



Suma de Negocios

ISSN: 2215-910X

ISSN: 2027-5692

Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Durán Bahamón, Catalina Del Pilar; Avilán Rodríguez, Angie; Morales Rizo, Johanna  
Gestión por competencias: diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero  
Suma de Negocios, vol. 2, núm. 1, 2011, Enero-Junio, pp. 115-125  
Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609967042008>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

LUZEM 

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## GESTIÓN POR COMPETENCIAS: DISEÑO DE UN PROCESO OPERATIVO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO

CATALINA DEL PILAR DURÁN BAHAMÓN\*  
ANGIE AVILÁN RODRÍGUEZ\*\*  
JOHANNA MORALES RIZO\*\*\*

### RESUMEN

*Este artículo es resultado del trabajo de grado en la línea de investigación estructura organizacional de la especialización en Gerencia de Recursos Humanos de la Escuela de Negocios de la Konrad Lorenz, Fundación Universitaria. El trabajo tiene como objetivo aportar al diseño del sistema de gestión por competencias para un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero de Bogotá. Para esto se inicia con la definición de las competencias organizacionales y posteriormente se construye el diccionario de competencias para la empresa. A la vez se realiza el análisis ocupacional para la actualización de los manuales de funciones y se ajustan los perfiles de cargo por competencias de los diferentes cargos que hacen parte de este proceso operativo. Por último se diseñan instrumentos para el proceso de selección y evaluación del desempeño por competencias, junto con la metodología para la identificación de brechas de competencias y capacitación por competencias.*

**Palabras clave:** Competencia, Gestión por competencias, selección por competencias, evaluación del desempeño por competencias.

### ABSTRACT

*This paper is the product of an academic project in the research line in organizational structures in the Human Resources Management postgrad program at the Konrad Lorenz, Fundación Universitaria. The objective of the project is to design a competency based management model for an operative process in a manufacturing company in Bogotá. First, the organizational competencies are defined; then, a dictionary of competencies is built for the company. Simultaneously an occupational analysis to update of manuals of functions is performed and the position profiles adjusted by the competency of the different organizational roles part of this operational process. Finally, the competencies based selection and performance evaluation processes are designed, along with the methodology for the identification of competency gaps and competency based training.*

---

\* Psicóloga de la Konrad Lorenz, Fundación Universitaria, katad29@yahoo.com

\*\* Psicóloga de la Konrad Lorenz, Fundación Universitaria, angie.avilan@hotmail.com

\*\*\* Psicóloga de la Konrad Lorenz, Fundación Universitaria, morales.johana@hotmail.com

**Key words:** *Competence, Competency Management, competency selection, competency evaluation.*

## RESUMO

*Este artigo é produto de um projeto acadêmico na linha de pesquisa em estruturas organizacionais no Pós-programa da especialização em Gestão de Recursos Humanos na Konrad Lorenz, Fundación Universitaria. O trabalho visa contribuir para a concepção do sistema de gestão baseado na competência de um processo de negócio em uma empresa de fabricação, em Bogotá. Para isso começa com a definição das competências organizacionais e, em seguida, constrói um dicionário de competências para a empresa. Embora a análise do trabalho é realizado para atualizar os manuais operacionais e ajustar os perfis de competência posição das diferentes taxas que são parte deste processo operacional. Finalmente, as competências e processos de avaliação de desempenho são projetados, juntamente com a metodologia para a identificação de lacunas de competências e de formação baseada em competências.*

## JEL:

## INTRODUCCIÓN

Cada día, los desafíos de la sociedad van aumentando la complejidad de los procesos organizacionales, y a medida que éstos crecen, las organizaciones se han visto enfrentadas a responder con un mayor perfeccionamiento. Es allí en donde la administración de los recursos humanos ha tenido grandes avances con el propósito de mejorar la eficacia de los colaboradores dentro de la organización.

La administración de los recursos humanos de acuerdo con los modelos organizacionales ha evolucionando y aporta a los progresos e interrelaciones desde la revolución industrial hasta la época moderna. Los mayores desarrollos se tienen desde los años ochenta y noventa, cuando el enfoque utilizado hasta entonces, en las clásicas Jefaturas de Personal, el cual comienza a ser insuficiente, como consecuencia de los cambios producidos en el mundo laboral. A partir de éstos, se abren paso a nuevos planteamientos, que llevan incluido un cambio de denominación, pasándose a hablar de Dirección de Recursos Humanos y en la actualidad de Gestión de Recursos Humanos.

