

UNIVERSIDAD  
**ICESI**

---

**ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE  
RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA EMPRESA ANDINA DE  
HERRAMIENTAS S.A.S**

**TRABAJO DE GRADO**

**ZAMIR OSPINA MONROY  
YECID PUENTES ARTUNDUAGA**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:  
AIDA FLORENCIA MEDINA**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CON ENFASIS EN GESTION HUMANA  
SANTIAGO DE CALI  
2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por su permanente orientación y fortaleza dada en todo momento para alcanzar tan esperado objetivo; a nuestras familias por su permanente apoyo incondicional, a los amigos y profesores por los conocimientos y colaboración prestada a lo largo de esta experiencia significativa de aprendizaje.

De manera muy especial, agradecemos a la doctora Aida Florencia Medina, docente de la universidad ICESI, por la adecuada dirección, orientación y exigencia proporcionada para el logro de este trabajo.

Apreciamos también el aporte valioso del lector, a través de sus observaciones.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. TIPO DE ESTUDIO	12
4. OBJETIVOS	13
4.1 Objetivo General	13
4.2 Objetivos Específicos	13
5. MARCO CONTEXTUAL	14
6. ANTECEDENTES TEÓRICOS	15
6.1 Propuesta de un Modelo de Gestión Humana y Cultura Organizacional para PyMES Innovadoras	15
6.2 Sistemas de Control de Gestión, Análisis para Organizaciones sin Fines de Lucro	17
6.3 Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa Provemóvil S.A	19
7. MARCO TEÓRICO	
7.1 Caracterización de algunos de los principales modelos conceptuales de Gestión Humana formulados a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, desde el ámbito de la Administración de Empresas	21
7.1.1 Modelo de RH de Harper y Lynch.	21
7.1.2 Modelo de GRH (Werther y Davis)	21
7.1.3 Modelo de Administración de R.H. (Idalberto Chiavenato)	22
7.1.4 Modelo de GRH de Beer y colaboradores	22
7.1.5 Modelo conceptual de GRH DPC	23
7.1.6 Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles	23
7.2 Gestión por Competencias como Estrategia en la Gestión del Recurso Humano	27

7.2.1	Proceso de Gestión de los Recursos Humanos con base en la Gestión por Competencias desde una Mirada Sistémica e Interrelacionada	33
7.3	Análisis efectuado de los seis modelos conceptuales de gestión humana consultados	35
8.	ANÁLISIS DE LOS MODELOS CONCEPTUALES A PARTIR DE ELEMENTOS O FACTORES CLAVES PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO	36
9.	ANÁLISIS DE LOS MODELOS CONCEPTUALES A PARTIR DE LA SITUACIÓN CONCRETA PRESENTADA EN EMPRESA ANDINA DE HERRAMIENTAS S.A.S, EN SU ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	39
10.	SELECCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	41
10.1	Selección y justificación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos que más se adecua y adapta a las necesidades y requerimientos de Empresa Andina de Herramientas S.A.S, en su área de Gestión Humana	41
10.2	Propuesta de direccionamiento estratégico de Recursos Humanos para Empresa Andina de Herramientas S.A.S., alineada con el direccionamiento estratégico de la organización	43
	CONCLUSIONES	44
	RECOMENDACIONES	47
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

## LISTADO DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Relación de los principales conceptos, formulaciones y planteamientos asociados con la temática abordada en el trabajo y que a su vez, conforman los antecedentes teóricos y marco teórico del mismo.	50

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Conceptual de RH de Harper y Lynch	52
Figura 2. Modelo Conceptual de GRH (Werther y Davis)	52
Figura 3. Modelo Conceptual de Administración de R.H	53
Figura 4. Modelo Conceptual de GRH de Beer y colaboradores	53
Figura 5. Modelo Conceptual de GRH DPC	54
Figura 6. Modelo Conceptual de G. R. H. por Competencias de Martha Alles	54
Figura 7. Esquema global por competencias de Martha Alles aplicado al área de Recursos Humanos	55
Figura 8. Proceso de Gestión de los Recursos Humanos con base en la Gestión por Competencias desde una Mirada Sistémica e Interrelacionada	55
Figura 9. Mapa estratégico de Empresa Andina de Herramientas S.A.S	56

## RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado con base en una revisión de literatura realizada sobre diferentes modelos conceptuales de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, que permitiera a su vez, identificar de acuerdo a las necesidades y particularidades propias de Empresa Andina de Herramientas S.A.S., cuál de los modelos consultados es el que más se ajusta a los requerimientos de la empresa referida, y a partir de ello, recomendar su adopción.

Para el desarrollo de lo anterior, fueron analizados seis de los principales modelos conceptuales para la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) en el contexto organizacional, teniendo en cuenta aspectos claves como el direccionamiento estratégico, el entorno, las competencias involucradas, los subsistemas impactados y su incidencia sobre los empleados.

También fueron analizados los modelos conceptuales para el Direccionamiento Estratégico de Recursos Humanos, a partir de la situación concreta presentada en el ámbito de la empresa mencionada, lo cual permitió determinar cuál de los modelos de Dirección Estratégica de Recursos Humanos es el que ofrece mayores y mejores posibilidades a la empresa y se ajusta de una mejor manera a los requerimientos y necesidades de la misma.

