

## **Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana**

### *Competency based human resource management: a latin american perspective*

Ernesto Maldonado Ojeda<sup>1</sup>  
Adriana Manrique Cagua<sup>2</sup>

**Recibido:** junio 2017 / **Aceptado:** noviembre 2017 / **Publicado:** diciembre 2017

#### **Resumen:**

A pesar de la evolución significativa de la literatura en el campo de la administración, el área de talento humano demanda estudios que soporten la estandarización de un modelo para su gestión. Una de las limitaciones relevantes es que el término talento humano aún carece de una definición consistente y de un alcance conceptual claro. Esta investigación tiene como propósito proporcionar un marco referencial para académicos y practicantes de la administración de recursos humanos desde la perspectiva latinoamericana. Para esto se acogió el paradigma post positivista o constructivista siguiendo una metodología cualitativa basada en la revisión documental utilizando herramientas de búsqueda académica con las palabras claves de este estudio y seleccionando las obras más citadas. Como resultado se obtuvo que la gestión del talento humano depende principalmente de seis aspectos comunes como atracción, selección e incorporación; evaluación del desempeño; diseño de cargos, revisión de funciones, descripción de puestos de trabajo; remuneración, compensación y beneficios; y la formación y entrenamiento.

**Palabras Clave:** Gestión de talento humano, recursos humanos, gestión talento humano por competencias, administración del recurso humano.

---

<sup>1</sup> Docente Universidad de Guayaquil (ernesto7659@hotmail.com)

<sup>2</sup> Estudiante Universidad de Guayaquil (corinamanrique6@gmail.com)

Forma sugerida de citar: Maldonado,E., Manrique,A. (2017). Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana. Carácter, 5(1),47-56 . <https://doi.org/10.35936/caracter.v5i1.32>



**Abstract:**

Despite significant evolution of the related literature in the field of management, the subject of personnel management still demands studies that support the standardization of a management model. One of the important limitations is that the term human resource still lacks a consistent definition and a clear conceptual scope. The purpose of this research is to provide a reference framework for academics and practitioners of human resource administration from a Latin American perspective. For this, the post-positivist or constructivist paradigm was accepted following a qualitative methodology based on the documentary review using academic search tools with the key words of this study and selecting the most cited works. As a result, it was found that the management of human resources depends mainly on six common aspects such as attraction, selection and incorporation; performance evaluation; design of positions, review of functions, job descriptions; salary, compensation and benefits; and formation and training

**Keywords:** Human resource management, human resources, Competency based management, human resource administration.

## **1. Introducción**

Antes de comenzar la era del conocimiento las empresas se enfocaban en el capital económico y en los bienes materiales, la competitividad era consecuencia de obtener la materia prima en el menor tiempo y al menor costo posible. Con la apertura de las fronteras económicas y de mercados mundiales, los bienes materiales son de fácil acceso, los individuos dejan de ser un simple recurso organizacional para convertirse en seres dotados de habilidades, conocimientos, creatividad y competencias. Actualmente, no basta tener los recursos, las organizaciones modernas tienen la necesidad de saber emplearlos de manera rentable; por tanto, los recursos no solo son los activos también se suman las capacidades organizacionales.

Es así, como la gestión de talento humano se convierte en el medio para que una organización pueda sobrevivir y lograr el éxito en un mundo de constantes cambios y altamente competitivo (Chiavenato, Sacristan, & Roa, 2012). Es una estrategia para lograr que los trabajadores se conviertan en protagonistas y actúen como socios de la empresa participando activamente en el proceso de desarrollo continuo tanto personal como organizacional. Para esto es necesario establecer modelos estratégicos de gestión que permita el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas permitiendo ganar experticia en los procesos y desarrollar ventajas competitivas dentro del mercado (Collings & Mellahi, 2009).

La aplicación de modelos de gestión de recursos humanos que sean efectivos es una falencia frecuente en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil. Esto genera pérdidas tanto en tiempo como en la rentabilidad anual, además de una alta tasa de rotación debido a que las personas desconocen de las actividades específicas que deben cumplir, no obtienen la debida inducción del cargo a desempeñar cuando son contratados y no perciben un clima laboral de aprendizaje. Esto refleja la necesidad de una guía que permita a estas organizaciones adaptar las competencias requeridas bajo un modelo de gestión para el talento humano.