La Gestión de los Recursos Humanos, trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones. La tarea es la de integrar y coordinar recursos de la organización, tales como: personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, entre otras en un ambiente cambiante. (Piloto & Valdés, 2005).

De acuerdo con los múltiples cambios que se han presentado tanto en el entorno social como laboral, las organizaciones se han visto obligadas a cambiar su perspectiva y sus planteamientos para lograr mantenerse en el mercado. En un mundo globalizado y en un mercado abierto como los que se vive en estos momentos de la vida moderna, la competitividad, la diferenciación y el valor agregado, son términos de obligada discusión y determinantes de las estrategias y de las tácticas organizacionales. (Atehortúa, Ortiz & Rendón, 2009).

Así mismo, con respecto a las personas, el cambio ha sido de ciento ochenta grados (180°), éstas han pasado de ser consideradas un coste, un gasto, que es preciso reducir al mínimo, a ser contempladas como un recurso, como el princi-

pal recurso competitivo del que dispone la organización para mantener y mejorar su competitividad. (Berrocal, López & Pereda, 2002). Por ello, se ha hecho necesario para las organizaciones, desarrollar diferentes estrategias que les garanticen el crecimiento no solamente en materia de tecnología, sino también del factor humano, ya que la transformación de los diferentes procesos productivos no sólo son posibles a través de la adquisición de última tecnología, con el ánimo de aumentar la productividad, sino también de implementar nuevas formas de gestionar el capital humano.

Cada día, se hace más evidente que el conocimiento es uno de los elementos que se constituye en una ventaja competitiva entre las organizaciones, por lo cual éstas han venido desarrollando una serie de actividades que apuntan a la formación, intercambio y socialización de dicho conocimiento, con el fin de mejorar la productividad de la organización. Teniendo en cuenta que son las personas quienes hacen parte de la organización, quienes poseen dicho elemento, se ha hecho fundamental desde la dirección de los recursos humanos favorecer la selección, el desarrollo y la conservación de un capital humano capaz de crear, aprender, poner en acción y además transmitir conocimiento valioso para la organización. Es aquí en donde la gestión por competencias se contempla como una herramienta poderosa para lograr gestionar de manera estratégica capital humano.

Teniendo en cuenta esto, se plantea como objetivo de la presente investigación diseñar la gestión por competencias para un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero de Bogotá.

## MARCO DE REFERENCIA

La gestión por competencias suele ser definida como un modelo de gestión que permite construir y evaluar las competencias específicas que

se requieren en un puesto de trabajo y además permite flexibilizar la organización e introducir al personal de trabajo como los actores principales en los procesos y transformaciones que tiene la organización (Tejada, 2010). En este sentido, es el conjunto de capacidades organizativas metodológicas y sociales referentes a la calidad y la organización del trabajo relacionadas con las respuestas ante situaciones nuevas e imprevistas (Arrascaeta, 2009).

Aunque el concepto de competencia no es novedoso, el tema de la gestión por competencias viene tomando mayor importancia en las organizaciones, debido a que su implementación ofrece un estilo de dirección en donde predomina el factor humano, permitiendo y así mismo exigiendo que cada persona, empezando por los directivos, aporten a la organización las mejores cualidades y conocimientos individuales y colectivos.

Etimológicamente, el término competencia proviene del verbo latino *competere*, término que en el español se adujo al concepto de *competere* y *competir*, haciendo referencia a una competencia entre dos o más rivales. Posteriormente, pasó a adquirir un sentido más amplio, cuando comenzó a ser entendido como responder a, corresponder a, ser propio de, ser aplicable a. Así, a partir del siglo XV, el término *competere* comenzó a significar “‘pertenecer a’, ‘incumbir’, dando lugar al sustantivo ‘competencia’ y al adjetivo ‘competente’, para indicar ‘Apto’, ‘adecuado’”. (Leboyer, 1997 citado por Jaraba, Romero & Ruiz de Vega, 2005).

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970. Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas apor-

tan (Gil, 2007). El término está cobrando mucha importancia en la actualidad, siendo uno de los más actuales en el contexto empresarial. Su origen ha de atribuirse, principalmente, a McClelland (1973) quien definió las competencias como la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo. (Moreno, Pelayo & Vargas, 2004).