**Palabras clave:** entorno organizacional, gestión de recursos humanos por competencias, subsistemas y estrategia.

## ABSTRACT

This work was developed base on a literature review of different human management conceptual models in order to identify according to needs and particularities of Empresa Andina de Herramientas S.A.S, which model is the most indicated to enterprise's context. After that, the work proposes how to articulate and implement on future, the model selected in the subsystems of Human Management Area of the company.

To develop this, at first instance were analyzed six major conceptual models for Human Resource Management (HRM) in the organizational context, according to some important aspects for a strategic management of human resources in the organizational context such as the organizational strategy, the context, the processes defined, the skills involved, impacted subsystems, auditing and monitoring, the strategic impact on the organization and employees.

Secondly, conceptual models for Human Resource Management were analyzed according to the particular situation presented in the context of the enterprise referred. This analysis allowed to determine the model of Human Resource Management that offers more and best opportunities to the company and it permits to answer to its requirements and needs in a better way.

**Key words:** organizational context, human resources management by skills, subsystems and strategy.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo adelantado por los directivos empresariales en torno al área de Dirección Estratégica de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, cobra cada vez más fuerza debido fundamentalmente a la importancia que tiene la integralidad (habilidades y destrezas que debe presentar la persona en lo técnico, laboral, personal y social) en cada uno de los empleados que con su fuerza de trabajo contribuyen al logro de los objetivos propuestos a nivel individual y empresarial.

Teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada de diferentes modelos conceptuales de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, los autores de este trabajo podemos afirmar que uno de los factores más importantes para desarrollar toda una labor desde la Dirección Estratégica de Recursos Humanos en el contexto de una empresa u organización es el proceso de diseño, articulación e implementación de un modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos que de una manera centralizada, alineada y consistente permita no solo realizar los procesos propios del área en mención, sino también todos aquellos que de manera directa e indirecta se relacionan e interaccionan con el área de Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la empresa, siguiendo una perspectiva sistémica. Por consiguiente, desde el área de Dirección Estratégica de Recursos Humanos no solo se pueden agenciar aportes importantes en los planes establecidos en la organización, sino en la estrategia misma que ésta tiene contemplada.

Es por lo anterior que en el presente estudio, se elabora una revisión bibliográfica de algunos de los principales modelos conceptuales sobre Dirección estratégica de Recursos Humanos con el objeto de identificar en ellos sus principales características y aportes, para posteriormente ser analizados a la luz de algunos factores claves para una Dirección Estratégica de Recursos Humanos, la

importancia que le otorgan a la alineación de los objetivos de la organización con los objetivos del área de Gestión Estratégica de Recursos Humanos y las necesidades y requerimientos específicos que en esta área presenta Empresa Andina de Herramientas S.A.S., la cual fue seleccionada como referencia para la realización del estudio.

Con ello se pudo establecer, cuál de los modelos conceptuales de Dirección Estratégica de Recursos Humanos se ajusta y adapta más al entorno de la compañía, de tal forma que su recomendación tenga un soporte válido, a la luz de las tendencias en materia de Administración Estratégica de Recursos Humanos que han cobrado mayor énfasis especialmente en los últimos años.

Con lo anterior se tiene como propósito fundamental contribuir con algunas ideas para el fortalecimiento potencial en el trabajo que se viene adelantando desde esta área en la empresa referida. Además resaltar la importancia que especialmente en los últimos años se viene subrayando por parte de diferentes autores en relación al tema, sobre la pertinencia de enfoques, modelos y metodologías de trabajo en el área de Dirección Estratégica de Recursos Humanos que promuevan concepciones integrales de los trabajadores o empleados de las diferentes empresas u organizaciones. En las cuales no solo se valore y tenga en cuenta sus habilidades y capacidades en lo eminentemente técnico y laboral, sino también en el conjunto de actitudes y comportamientos que también causan su incidencia significativa en el contexto y ambiente de las empresas.

# **ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE UN MODELO DE DIRECCION ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA EMPRESA ANDINA DE HERRAMIENTAS S.A.S**

## **1. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.**

Las actividades y procesos que se tienen en cuenta en el acontecer diario de Empresa Andina de Herramientas S.A.S. debe estar alineados con la estrategia de negocio definida de tal manera que cada área, cada puesto, cada individuo, sus responsabilidades y decisiones, considere la estrategia empresarial como el pensamiento filosófico rector de sus acciones, así como a los elementos surgidos de la planeación como las rutas aceptadas para alcanzar los objetivos estratégicos (Hitt; Ireland & Hoskisson). Empresa Andina de Herramientas S.A.S, hoy enfrenta un gran desafío por la sostenibilidad del negocio. Los productos que llegan de China e India representan una amenaza, ya que no es fácil competir con los bajos precios con que entran estos productos al mercado Latinoamericano. De ahí la importancia de poder desarrollar innovación, tanto en productos como en servicios y para ello se debe tener muy bien definida la estrategia a plantear y desarrollar para que permita a la compañía ser competitiva y sostenible. Por consiguiente, el papel del área de Recursos Humanos se torna clave para liderar los procesos de cambio requeridos y hacer frente a estas amenazas. En la actualidad, Empresa Andina de Herramientas S.A.S cuenta con un departamento de administración de personal con énfasis en el manejo de relaciones laborales. No obstante, se carece de un direccionamiento estratégico y por lo tanto, las funciones y procesos en el departamento de Recursos Humanos no se encuentran alineados y articulados con los objetivos de la organización. Ello hace que se genere una problemática que puede sintetizarse en la siguiente situación - problema a resolver:

**¿Qué modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, permite el desarrollo de competencias que se alineen y articulen con la estrategia organizacional para la consecución de las metas y objetivos en el contexto de Empresa Andina de Herramientas S.A.S.?**

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La revisión de literatura especializada en el campo de la gestión de recursos humanos, permite identificar que está pasando y cuál es la tendencia de las organizaciones para generar valor agregado ante sus clientes y consumidores. En ese sentido, surgen exigencias como aquellas relacionadas con las competencias técnicas, funcionales, personales, administrativas y gerenciales que deben presentar las personas consideradas claves dentro de las empresas.

Precisamente, el personal encargado de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos tiene una de las funciones de mayor impacto y relevancia en el logro de los objetivos y la estrategia de la organización como lo es: la alineación de competencias a partir de las necesidades organizacionales.

Este estudio al tomar como base la situación acontecida en una empresa concreta como lo es Empresa Andina de Herramientas S.A.S., lo cual genera un acercamiento con la realidad y dinámicas actuales, considera y resalta los objetivos estratégicos que ésta tiene como son: incrementar el margen operativo y sus ingresos por venta. Siendo necesario para ello conocer muy bien las preferencias de clientes y consumidores, con el fin de ofrecerles productos y servicios con una propuesta de valor que exceda sus expectativas. Mejorar los procesos operacionales, los procesos de innovación y los procesos de gestión con el cliente y desarrollar competencias técnicas, funcionales, personales, administrativas y gerenciales. Todo dentro de un marco de buen clima laboral y apuntando a ser responsables con el medio ambiente y la comunidad.

Sumado a lo anterior, con el desarrollo de este trabajo se hace un aporte al sector académico y empresarial, ya que se formulan recomendaciones sobre cómo algunos modelos de DERH pueden contribuir con el mejoramiento, fortalecimiento de las estrategias y el alcance de los objetivos organizacionales de las compañías, resaltando el caso específico de una empresa perteneciente al sector industrial.

### **3. TIPO DE ESTUDIO**

El trabajo propuesto puede definirse como un estudio aplicado y efectuado con base en un problema organizacional identificado. Presenta un carácter documental, analítico y propositivo, ya que el punto de partida es una revisión de la literatura de los principales modelos formulados por distintos autores en relación con la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, para posteriormente, con esta información y producto de su análisis respectivo, proponer cuál de los modelos consultados es el que mejor se adecua y mayores posibilidades ofrece a Empresa Andina de Herramientas S.A.S., para contribuir con el logro de sus objetivos estratégicos.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

- Formular una propuesta para el diseño e implementación futura de un modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos por competencias para Empresa Andina de Herramientas S.A.S.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos por competencias que más se ajuste a las necesidades y requerimientos específicos de Empresa Andina de Herramientas S.A.S.

- Analizar los modelos consultados para conocer sus características, ventajas, desventajas, metodología, aplicabilidad y conveniencia con respecto a la situación actual de Empresa Andina de Herramientas S.A.S.

- Seleccionar el modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos que más se adecue y adapte a las necesidades y requerimientos específicos de Empresa Andina de Herramientas S.A.S.

## 5. MARCO CONTEXTUAL

Empresa Andina de Herramientas S.A.S es una sociedad anónima simplificada de carácter industrial y comercial, perteneciente al sector metalmecánico, cuya actividad principal es la fabricación, comercialización y distribución de herramientas manuales. Ante los retos que plantea la nueva organización, se busca fortalecer la empresa y su gente desde sus nuevos valores que son:

**1) Lo Primero son los Clientes:** Exceder sus expectativas, concentrarse en ellos, entregar valor e innovación, son ellos quienes pagan las cuentas, hay que ser muy centrados en ellos.

**2) Integridad:** Para con todos los socios a nivel mundial, se espera que todos hagan negocios con la mayor integridad posible. No alterar resultados, no manipular la información. Política de cero tolerancias.

**3) Mejoramiento continuo:** Poner atención en el trabajo, pensar en cómo mejorar el negocio, pensar en términos de calidad, despachos, costo, seguridad. Se están concentrando los esfuerzos en establecer procesos “lean”.

**4) Innovación:** Ideas creativas, mejoramiento de productos, procesos que diferencien ante los clientes: Todo el mundo está buscando novedad, el mercado está duro, hay que construir relaciones a largo plazo con los clientes.

**5) El mejor talento, un solo equipo:** se cuenta con personal de alto desempeño; se deben generar y fortalecer los valores desde la posición en la que se está; saber defender los puntos de vista, tomar decisiones acertadas y tener la capacidad para tomarlas. Cómo añadir valor a las cosas.