### **Revisión de la literatura**

El desarrollo del talento humano en las organizaciones ha sido el principal foco de atención para los académicos y practicantes de la administración de recursos humanos desde la aparición, a inicios del siglo XVI. Varios autores han propuesto un modelo de gestión desde diferentes perspectivas, pero tomando como base ciertos factores comunes que serán detallados en la siguiente revisión de la literatura. Para efecto, se presentan definiciones conceptuales del talento humano y las competencias, y luego se describen los modelos de gestión por competencias más referenciados en la literatura en los últimos 15 años.

#### **El Talento Humano y las Competencias**

Definir el talento humano es un aspecto complejo al tratarse de cualidades de las personas, pues unos hacen referencia a que estas nacen con el individuo y otros afirman que son construcciones humanas, ya sean estas individuales o de manera colectiva, susceptibles a ser modificadas, fortalecidas o simplemente mantenerse o extinguirse (Zabaleta, 2013).

Según Zavaleta (2013) definió competencia como “un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz” (p.119). Es decir, toda acción que el individuo hace en un contexto determinado para lograr un resultado esperado o planificado. El autor recomienda prestar atención que las competencias se desarrollan acorde al contexto específico en que se desenvuelve el individuo, comprender este aspecto es importante para un gerente, pues generando un ambiente de aprendizaje intencionalizado puede favorecer el comportamiento experto o competencia requerida. Entonces, la recomendación es que las organizaciones asuman su papel directivo como ambientes de aprendizaje para detectar patrones de acción a partir de nuevos comportamientos, fortalecerlos como competencia y mantenerla.

Para Alles (2005) las competencias son de dos tipos principales las cardinales y las específicas registradas en un diccionario de competencias para un mejor entendimiento. Las competencias cardinales son desarrolladas de manera individual por los colaboradores de la empresa como la ética, fortaleza, calidad del trabajo, orientación al cliente, perseverancia. Las competencias específicas pueden ser de tipo gerencial o de área, estas son las capacidades desempeñadas en cada área de la organización, algunas difícil de transferir como la del operador de maquinaria pesada o proyectos de mejora de infraestructura.

Desde la posición de Malvezzi (2002) existen cuatro teorías sobre las competencias que van desde la explicación clásica, la aproximación etno-metodológica, la teoría de las estructuras sociales hasta la perspectiva socio-histórica. La explicación clásica entiende a las competencias como los recursos personales que se encuentran relacionado al desempeño; etno-metodológicamente son estructuras que se forman mediante recursos personales; las estructuras sociales la comprenden como estructuras que se forman por condiciones concretas de la persona y de su entorno; y finalmente desde el punto de vista socio-histórico se indica que las condiciones de un momento específico asientan las competencias para el momento siguiente.

### Gestión de Talento Humano por Competencias

La administración clásica dispone de las personas como recursos organizacionales dando lugar al campo de la gestión de recursos humanos (GRH) pero ahora varios desafíos emergen debido al incremento del desarrollo económico a nivel global, las comunicaciones globalizadas, la rápida transferencia de nueva tecnología, el crecimiento del comercio y la alta migración de las personas (Lewis, 2006). Es decir, el compromiso de la gerencia moderna a más de su clásica administración según Zavaleta (2013) es “adquirir conocimientos que le permita detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio” (p.117). El autor mantiene que la gestión del talento humano debe basarse en la legitimización de relacionar la potencialidad de las personas con los procesos productivos efectivos.

Desde la aparición de este nuevo concepto en la administración los académicos han marcado diferencias evidentes en la literatura (Becker & Huselid, 2006; Delery, 1998; Tarique & Schuler, 2010). Desde el punto de vista de los autores Tarique y Schuler (2010) se destacan tres diferencias principales, el primero radica en las partes interesadas, lo cual es más amplio en la GRH involucrando clientes, inversores, proveedores, empleados, sociedad y la organización misma; en cambio la GTH impacta directamente en los empleados y en la organización. La segundo señala

que GRH tiene preocupaciones más amplias que las de atraer, desarrollar y retener empleados de las organizaciones como lo es GTH. Por último, GRH abarca más políticas y prácticas de recursos humanos que GTH incluyendo planificación, dotación de personal, compensación, capacitación y desarrollo, evaluación, relaciones laborales y seguridad y salud.