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2007). Las competencias aluden a las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas a una actuación de éxito en un puesto de trabajo, es decir, constituyen atributos propios del individuo que influyen significativamente en su rendimiento en el trabajo y que se verán ajustadas o no por el entorno en el que se desarrolla. (Junco, 2005).

Las competencias como término tienen que ver con comprensión y sensibilidad interpersonal, comunicación, creación y consolidación de redes sociales, desarrollo de personas, persuasión, liderazgo, orientación al cliente o trabajo en equipo; categorías que son frecuentemente citadas en la literatura sobre la materia, mostrándose entonces excesivamente próximos el concepto de competencia y las competencias sociales vinculadas al concepto de inteligencia emocional de Goleman (Blanco, 2007 citado por Blanco & Caballero, 2007).

Así mismo, se distinguen tres definiciones de competencia laboral: 1) Básicas, que incluyen aquellos comportamientos que se adquieren en la educación básica (matemáticas, lenguaje escrito y física); 2) genéricas, la cual abarca los desempeños comunes a diferentes ocupaciones, y 3) específica, que son comportamientos asociados a los conocimientos técnicos de una ocupación particular (Posada & Rodríguez, 2007 citando a Vargas, 2001).

El número de competencias existentes puede ser muy amplio según el autor que se consulte; sin embargo, casi todos los modelos reconocen la existencia de: las competencias básicas que integran los fundamentos técnicos y científicos mínimos necesarios para desempeñarse exitosamente en un entorno (Arrascaeta, 2009).

Arrascaeta (2009) considera que comportamientos asociados con conocimientos de índole informativa (capacidad de leer, interpretar textos, etc.) se adquieren gradualmente a lo largo de la vida (López & Chaparro, 2006) y las competencias específicas que engloban capacidades técnicas, conocimientos tanto a nivel conceptual como metodológico, de investigación, política social y marco legal bajo los cuales ejerce el profesional en su área de trabajo (López Luna, Chaparro & Maldonado, 2006).

Igualmente Mertens (1997) citado por Junco (2005), considera dos competencias en: Básicas, las cuales se refieren a comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y conocimientos de índole formativa. Las específicas, las cuales identifican comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada y las genéricas, que describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad, capacidades, aptitudes, rasgos de personalidad, valores, motivaciones y actitudes. Comprende el saber estar y el querer hacer, es decir, el nivel intra e interpersonal.

El principal objetivo del modelo de gestión por competencias es brindar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más efectiva para llegar al alcance de los objetivos de la organización. Para esto se hace necesario definir y mantener de forma continua las competencias, de acuerdo con los objetivos de la corporación (Berrio G & Harzallah, 2005).

Según Camejo (2005), el Modelo de Gestión por Competencia que establezca la Gerencia de los Recursos Humanos tiene dos objetivos primordiales que son: flexibilidad de la organización en sus operaciones, traduciéndola en la capacidad para modificar sus operaciones al ritmo que marca el mercado; y multifuncionalidad en los trabajadores para la asignación de situaciones de trabajo en forma dinámica donde el comportamiento deba desplegarse en la organización en función de objetivos cambiantes, establecidos para mejora global (Sarabia, 2008). Es la conducción de los Recursos Humanos a través del enfoque estratégico de competencias de donde se promueven los resultados la nueva manera de pensar y de desarrollar a la gente en su función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores. La creación de una unidad de Recursos Humanos que haga énfasis en sus empleados como insumo primordial de la empresa y la transformación de sus trabajadores con miras a aportar con sus competencias al logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro del mundo globalizado y competitivo. (Camejo, 2005).

Por otra parte, se ha visto que cuando se hace una correcta implementación del modelo de gestión por competencias, éste proporciona resultados satisfactorios en la gestión de los recursos humanos impactando de manera positiva a toda la organización. Así, un modelo de gestión por competencias ayuda a la construcción de una dinámica organizativa y de gestión de recursos humanos, explicitando los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentra en la organización, dirigiendo sus comportamientos, remarcando lo que se espera de él y del grupo (Olaz, 2009).

