política organizacional y formará parte integral del Plan Estratégico de Negocios y definitivamente vinculado a la misión, visión y a los valores institucionales, es a partir de allí, donde se construye el proyecto, (Guerrero et al., p. 3)<sup>27</sup>.

Por otro lado, todos los colaboradores de la organización deben estar enterados y preparados para desarrollo del proyecto, a tal fin la comisión ejecutará reuniones planificadas periódicas con todos los trabajadores con el objetivo de dar información fidedigna de primera línea de la propuesta de cambio y estatus del avance del plan, recordemos que ellos pueden aportar infinidad de recursos, ideas y propuestas para el buen desarrollo del plan. Además, los colaboradores son el blanco objetivo del proyecto, sin su participación consensuada, será imposible el logro de las metas planteadas.

Adicional a la comisión de gestión del modelo, es conveniente crear en la unidad de Recursos Humanos un centro de evaluación de desempeño (assessment center), cuyo objetivo es evaluar las capacidades, habilidades y actitudes de los colaboradores, a partir de la observación de determinadas conductas y competencias laborales y personales. También el assessment center es utilizado para determinar las brechas existentes y recomendar programas de remediación al personal, y también medir competencias iniciales de entrada a nuevos ingresos en apoyo a los reclutadores de personal de la unidad e Recursos Humanos.

Es de particular importancia la implementación de actividades paralelas a la gestión del modelo de competencias, como: el programa de desarrollo de carrera, que tiene efectos colaterales positivos, ya que mejora el clima laboral, incrementa los niveles de motivación del trabajador, es el inicio de un estilo de liderazgo pues observa un futuro ya predeterminado, fomenta la adaptación al puesto de trabajo, (Noel, Frías y Silva, 2019, p. 53)<sup>28</sup>. Con el programa de carrera se potencia al colaborador las habilidades, destrezas y competencias que le permitan lograr los objetivos y hace más competitiva la organización. También se propone la ejecución de actividades con la familia del colaborador dirigido a brindar información y entrenar también en valores y conductas a los familiares directos del colaborador

27 Op. Cit.

28 NOEL, Gerardo; FRÍAS, Manuel y SILVA, Jesús (2019). Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. Lima, Perú. Pp. 84



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

# REVISTA DE FILOSOFÍA

N° 98, 2021-2

---

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en agosto de 2021, por el **Fondo Editorial Serbiluz**, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[www.produccioncientificaluz.org](http://www.produccioncientificaluz.org)