La literatura aún no precisa un significado globalmente aceptado de gestión de talento humano (GTH), existen varias definiciones, términos y suposiciones realizadas por los autores que escriben acerca del tema dependiendo del contexto en el que fue desarrollado (Alles, 2012; Barney & Wright, 1998; Brewster, Sparrow, & Harris, 2005; Zavaleta, 2013). Entre los términos utilizados están: gestión del talento humano, estrategia del talento, planeamiento de recursos humanos, plan de sucesión (Lewis, 2006). Al ser las personas quienes toman las decisiones y quienes realizan actividades acordes a las funciones definidas para cada proceso de una organización, el talento humano se convierte en el principal recurso de la empresa para generar ventaja competitiva (Barney & Wright, 1998).

A pesar de no existir un consenso académico en el término de talento humano, existe un cuerpo considerable de investigaciones que demuestran empíricamente el vínculo significativo entre la inversión en talento humano y los beneficios organizacionales (Gómez et al. 1997; Lewis, 2006). Por lo cual investigadores y practicantes de la administración se han enfocado en obtener modelos de GTH que permita a las organizaciones a tener una referencia de buenas prácticas para gozar de dichos beneficios.

Los autores contemporáneos hacen énfasis en desarrollar las competencias de los individuos como estrategia del área de recursos humanos. Un modelo de gestión por competencias establece y concreta habilidades y capacidades que los individuos responsablemente puedan cumplirlas en sus actividades diarias. Alles (2012) destacó su importancia debido a que permite determinar las competencias propias de cada colaborador en la organización y así no errar en la asignación de puestos de trabajos. Así mismo Chiavenato, Sacristan, y Roa (2012) destacaron su importancia en la identificación y especificación de las actividades laborales que puedan cumplir los individuos acordes a sus aptitudes con el propósito de disminuir costos.

#### Modelos de Gestión de Talento Humano por Competencias

Un modelo de gestión es un patrón que sirve de guía a través de una secuencia ordenada de instrucciones y procedimientos para lograr el objetivo propuesto (González, 2015). Es una referencia de pasos para cualquier proceso con el fin de alcanzar los resultados esperados, estableciendo y respetando los lineamientos necesarios para llegar al objetivo final. En la nueva era del conocimiento, la administración de empresas ha tenido aportes significativos de modelos de gestión de talento humano siendo los más referenciados por los profesionales de empresas en orden cronológico los siguientes: Harper y Lynch (1992), Zayas (1996), Velázquez (1997), Chiavenato (2002), Werther, Davis, Gómez, & Mendoza (2000), Moreno (2012), y Alles (2012).

Los autores Harper y Lynch (1992) especificaron un modelo basado en el tamaño de cada departamento que compone la empresa, con lo cual se evalúa el potencial humano que tiene la organización midiendo en cada individuo el desempeño laboral, personalidad, aptitudes y comportamientos. Esta información permite obtener los descriptivos de funciones y conocer las competencias laborales que requiere cada puesto para ser considerado en el proceso de

reclutamiento y selección de personal. Luego, se establece un plan de comunicación, para asignar los nuevos empleados acorde a su perfil laboral y finalmente realizar la evaluación de desempeño de manera periódica como insumo de un sistema de retribución e incentivos. El modelo persigue la optimización de los recursos humanos que es parte de la estrategia organizacional.

Por otro lado, Zayas (1996) en su modelo inicia con la definición precisa y actualizada de la misión de la organización que debe ser ampliamente difundida entre los colaboradores. Por otro lado, la estructura organizacional debe ser ordenada y bien definida en sus cargos y funciones a fin de que la información sea fluida y bien encaminada. En la definición de los cargos se debe establecer las capacidades y características requeridas para los trabajadores dentro de la compañía. El autor se basa en principios teóricos metodológicos que permite definir sistemáticamente los principales procesos del departamento de talento humano para implementar sistemas que agilicen las fases de reclutamiento, selección e inducción de personal, además del desarrollo de las competencias. El modelo destaca una gestión sistémica compuesta de tres subsistemas interrelacionados, el organizativo, de selección y desarrollo y el social, los dos primeros componen el aspecto técnico-organizativo y el último el aspecto socio-psicológico. La interacción de estos subsistemas conlleva a la eficiencia, eficacia y satisfacción del personal que constituye la organización.