## **6. ANTECEDENTES TEÓRICOS**

A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se pudieron identificar tres trabajos que presentan una relación directa con la situación problema y el objetivo general planteado, por consiguiente, fueron seleccionados como los antecedentes teóricos presentados. A continuación se describen los aspectos más sobresalientes de cada uno de ellos.

### **6.1 Propuesta de un Modelo de Gestión Humana y Cultura Organizacional para PyMES Innovadoras.**

En el artículo titulado: Propuesta de un Modelo de Gestión Humana y Cultura Organizacional, GHCO para PyMES Innovadoras, fue elaborado con base en una investigación sobre gestión humana y cultura organizacional por (Pérez, 2003). Hace una revisión de algunos planteamientos que profundizan en relación a la gestión humana y la cultura organizacional desde una perspectiva integral en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Lo anterior con el propósito de establecer una guía básica teórica para el diseño y estructuración de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES.

El modelo de GHCO presenta dos componentes, primero diagnosticar el nivel de gestión humana y cultura organizacional en las PyMES y segundo, desarrollar y hacer seguimiento al modelo de GHCO con base en lo arrojado en el diagnóstico.

Dentro de los aspectos que más sobresalen en el trabajo referenciado, se destacan la definición y caracterización hecha de conceptos como Gestión Humana, Cultura Organizacional, Gerencia Estratégica de Gestión Humana (GEGH), los procesos operativos de gestión humana, la formulación, descripción y aplicación del modelo Gestión Humana y Cultura Organizacional para PyMES (GHCO) en seis empresas seleccionadas, entre otros.

En lo que respecta a los resultados y reflexiones que en torno a las temáticas trabajadas propone el documento se encuentran: un conocimiento sobre la evolución e importancia que han tenido a través del tiempo los conceptos de gestión humana y cultura organizacional en el ámbito empresarial. La no existencia de procesos formales y técnicamente estructurados de gestión humana y cultura organizacional dentro de algunas de las PyMES estudiadas, lo cual se ha reemplazado de manera empírica con el compromiso que tienen estas empresas con lo legal y contractual. Una mayor claridad a nivel conceptual del modelo propuesto (GHCO) como punto de partida para la generación de resultados significativos en los subsistemas que conforman el área de gestión humana, entre otros.

El trabajo anteriormente referenciado presenta una relación importante con el problema planteado, ya que caracteriza y formula un modelo para fortalecer y mejorar la gestión humana y la cultura organizacional en el ámbito de las PyMES, tomando como referencia algunos planteamientos que al respecto se han hecho. La diferencia específica con el trabajo presentado, radica fundamentalmente en que el modelo es llevado a la práctica en el contexto de empresas concretas y también genera incidencias significativas sobre la cultura organizacional.

Para nuestro estudio es importante el anterior planteamiento porque aporta con una metodología clara, información sobre términos y procesos a tener en cuenta para definir un modelo de Gestión Humana, como son la Gerencia Estratégica de Gestión Humana, GEGH que permite un enfoque estratégico para la estructuración de un modelo. También el concepto de proceso operativo de gestión humana, POGH, el cual muestra el componente funcional de los recursos humanos en las empresas, da importancia al análisis de la cultura organizacional, que permite la creación de ambientes apropiados de trabajo que se traduzcan en mejoramiento de productividad. Estas herramientas nos servirán de comparación y

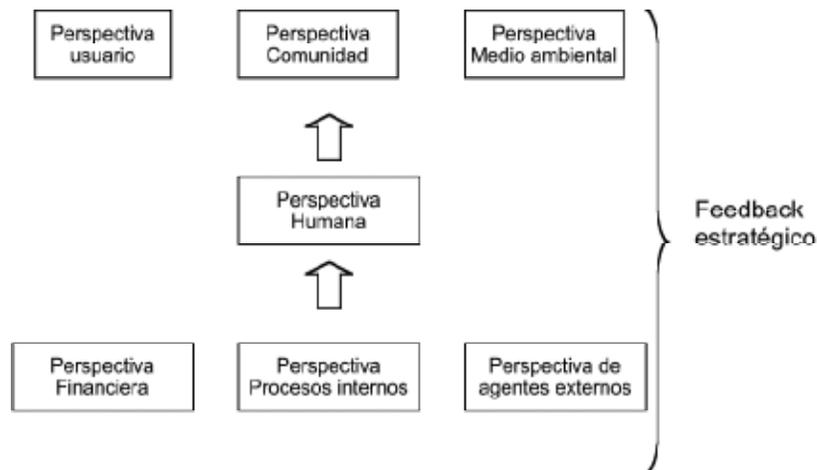
guía en el momento de definir el modelo que buscamos para la empresa en cuestión.