La Gestión por Competencias surge como una herramienta que moviliza las destrezas, conocimientos, actitudes y valores de las personas hacia la consecución de los objetivos del negocio,

siendo precisamente las competencias aquellas características de los individuos que están causalmente relacionadas con una performance superior en el trabajo (Minolli, 2007). Así mismo, se fundamenta en dos pilares conceptuales y operativos: los marcos referenciales sobre la competencia laboral y los marcos referenciales sobre la evaluación científica. Ambos confluyen en la identificación de competencias e identificación de los lineamientos organizacionales.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, las organizaciones deben identificar las cualidades individuales y colectivas y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacional, el cual va permitir desarrollar los perfiles propios para cada puesto de trabajo. Estas competencias que sean consideradas deseables para un puesto de trabajo dentro de la organización, estarán diseñadas y definidas caso a caso, a través de la identificación de personas comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando las características de la persona con miras a visualizar el desempeño y que resulte contribuyente en pro de los objetivos de la organización (Morales, 2008).

Para la correcta implementación de este modelo, se parte de la planeación estratégica que cada organización posea: Misión, Visión y demás material relacionado con la estrategia. El paso siguiente será involucrar a los directivos en la definición del modelo de competencias, para la posterior construcción del diccionario por competencias, el cual es confeccionado a medida de cada organización. Se realiza la asignación de competencias y niveles a los diferentes puestos de la organización, a continuación, se realiza la determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen en la actualidad los trabajadores de la organización. Por último se realiza el diseño de los diferentes procesos de Recursos Humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo. (Alles, 2007; Atehortúa, Ortiz & Rendón, 2009).

## MÉTODO

### POBLACIÓN

La población que se tuvo en cuenta para la investigación fueron 51 trabajadores, mayores de edad, de un proceso operativo, que cuenta con cuatro niveles jerárquicos como son: jefe, supervisor, operarios y ayudantes, de una empresa del sector manufacturero de la ciudad de Bogotá.

### HERRAMIENTAS

Las herramientas utilizadas en la presente investigación fueron:

### MESA DE EXPERTOS

Esta estrategia de investigación parte de realizar reuniones con los directivos de la compañía, que poseen un profundo conocimiento sobre las características y necesidades de la misma, con el fin de elegir las competencias organizacionales. Durante ésta, los miembros exponen su opinión y punto de vista, con respecto a la propuesta dada por los investigadores.

El material utilizado para dicha presentación fue un listado de diez competencias con sus definiciones, éste tiene dos opciones de respuesta: (SÍ) o (NO), en la cual se explica a los miembros de la reunión, que deben marcar con una X la opción desde la pregunta que consideren más apropiada, de acuerdo con los objetivos de la compañía, teniendo en cuenta que representan las características que cada colaborador de la empresa debe tener. Al finalizar se resumen las ideas y se ponen en común para generar directrices.

### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Consiste en un listado de preguntas abiertas, sobre la identificación del cargo, sus funciones,

sus responsabilidades y demás aspectos inherentes a éste, con el fin de recolectar datos, para la actualización de los Manuales de funciones y construcción de los perfiles de cargo por competencias para este proceso operativo. Consta de 7 preguntas dirigidas a información del entrevistado y el cargo, en la segunda parte 12 preguntas relacionadas con funciones, responsabilidades y otras. Finalmente se encuentra una pregunta con respecto a las competencias del cargo.

### PROCEDIMIENTO

La presente investigación se llevó a cabo en las siguientes fases:

*Fase 1. Presentación del proyecto a la directora de Recursos Humanos de la empresa.* Esta fase inicial, tuvo por objetivo justificar la necesidad de diseñar el sistema de Gestión por Competencias para este proceso operativo, en esta presentación se explicó también, la metodología que se llevaría a cabo y se recibió la autorización para trabajar dentro de las instalaciones de la empresa en los casos que fuese necesario.

*Fase 2. Mesa de expertos.* Se convocó a una reunión a 5 directivos de la compañía con el fin de explicar el sistema de gestión por competencias y definir las competencias organizacionales. En esta fase se entregó un formato previamente diseñado por los investigadores que contenía 10 competencias organizacionales las cuales se seleccionaron a partir del conocimiento de las características y necesidades de la compañía. En este formato cada uno de los directivos debía seleccionar las competencias que le parecieran apropiadas.