Desde el punto de vista de Velázquez (1997), para que los colaboradores cumplan eficientemente las actividades laborales, la gerencia debe preocuparse en desarrollar sus habilidades y que ellos se sientan satisfechos en su campo laboral, caso contrario se tendrá resultados negativos en los estados financieros. Un colaborador que se encuentra inconforme o no apto para cumplir con las funciones del cargo generará un pésimo ambiente laboral en su entorno. El modelo propuesto se basa en la planificación estratégica de la compañía y se compone de ocho subsistemas que se integran con el plan estratégico de la organización que son: planificación de la sucesión, diseño y evaluación del puesto de trabajo, selección y contratación, formación y desarrollo, valoración del potencial, evaluación del desempeño, remuneración, y plan de carrera. El autor destaca la debida planificación, desarrollo y comunicación para poder desplegar el modelo y que los objetivos del área de recursos humanos se alineen a los objetivos organizacionales.

Por su lado, Chiavenato (2002) uno de los autores frecuentemente referenciado en el área de la administración y gestión de recursos humanos, diferenció seis subsistemas que conforman el esquema ideal para gestionar el talento humano en base a las competencias que comienza con el reclutamiento y selección, luego con el diseño de cargos, establecimiento de beneficios y recompensas, una etapa de mantenimiento en donde se detallan aspectos de seguridad, higiene, registros y controles, luego se especifican el desarrollo de capacitaciones para mejorar el desempeño laboral, y finalmente una etapa de control con monitoreo, auditoría del rendimiento del personal para tener una retroalimentación para las metas y objetivos establecidos.

Luego los autores Werther et al. (2005) propusieron un modelo funcional en el que las actividades de administración de personal se estructuran en seis subsistemas interrelacionados entre sí: fundamentos y desafíos; preparación y selección; desarrollo y evaluación; compensación y protección; relaciones con el sindicato y servicios al personal; y perspectiva general de la administración de personal. Como parte central del modelo se encuentran los objetivos sociales, organizativos, personales y funcionales que dan los lineamientos para la interrelación entre los elementos internos y externos.

El autor Moreno (2012) tomó en cuenta la Teoría General de Sistemas aplicada a la empresa que centra su atención en las relaciones tanto formales como informales de las personas, entre las personas y los subgrupos, entre los subgrupos y la organización, y de esta con el entorno económico. La función de recursos humanos se compone de cinco sub funciones: función de empleo orientada a procesos aditivos para atraer personas que sepan, puedan y quieran realizar el trabajo de los diferentes puestos de la empresa, función de empleo orientada a procesos sustractivos cuando se necesita realizar reducción de personal a causa de una baja temporal, formación y el desarrollo, la compensación, evaluación de desempeño.

Finalmente, la autora Alles (2012), cuya publicación “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias” ha sido repetidamente referenciada por académicos y profesionales de la administración de empresas. La autora propuso un modelo que destaca como paso primordial investigar las cualidades de cada colaborador y la descripción precisa de cada cargo laboral con sus competencias específicas. El modelo inicia con la revisión actualizada de la misión y visión de la organización, luego se desarrolla un análisis de las estrategias corporativas para alinear las competencias tanto fundamentales de la entidad como específicas de cada área. Estas competencias son la base de la dirección estratégica de recursos humanos que se divide en seis subsistemas que comprenden: el análisis y descripción de puestos; atracción, selección e incorporación; desarrollo y plan de sucesión; formación; evaluación de desempeño; y remuneraciones más beneficios.

#### Principales competencias para la Gestión de Talento Humano

De la revisión de literatura podemos determinar que las competencias comunes en los modelos de gestión de talento humano de estudios previos realizados a nivel global durante las dos últimas décadas se enfocan principalmente en el proceso de atracción, selección e incorporación del personal, que busca la mejor selección de perfiles postulantes acorde a las competencias que requiere la organización en las distintas áreas; luego el diseño de cargos, revisión de funciones para definir adecuadamente los puestos de trabajo. Los autores opinan que la remuneración, compensación y beneficios que las personas perciben es importante para mantener la motivación activa en cumplir las metas propuestas de cada área de la empresa; así también la evaluación de desempeño es necesario realizarla de forma periódica, para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación operativa de cada departamento y finalmente en un mundo competitivo donde el entorno se encuentra en constante cambio, donde la demanda del mercado exige de estrategias flexibles y de conocimientos especializados, induce a las organizaciones a que sus empleados requieran de un entrenamiento y formación en nuevas disciplinas y el desarrollo de nuevas competencias.