## **6.2 Sistemas de Control de Gestión, Análisis para Organizaciones sin Fines de Lucro.**

La investigación titulada: Sistemas de Control de Gestión, Análisis para Organizaciones sin Fines de Lucro, fue realizada por (Saldías y Andalaf, 2006) a partir de una revisión bibliográfica de distintos tipos de modelos de gestión humana y su respectiva evolución de los centrados en lo eminentemente contable, hasta los que en la actualidad incorporan conceptos y prácticas en torno al llamado capital humano y *Stakeholder* como aspectos fundamentales. Además de ello, son efectuadas algunas comparaciones de los modelos encontrados, tomando como base el Cuadro de Mando Integral (CMI) en sus distintos niveles de evolución, lo cual permitió identificar como el concepto de capital humano se ha ido incorporando con cada vez mayor relevancia. De igual forma, son planteadas las consideraciones respectivas en relación con el concepto de *Stakeholder* como un elemento imprescindible en el planteamiento estratégico y posterior desarrollo del modelo de gestión, según lo afirman diversos autores.

Mediante lo anterior, se definió un marco de referencia para realizar el planteamiento de un modelo que pudiera ser aplicado en organizaciones sin ánimo de lucro, como es el caso de un hospital público en donde por supuesto, se deben tener presentes las diferentes restricciones estructurales y culturales que generan impacto en la aplicación o implementación de cualquier modelo o estrategia desde la perspectiva descrita.

Dicho modelo otorga una fuerte relevancia al tema de las perspectivas del usuario, la comunidad y lo medioambiental, sustentadas en la perspectiva humana. También reconoce la importancia del tema financiero, los procesos y los agentes externos.



Fuente: (Modelo de Control de Gestión para una institución pública de salud, bajo el concepto de capital humano. Adaptación del modelo de profesores Bastidas y Ripio)

El estudio mencionado también presenta una relación significativa con el trabajo propuesto, puesto que también parte de una revisión bibliográfica en lo concerniente a modelos de gestión humana, lo cual permite tener una base para hacer el planteamiento de un modelo de gestión de acuerdo a las necesidades particulares de una empresa como lo es un hospital público. Al igual que en este trabajo, se hace una implantación o formulación teórica del modelo propuesto sin ser llevado a la práctica de manera inmediata, pero con la idea de que se convierta en una oportunidad de desarrollo potencial o futuro.

El anterior trabajo es pertinente porque en él se plantea un modelo de gestión basado en capital humano, lo que nos concierne para nuestro desarrollo, puesto que el modelo que pretendemos determinar debe priorizar en este componente clave para el funcionamiento estratégico de Empresa Andina de Herramientas S.A.S.

### **6.3 Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa Provemóvil S.A.**

El modelo del trabajo en referencia está desarrollado tomando como base el estudio de literatura relacionada con el campo de la gestión del recurso humano y fundamentado en un análisis estratégico de diversas teorías. A raíz de la concientización del personal de Provemóvil S.A. sobre la importancia de desarrollar un modelo de gestión de recurso humano, se plantea una revisión literaria sobre el tema que permita brindar cierta guía sobre el modelo más apropiado para implementar en el contexto de la mencionada empresa. Se concluye manifestando que un modelo de gestión por competencias es el más apropiado para el desarrollo del capital humano con el cual se cuenta.

Es de rescatar en este trabajo, y resulta de utilidad en nuestra situación problema, la forma en que abordan el análisis bibliográfico, resaltando los aspectos más sobresalientes y pertinentes encontrados, lo cual nos brinda cierta orientación en el momento de realizar tal proceso para efectos de nuestro trabajo.

En cuanto al modelo respecta, se aborda explicado un listado de actividades que clarifican su diseño concreto y su implementación. Entre las que se destacan: compromiso de la gerencia, sensibilización, conformación de un panel de expertos, capacitación al panel de expertos, identificación de las competencias corporativas, identificación del alcance del modelo, descripción de competencias, determinación de niveles de competencia y validación de las competencias.

La propuesta de (Freire Lorena, 2008) para la empresa Provemóvil S.A. fue diseñado con el propósito de que el personal se involucre con la empresa, para esto se elaboró un modelo de gestión por competencias que ayude a motivar a los empleados y que a su vez, permita el aumento de la productividad. El modelo implementado en este proyecto de titulación se basa en la metodología:

“Desarrollo de un currículum”, en sus siglas en inglés (DACUM). Se caracteriza por establecer una conexión orgánica entre la norma de competencia expresada en criterios de desempeño y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma. Metodología que permitió hacer los perfiles de los puestos basados en el diccionario de competencias, elaborado por todos los miembros del panel de expertos, haciendo lo propio para la empresa Provemóvil S.A.

El objetivo de este modelo es potenciar continuamente la capacitación intelectual y humana que poseen los trabajadores, además buscar hacer más competitiva la empresa dentro del mercado empresarial.

Dicha propuesta se tomó como referencia por su contenido metodológico y porque brinda orientación sobre el proceso de implementación de un modelo en una empresa concreta. El trabajo referenciado aporta en contenido teórico, diseño e implantación de un modelo de gestión humana por competencias.

## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1 Caracterización de algunos de los principales modelos conceptuales de Gestión Humana formulados a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, desde el ámbito de la Administración de Empresas.**

Para una mayor comprensión o entendimiento de las diferentes concepciones en relación con el proceso de Gestión de Recursos Humanos, se hace necesario caracterizar los principales modelos conceptuales al respecto, para de este modo tener un panorama o visión mas detallada y profunda.