Posteriormente, se hizo una presentación de cada uno de los directivos sobre la selección de competencias que realizó y la justificación de las mismas. En este momento los participantes sólo podían escuchar sin interrumpir ni presentar diferentes puntos de vista.

Finalizada la presentación, se inició una discusión en torno a la importancia de cada una de las competencias en donde dos de las investigadoras tomaban nota, mientras una de ellas dirigía la discusión, esto con el fin de retroalimentar y apoyar a los directivos en la unificación de criterios y selección de sólo 4 competencias organizacionales.

*Fase 3. Elaboración del diccionario por competencias.* Durante ésta, se llevó a cabo la definición operacional de las 4 competencias organizacionales escogidas en la mesa de expertos. A continuación, se establecieron los niveles de estas competencias y se llevó a cabo la definición de los comportamientos asociados a cada una de ellas.

Para la selección y definición de las competencias funcionales del proceso operativo de la empresa, se realizó una reunión con el jefe del proceso y con el gerente de planta, en donde se identificaron las necesidades particulares en cada uno de los 4 cargos, Jefe, Supervisor, Operario y Ayudante.

Dada la necesidad de la empresa, de que el sistema fuese totalmente replicable en los demás procesos de ésta, se analizaron los resultados obtenidos en la reunión con el gerente de planta y el jefe del proceso, con el fin de garantizar que las competencias funcionales aquí definidas aplicaran en los diferentes procesos operativos de la empresa. Igualmente se realizó la definición operacional, el establecimiento de niveles y la definición de comportamientos asociados a cada una de las competencias funcionales.

En las estrategias adoptadas para el diseño del sistema, las investigadoras realizaron el diccionario por competencias que les permite identificar los trabajadores sobresalientes que demostraran poseer la competencia con el fin de construir indicadores que se ajusten a las características de la compañía.

*Fase 4. Análisis ocupacional.* Al ser una empresa certificada por la norma ISO 9001:2008, ésta contaba con los manuales de funciones y perfiles de cargo, de acuerdo con lo requerido por el Sistema de Gestión de Calidad, información que fue soporte para la construcción de la entrevista semiestructurada, la cual se realizó con el jefe del proceso y con los trabajadores sobresalientes en cada uno de los cargos de éste. Jefe, Supervisor, Operario y Ayudante.

Se le solicitó al Jefe, seleccionar 3 trabajadores sobresalientes o con mayor puntaje en cada uno de los cargos para la actualización del manual de funciones y perfiles de cargo por competencias. Por otra parte, para realizar la actualización del manual de funciones y del perfil de cargo del Jefe, se solicitó al Gerente de Planta suministrar esta información. Las investigadoras realizaron la entrevista semiestructurada al jefe y al trabajador sobresaliente con el fin de cruzar datos y consolidar la información de acuerdo al reporte de las fuentes. Una vez recolectada la información, se sistematizó y se procedió a plasmar dicha información a los formatos diseñados para tal fin y posteriormente presentarlos al Gerente de planta y Jefe del proceso de laminación, se recogen las percepciones y se valida el proceso.

*Fase 5. Diseño del proceso de Selección por Competencias.* Se definieron dos herramientas principales para la evaluación de competencias en el proceso de selección, para este proceso operativo. Se definió que sólo se realizaría entrevista de incidentes críticos a los niveles de Jefe y Supervisor, debido al alcance del cargo y responsabilidad asignada. Para construir la entrevista por competencias las investigadoras emplearon el modelo – Situación, Tarea, Acción, Resultado– (STAR) para la cual se seleccionaron dos competencias para ser evaluadas en la entrevista de preselección realizada por la Dirección de Recursos Humanos. Para evaluar las dos competencias restantes se diseñó un assessment center para cada uno de los cargos de Jefe y Supervisor.



Para la evaluación de competencias en operarios y ayudantes, se diseñó igualmente un *assessment center* para aplicar durante el proceso de selección y así filtrar a los candidatos más aptos, o en caso de evaluar a los trabajadores actuales identificar las brechas con el perfil definido.

*Fase 6. Diseño evaluación de desempeño por competencias.* Como resultado de la construcción de los puntos anteriores se hace posible la construcción de la evaluación del desempeño por competencias. Para esto se recurrió al gerente de planta, para definir los indicadores de gestión para cada uno de los cargos.

