



ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los modelos de gestión por competencias, facilitan una alineación estratégica entre los objetivos organizacionales y las capacidades del talento humano. Se basan en determinar y desarrollar las habilidades, conocimientos, comportamientos y actitudes necesarias, para cada rol, promoviendo tanto la productividad como el compromiso.

1. Definición y alcance

La gestión por competencias se entiende como un proceso integral que identifica y desarrolla las capacidades necesarias para el desempeño eficaz, promoviendo el alineamiento entre visión organizacional y talento humano. Fomenta el pensamiento crítico para definir competencias clave y la comunicación para transmitirlas claramente en la organización.

2. Modelo de Martha Alles

Martha Alles propone un modelo estructurado que incluye: diseño de descriptores de competencias, construcción de diccionarios, definición de niveles de desempeño, y su integración en procesos de RR.HH. como selección, capacitación y evaluación. Los estudiantes pueden participar en la creación de un “diccionario de competencias” para un proyecto universitario, desarrollando habilidades de equipo y negociación.

3. Enfoque sistémico y estratégico

Los modelos recientes adoptan un enfoque sistémico, considerando interconexiones entre competencias, procesos y cultura organizacional. Se integran al capital intelectual, fomentando capacidades dinámicas que permiten adaptarse al cambio. Esto impulsa la resiliencia, adaptabilidad y trabajo colaborativo, esenciales para implementar mejoras organizacionales.

4. Etapas claves para su implementación

Un modelo típico incluye etapas como: análisis y descripción de cargos, identificación de competencias cardinales y específicas, elaboración de manuales y socialización con el personal. En un caso real, los estudiantes pueden elaborar la descripción de un cargo y diseñar competencias correspondientes, desarrollando habilidades de síntesis, análisis y presentación.

Tabla 1. Etapas del modelo

Etapa del modelo	Descripción breve	Habilidades blandas implicadas
Identificación de competencias.	Definir capacidades claves por puesto.	Pensamiento crítico y comunicación.
Diseño del diccionario.	Describir comportamientos y niveles de logro.	Colaboración, síntesis de información.

Etapa del modelo	Descripción breve	Habilidades blandas implicadas
Integración en procesos RR.HH.	Aplicar en selección, capacitación y evaluación.	Negociación, trabajo en equipo.
Evaluación y retroalimentación.	Medir desempeño y ajustar desarrollo.	Empatía, feedback constructivo.

Caso práctico: aplicación del modelo de gestión por competencias en un contexto empresarial

La empresa colombiana INNOVAR S.A.S., dedicada al desarrollo de software empresarial, identificó una disminución en la productividad de su equipo de desarrollo y un aumento en la rotación del personal. Al analizar la situación, la gerencia concluyó que la causa principal era la falta de alineación entre los perfiles de cargo y las competencias reales del talento humano vinculado.

Como respuesta, la empresa decidió implementar un modelo de gestión por competencias. Para ello, conformó un equipo interdisciplinario liderado por el área de talento humano, con el apoyo de líderes de proyecto, desarrolladores senior y consultores externos. El primer paso fue realizar un levantamiento de información sobre los cargos críticos, con entrevistas y observación directa. Posteriormente, se diseñó un diccionario de competencias que incluyó habilidades técnicas (por ejemplo, dominio de lenguajes de programación) y blandas (como trabajo en equipo, comunicación asertiva y solución de conflictos).

Una vez identificadas las competencias claves, estas fueron incorporadas en los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño. Por ejemplo, en los procesos de selección, se diseñaron pruebas situacionales para evaluar el liderazgo y la capacidad de adaptación al cambio. A su vez, los planes de capacitación fueron rediseñados para fortalecer las habilidades blandas, como liderazgo ágil y trabajo colaborativo.

Después de seis meses de implementación, la empresa reportó una reducción del 30 % en la rotación del personal, mejoras en la productividad por proyecto, y un ambiente laboral más positivo, según encuestas internas. El caso de INNOVAR S.A.S. muestra cómo el modelo de gestión por competencias puede aplicarse efectivamente en contextos empresariales reales, alineando las necesidades organizacionales con el desarrollo integral del talento humano.

Reflexión para el estudiante



Este caso invita al estudiante a analizar cómo las organizaciones pueden adaptar modelos de gestión por competencias según sus necesidades específicas. Además, permite reflexionar sobre la importancia de las habilidades blandas para el éxito de proyectos empresariales, fomentando la empatía, la escucha activa y la adaptabilidad como competencias esenciales en la gestión del capital humano.