#### 7.1.1 Modelo de RH de Harper y Lynch.

El modelo conceptual propuesto por (Harper y Lynch,1992) presenta con cierta claridad algunas de las muchas actividades que en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos asume, relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y carrera, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, entre otras (ver figura 1). Tomamos como referente este modelo, ya que toma en cuenta algunas actividades que hoy se llevan a cabo en Empresa Andina de Herramientas S.A.S, como son organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, las cuales son claves dentro del entrono organizacional actual. Lo que no vemos con claridad en este modelo es el componente de direccionamiento estratégico ligado con los objetivos de la organización.

#### 7.1.2 Modelo de GRH (Werther y Davis).

Este modelo, ofrece una vasta orientación sobre las actividades clave que hoy son trascendentes en la GRH, contribuyendo a la aplicación de la misma. Sin embargo, no posee una proyección estratégica de los recursos humanos. Dentro

de los planteamientos que hace el modelo se destacan dos en particular. Uno de ellos en donde se resaltan las actividades y los objetivos como direccionadores del trabajo realizado en torno a la gestión humana y su interacción y retroalimentación constante. El segundo, subraya los retos y desafíos a los que se ven sometidas las actividades programadas y generadas en el área de gestión humana hacia y desde el entorno organizacional (ver figura 2). Sin embargo, no encontramos en el modelo una clara orientación hacia manejo de competencias, que para los efectos del planteamiento de este trabajo, son elementos importantes que debemos tener en cuenta. Tampoco involucra el direccionamiento estratégico, que es clave para la alineación de los objetivos del área de recursos humanos con los objetivos de la organización.

#### 7.1.3 Modelo de Administración de R.H. (Idalberto Chiavenato).

La propuesta conceptual hecha por Chiavenato, se asemeja a la planteada por Werther y Davis en el sentido de que no ofrece una proyección estratégica de los recursos humanos. Sin embargo, en este modelo se destaca su coherencia con la noción de sistema y procesos en el entorno empresarial, aspecto muy característico en la realidad empresarial actual. Desde esta perspectiva, la Gestión de los Recursos Humanos es identificada como parte integrante del gran sistema que opera en el entorno empresarial, convirtiéndose entonces en un subsistema que interactúa con otros subsistemas para permitir realizar las actividades claves que la Gestión de Recursos Humanos demanda (ver figura 3). Al igual que los anteriores modelos descritos, este modelo carece del componente de direccionamiento estratégico que la compañía referida requiere. Lo consideramos como referente, dado que involucra el concepto de sistema y esto permite integrar los recursos humanos con el resto de la organización.

#### 7.1.4 Modelo de GRH de Beer y colaboradores.

El modelo de GRH de Beer y sus colaboradores se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas,

abarcando ahí todas las actividades clave de GRH como las indicadas en el modelo de Harper y Lynch. En este modelo, la influencia de los empleados (participación e involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH. De esta manera, las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los empleados son objeto de consideración y análisis fundamental (ver figura 4). Fue tomado como referente, por la forma como plantea la importancia que le da al involucramiento del personal en la organización, como factor clave de desarrollo organizacional, pero deja de lado el manejo de competencias como elemento clave para el logro de objetivos.

#### 7.1.5 Modelo conceptual de GRH DPC.

El modelo conceptual de Armando Cuesta Santos conocido como GRH DPC (Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión Estratégica), tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas (flujo de recursos humanos, compensación laboral y sistemas de trabajo) donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GRH que contempla dicho modelo (ver figura 5). Este modelo es contemplado en el estudio porque valora el factor de capacitación y educación como logro para el individuo dentro de la organización, lo cual es relevante. Sin embargo, deja un poco de lado el componente estratégico, el cual precisamente es clave y central para lo que requiere Empresa Andina de Herramientas S.A.S.

#### 7.1.6 Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles.

El planteamiento de Alles, tiene como punto de partida tanto la misión como la visión organizacional para direccionar y articular todo el proceso de gestión de los recursos humanos por competencias con las estrategias globales de la empresa.

Posteriormente son definidas y establecidas las competencias generales o cardinales por parte de las directivas, las cuales son ensayadas o probadas en ejecutivos de la misma empresa. Una vez son ensayadas las competencias y revisada nuevamente su coherencia y concordancia con la estrategia de la empresa, éstas son validadas o aceptadas para dar paso a la fase de diseño de los procesos de recursos humanos desde la perspectiva de la gestión por competencias.

En dicha fase, se definen las competencias específicas o por áreas de gestión de la empresa, sus grados o niveles, además de la descripción de los puestos de trabajo con su respectiva asignación de competencias y grados. Seguido a ello, se hace un análisis, evaluación o caracterización de las competencias con las que cuenta el personal para tener un panorama general sobre qué aspectos en concreto hay que trabajar, reforzar y enfatizar más al respecto. Finalmente, se implanta el sistema como tal, el cual se retroalimenta permanentemente a manera de ciclo como se indica (ver figura 6).

Precisamente, uno de los planteamientos más importantes que hace Alles, es en referencia a la manera como la gestión por competencias puede aplicarse a cada uno de los procesos o funciones de recursos humanos, generando incidencias e impactos positivos en el área de gestión humana y en la organización en general.