Posteriormente, buscando la comprensión del proceso se realizó una presentación al jefe con el fin de escuchar sus aportes y así definir finalmente, los indicadores a evaluar. De este informe y la realimentación de las directivas se tomó cada una de las competencias organizacionales por niveles y la competencia funcional, con el fin de establecer el porcentaje adquirido en cada una de las competencias evaluadas. Dentro de la evaluación del desempeño también se contemplaron las necesidades de capacitación.

*Fase 7. Definición de la metodología para la capacitación por competencias e identificación de brechas.* Para diseñar un programa de capacitación por competencias, es necesario evaluar las competencias tanto organizacionales como funcionales, que la empresa ha establecido. Esta evaluación se puede realizar por medio de algunas de las herramientas definidas anteriormen-

te, tales como: *Assessment Center*, Evaluación de desempeño y en el caso de jefes y supervisores, la Entrevista por Competencias; como resultado de estas evaluaciones, es posible diferenciar y establecer el nivel de la competencia en la que se encuentra el trabajador en la empresa; esto permite después compararlo posteriormente, con el perfil de cargo por competencias y así establecer las brechas existentes entre éstos.

El propósito fundamental del diseño del programa de capacitación por competencias, es disminuir las brechas presentes en los trabajadores, orientando así, capacitaciones técnicas o de desarrollo que respondan al objetivo de incrementar el nivel de las competencias.

Para la planificación del programa tiene en cuenta la necesidad específica y con ella define los objetivos de la capacitación, el desarrollo del trabajo a realizar y en consecuencia se eligen los métodos de capacitación, de acuerdo con los recursos necesarios para la implementación.

## RESULTADOS

La gestión por competencias se enmarca en las dinámicas y lógicas organizativas y funcionales de la empresa. En este caso, de acuerdo con la misión y visión declaradas en la política de calidad de la empresa manufacturera objeto del estudio, se diseñó el sistema Gestión por Competencias a través de la definición del siguiente mapa:

**Tabla 1.** Mapa de competencias

Cargo	Competencias organizacionales	NIV	Competencias funcionales	NIV
Jefe	Responsabilidad Adaptación al cambio Orientación al resultado Orientación al cliente	2 2 3 2	Pensamiento analítico	2
Supervisor	Responsabilidad Adaptación al cambio Orientación al resultado Orientación al cliente	2 1 2 1	Liderazgo	2
Operario	Responsabilidad Adaptación al cambio Orientación al resultado Orientación al cliente	1 1 1 1	Calidad en el trabajo	3
Ayudante	Responsabilidad Adaptación al cambio Orientación al resultado Orientación al cliente	1 1 1 1	Dinamismo energía	2

La definición del mapa de competencias se consolida a través de la elaboración de un Diccionario de Competencias que tiene como fundamento compatibilizar la Gestión de Recursos Humanos con la formulación estratégica de la empresa manufacturera.

Con el fin de alinear la Gestión de Recursos Humanos existente con lo que propone la gestión por competencias, se ajustó el proceso de selección para el proceso productivo objeto del estudio teniendo en cuenta la siguiente tabla:

**Tabla 3.** Clasificación para selección por competencias

Cargo	Selección por competencias	Competencias evaluadas	Nivel
Jefe	Entrevista STAR	Responsabilidad Adaptación al cambio Orientación al resultado Orientación al cliente Pensamiento analítico	2 2 3 2 2
	Assessment Center	Orientación al cliente Pensamiento analítico	2 2
Supervisor	Entrevista STAR	Responsabilidad Adaptación al cambio Orientación al resultado Orientación al cliente Liderazgo	2 1 2 1 2
	Assessment Center	Orientación al resultado Liderazgo	2 1
Operario/ Ayudante	Assessment Center	Responsabilidad Calidad en el trabajo Dinamismo-Energía	1 3 3

Los manuales de funciones fueron actualizados y los perfiles de cargo se ajustaron a la gestión por competencias para los cuatro niveles del proceso productivo. Éstos se construyeron de acuerdo con el formato definido dentro del Sistema de Calidad de la empresa manufacturera.