En la Tabla 1 se resume las competencias sugeridas en los modelos propuestos por los autores a lo largo de la literatura para la gestión de talento humano, en donde se verifica la frecuencia de uso de cada competencia, con lo que se verifica que la más relevante es la atracción, selección e incorporación de personal y las menos importantes son tener un inventario del personal, y los fundamentos y desafíos.

**Tabla 1.** Comparación de los Modelos de Gestión de Talento Humano basado en Competencias

Competencias	Harper y Lynch (1992)	Zayas (1996)	Velázquez (1997)	Werthe r et al. (2000)	Chiave nato et al. (2007)	Moren o (2012)	Alles (2012 )	Frecuencia de Uso
Atracción, Selección e incorporación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Evaluación del desempeño		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
Diseño de cargos, revisión de funciones, descripción de puestos de trabajo	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6
Remuneración, compensación y beneficios	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
Formación y Entrenamiento		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
Servicios al personal: seguridad laboral, higiene y calidad de vida, relación con los sindicatos	✓	✓		✓	✓			4
Revisión de estrategias.	✓	✓					✓	3
Plan de sucesión	✓		✓				✓	3
Planes de carrera	✓	✓	✓					3
Sistemas de control y auditoría	✓	✓		✓				3
Revisión de misión, visión y objetivos		✓					✓	2
Plan de comunicación	✓				✓			2
Inventario de personal	✓					✓		2
Fundamentos y Desafíos	▪	▪	▪	✓	▪	▪	▪	1

#### **4. Conclusiones y Recomendaciones**

Ernesto Maldonado  
 Adriana Manrique

En conclusión, la gestión de talento humano ha evolucionado haciendo énfasis en las competencias de los colaboradores como medio para lograr un ambiente laboral de satisfacción y aprendizaje y como consecuencia generar un mejor desempeño laboral y organizacional.

En un mundo dinámico la clave para ser competitivo es gestionar eficientemente a las personas que laboran en la organización y la herramienta que la literatura aporta como guía para lograrlo es la Gestión de Talento Humano por Competencias. La literatura aún no define un modelo estándar para la gestión de talento humano, pero existen propuestas que han sido continuamente aceptadas por los practicantes de la administración. Cada modelo en la literatura denota un conjunto de factores acorde al contexto de estudio siendo entre los más comunes: la atracción, selección e incorporación; evaluación del desempeño; diseño de cargos, revisión de funciones, descripción de puestos de trabajo; remuneración, compensación y beneficios; y la formación y entrenamiento.

La mayoría de las empresas latinoamericanas, como las ecuatorianas aún se encuentran en adaptación hacia una gestión estratégica del recurso humano, en especial las grandes empresas que necesitan conservar el mercado en que se encuentran operativas por lo que sus estrategias están orientadas a retener el talento interno de la organización para generar competitividad.

## **Referencias**

- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos. Ediciones Granica.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.
- Becker, B., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32: 898–925.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Toward a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 16: 949–970.
- Chiavenato, I., Mascaró Sacristán, P., & Roa, H. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8: 289–310.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (1997). Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.
- González, M. (2015). Tipos de Modelos. Recuperado de [www.redalyc.com](http://www.redalyc.com)

- Harper, S., & Lynch, J. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Ed. Gaceta de los Negocios.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Malvezzi, S. (2002). *Las competencias en la organización. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional*. Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali.
- Moreno, L. P. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7a edic. Ediciones Díaz de Santos.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Velázquez, R. (1997). *Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorías de gestión de recursos humanos*. (Tesis de maestría), Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
- Werther, W. B., Davis, K., Gómez, J. M., & Mendoza, A. N. (2000). *Elementos esenciales del capital humano* (6th ed ed.) *Administración de personal y recursos humanos* (pp.1-30), México, México: McGraw-Hill.
- Zayas, P. (1996). *El Diseño del Sistema de la Gestión de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Zabaleta, A. T. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. *Psicología desde el Caribe*, (12).