Adicionalmente, se diseñó la Evaluación de desempeño teniendo en cuenta cada uno de los cargos del proceso productivo, de acuerdo con las necesidades de la empresa manufacturera en lo inherente a los objetivos que se deben alcanzar en cada uno de los cuatro cargos. También se incluyó la evaluación de competencias de acuerdo a lo definido previamente en el diccionario, con una escala de evaluación que permite identificar las brechas para el diseño del programa de capacitación por competencias. Con el fin de garantizar su implementación, se definió el procedimiento de Evaluación de desempeño de acuerdo con los lineamientos del Sistema de Calidad que aplica la empresa manufacturera.

## CONCLUSIONES

La decisión en una empresa de orientar la gerencia de Recurso Humano a través del sistema de competencias, exige un proceso de adaptación de las estructuras y dinámicas existentes a la propuesta de gestión por competencias.

Durante la investigación, se contó con el apoyo de los trabajadores, en cuanto al tiempo para suministrar la información requerida por las investigadoras. A su vez, el Gerente de planta junto con el Jefe del proceso, asumieron un rol crítico durante el desarrollo del Modelo con el fin de aportar en el diseño del mismo.

Por otro lado, se encontró que los participantes de la organización con los cuales se trabajaron las diferentes estrategias muestran gran interés y expectativa por parte de la Gerencia ante el concepto del Modelo de Gestión por Competencias, dado que en la actualidad la empresa no

cuenta con estrategias definidas para la identificación y evaluación de personal competente, lo que puede hacer que la compañía contemple ajustar sus procesos a lo definido en esta investigación.

Por último, el trabajo fue una propuesta de Modelo de Gestión por Competencias con participación de trabajadores y directivos que se espera sea replicado en los diferentes procesos operativos de la empresa y a su vez éste sea implementado en el proceso piloto para el diseño, con el fin de llevar a cabo la identificación de brechas de competencias y posterior desarrollo del programa de capacitación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Ed. Granica, 2a. ed. Buenos aires.
- ATEHORTÚA, ORTIZ & RENDÓN, (2009). Sobre la necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias. *Revista Ciencias Estratégicas*. 17(22), 243-250.
- ARRASCAETA, R. (2009). *Gestión por competencias: fuente de ventajas competitivas*. En el financiero.
- BERRÍO, G. & HARZALLAH, M. (2005). Knowledge Management for Competence Management, in *Journal of Universal Knowledge Management*. 0(1), 21-28.
- BERRICAL, F.; LÓPEZ, M. & PEREDA, S. (2002). *Gestión de recursos humanos por Competencias y Gestión del conocimiento*. En D-O.
- BLANCO, A. & CABALLERO, D. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones, en *Psicothema*. 19(4), 616-620. Recuperado el 6 de junio de <http://www.psicothema.com/pdf/3406.pdf>.
- CAMEJO, A. (2005). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos, en *Entelequia*. Revista Interdisciplinar, (8).
- JARABA, B.; ROMERO, L. & RUIZ DE VEGA, M. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria, en *Psicología desde el Caribe*, (16).
- JUNCO, A. (2005). Consideraciones teóricas acerca de la inteligencia emocional y la gestión por competencias, en *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*. 25(1).
- LÓPEZ, E. & CHAPARRO, Y. (2006). Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral, en *Tabula Rasa*. (5), 261-293.
- MERTENS, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Ed. Cumbre Iberoamericana. Madrid, España.

- MINOLLI, C. (2007). Gestión por competencias e integración de sordos en empresas privadas, en *Temas de Management*. Recuperado el 10 de agosto de EBSCO.
- MORALES, O. (2008). *Gestión de recursos humanos basada en competencias*. En *gestioPolis.com*. Recuperado el 23 de mayo de 2010 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>.
- MORENO, M.; PELAYO, Y. & VARGAS, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento, en *Revista de Empresa*. Vol. 10.
- TEJADA, J.; RODRÍGUEZ, M. L.; SERRERI, P. & DEL CIMUMUTO, A. (2010). Desarrollo de competencias: teoría y práctica. *Laertes*, Barcelona. ISBN: 978-84-7584-659-0.
- PILOTO & VALDÉS (2005). La gestión por competencias en el sector de las finanzas y precios, en *Folletos gerenciales*.
- POSADA, A. & RODRÍGUEZ, M. (2007). Competencias laborales: Algunas propuestas, en *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 12(001), 93-112.
- SARABIA, M. (2008). *Gestión de competencias laborales desde un modelo práctico*. Bogotá. Colombia.