Todos los procesos relacionados con el área de gestión humana pueden ser direccionados desde la perspectiva de la gestión por competencias, con lo cual se ratifica y valida una vez más una noción sistémica e interrelacionada en el funcionamiento de una organización o empresa (ver figura 7).

En primer lugar, la atracción, selección e incorporación del personal se fundamenta en la elaboración de los perfiles y las descripciones de los puestos por competencias. Con base en los perfiles, se pueden establecer los conocimientos y

competencias que serán objeto de evaluación y análisis con métodos que brinden también la posibilidad de identificar los comportamientos tales como por ejemplo, la entrevista por competencias.

Los desarrollos de planes y sucesión direccionados desde un enfoque por competencias, combinan tanto los requerimientos en materia de conocimientos como las competencias del puesto a ocupar. Es decir, se hace un análisis integral de la persona tanto en el aspecto técnico, como en lo comportamental y actitudinal como criterio fundamental para la toma de decisiones en este sentido.

En relación con la capacitación y el entrenamiento, la implementación de programas en esta línea se hace definiendo las competencias requeridas por el personal y luego evaluando las que ya hacen parte o son una realidad en los individuos. De esta forma, se puede no solo caracterizar las necesidades concretas en materia de capacitación y entrenamiento en los empleados, sino también determinar la magnitud de las brechas entre lo que se tiene y lo necesario o esperado.

La evaluación de desempeño en competencias cumple una función muy importante como indicador del estado en el que se encuentra el personal de una empresa u organización en relación con las competencias definidas y requeridas para la realización del trabajo. Es decir, la evaluación permite medir el nivel de desarrollo de las competencias en las personas y puede efectuarse recurriendo a diferentes métodos o herramientas tales como entrevistas, pruebas escritas, análisis de casos o situaciones, resolución de problemas, entre otros.

Las remuneraciones y beneficios desde el enfoque de gestión por competencias se basan y tienen como criterio fundamental, las competencias de los empleados en relación con el puesto de trabajo y el desempeño alcanzado. En este aspecto,

la evaluación del desempeño por competencias forma parte integrante del proceso de asignación de remuneraciones y beneficios para el personal.

Finalmente, para el caso del análisis y descripción de puestos, no solo se tienen en cuenta y se le dan relevancia a las funciones y tareas específicas que deben desempeñar las personas en determinado puesto o área de trabajo, sino también las competencias específicas que requieren los individuos para dar una respuesta efectiva en su trabajo gracias a un desempeño eficiente y eficaz que también permite recorrer el camino hacia la calidad.

Como alternativa importante para la gestión del recurso humano en el ámbito empresarial actual en donde aspectos como la integralidad e idoneidad de las personas representa un factor clave, la gestión por competencias toma forma como estrategia y también como principio metodológico clave que opera como una herramienta fundamental en el proceso de Gestión de Recursos Humanos (GRH), perfectamente adaptable y articulable al contexto específico de cualquier empresa u organización (grande, mediana o pequeña) en procura de fortalecer y brindar crecimiento en aspectos como la eficiencia, eficacia y efectividad del recurso humano que le da vida a una organización.

Es por esta razón, que la gestión por competencias se constituye en el núcleo central del presente trabajo, al tomar como referencia algunos de los principales planteamientos teóricos que al respecto se hacen, destacando además los principales elementos que la caracterizan, así como su operatividad y las ventajas que ofrece en el proceso de gestión del recurso humano y del entorno organizacional. Aspectos que a continuación se desarrollan.

## **7.2 Gestión por Competencias como Estrategia en la Gestión del Recurso Humano.**

Si bien existen muchas definiciones del concepto de gestión por competencias que se pueden encontrar en la gran cantidad de textos especializados en el tema, se ha seleccionado la presentada por Cuesta (2008) en su texto titulado: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, en donde no solo define con cierta claridad el concepto, sino que además establece una relación significativa entre el término y el proceso de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Este autor afirma que la gestión por competencias o también denominada gestión del desempeño por competencias:

Se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión por competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta, 2008, p. 289).

En la definición del concepto propuesto por el autor, se resaltan factores como la planeación, la proactividad, la integración, la potencialidad, capacidad y talento humano, los cuales son claves en el proceso de gestión de los recursos humanos en la actualidad. Dentro de su planteamiento también se identifica la correspondencia y coherencia que debe existir entre las características del personal que labora en una empresa u organización, y la estrategia y cultura que rige a esta última.

Para una mayor comprensión del concepto de gestión por competencias y de sus implicaciones en el proceso de gestión de los recursos humanos en el ámbito empresarial, es necesario y muy importante detenerse en los llamados

presupuestos teórico - metodológicos que plantea el mismo autor, los cuales se relacionan a continuación (Cuesta 2008, p.289)

1. La persona no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social es competente o no la persona en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.

2. El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada por esas competencias laborales, entendidas así al incluir no sólo conocimiento y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, motivaciones, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer). Es imprescindible reconocer la unidad bio-psico-social que configura la persona que trabaja.

3. Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, etc.) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etc.). Y hay competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.). Estas últimas son las que asumirán al conformar los perfiles de competencias, diferenciándolas -si así se necesitara- solo en técnicas y directivas.

4. Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. Los

valores éticos significan el elemento fundamental o rector en las competencias. La preeminencia del valor espiritual, ético, ha de defenderse.

5. Los perfiles de competencias de cargos (o matrices de competencias) superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

6. La configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de GRH denominada *Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué se hace?* (comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).

7. En el documento que ha de configurar ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo esto considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

8. Aunque las relaciones de las actividades claves de GRH no se manifiestan lineales, sin dudas el perfil del cargo por competencias tiene una conexión técnico - organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación de desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral.

9. La selección de personal es un proceso que es realizado mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las

características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa u organización específica. El *headhunting* o “cacería de talentos” es una modalidad para conseguir directivos o empleados especiales. Los *Assessment Center* o “centros de evaluación” son de la mayor importancia para evaluar las potencialidades de los directivos. La formación, atendiendo a esas características presentes y futuras de puesto y organización, debe desarrollar al personal.

10. La tendencia más promisoría en selección de personal es buscar candidatos no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y, Z, significando flexibilidad o multicompetencias en el empleado, y no sólo para las competencias del puesto, sino para las relaciones interpersonales (priorizando la habilidad de laborar en equipo) y la cultura organizacional. La formación de personas, con tal orientación, desarrolla (educa) a las personas.

11. Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de cargo por competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento, debe recalcar, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido.

12. La dirección estratégica de la organización, para que se puedan gestionar las competencias, ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño de sistema de trabajo. De esa misión comprendida por la dirección estratégica habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias esenciales (*corecompetences*), de modo que no se disperse o pierda la perspectiva fundamental de los directivos de la organización. Y tampoco puede perder tal perspectiva el conjunto de empleados.

El proceso de comunicación, y con ello, la formación en el ámbito de la gestión de competencias, se hace vital. Una organización que aprende, es pilar para convertir en actividad sustentable a la gestión de competencias. “*Educación: la mejor inversión*” como bien lo afirma Bill Gates en su libro Camino al futuro. (Cuesta, 2008, p. 294).

Con respecto a los enunciados anteriores, consideramos que el autor debe plantear situaciones reales donde se pueda ver el antes y el después, para identificar mejor la aplicabilidad y no dejar oportunidad a malas interpretaciones que en su debido momento generen confusión al lector. También entendemos, que los aspectos culturales, demográficos, sociales, políticos y hasta religiosos, pueden marcar la diferencia en cuanto a la manera de interpretar los conceptos planteados. Hasta el momento no se ha tenido una clara postura con respecto a plantear competencias con base en este tipo de variables y es donde más vacío vemos en la literatura hasta ahora analizada. Por lo anterior, los autores de este trabajo consideramos que la universalidad es una tendencia no válida para este tipo de planteamientos.

En relación con los objetivos fundamentales que persigue la gestión por competencias o la Gestión de Recursos Humanos con enfoque de competencias, destaca Cuesta (2008):

- ✓ El incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral.
- ✓ Selección de personal.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Evaluación del potencial humano.
- ✓ Formación.

Aceptamos, los autores de este trabajo la productividad como indicador clave de proceso en una organización, pero también consideramos que es un elemento funcional y como tal no es lo que determina el éxito o fracaso en las empresas. Nuestra crítica en ese sentido, apunta a considerar cierta debilidad en los planteamientos de Cuesta por concebir que la selección de personal, su evaluación de desempeño y potencial, al igual que la formación son elementos fundamentales para una gestión por competencias. Lo que a nuestro criterio reviste una mayor importancia es poder alinear a las personas con la estrategia de la compañía para poder ser competitivos y sostenibles en el tiempo.

La gestión por competencias también ha sido un aspecto abordado desde diferentes enfoques, a continuación se presentan dos de las corrientes más significativas de acuerdo con (Llorente, 1999):

**Enfoque Anglosajón:** este enfoque se centra principalmente en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de (Mc Clelland,1999) en cuanto a que los tests de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona.

Por lo tanto, se requiere establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy fuerte desde el punto de vista metodológico. Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictivas o agentes causales). Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valor o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan. Este enfoque lo consideramos clave para la empresa referida, porque para definir un puesto de

trabajo se debe tener muy clara la manera en que éste se alinea con la dirección estratégica para el logro de las metas en la organización.

**Enfoque Francés:** se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y al esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones.

Cabe mencionar además, que la gestión por competencias también es coherente y está articulada con aquella concepción de una empresa u organización como un gran sistema, con subsistemas respectivos y elementos que se relacionan mutuamente (áreas de gestión, procesos, procedimientos, entre otros). Es por esta razón que a continuación se presenta una mirada desde una perspectiva sistémica e interrelacionada en lo concerniente a los aspectos más importantes para el funcionamiento de una empresa, asociados por supuesto al tema central abordado en el presente trabajo.

#### 7.2.1 Proceso de Gestión de los Recursos Humanos con base en la Gestión por Competencias desde una Mirada Sistémica e Interrelacionada.

Con base en las lecturas y planteamientos hechos, tomando como guía los autores y teóricos consultados para la elaboración del presente marco teórico y haciendo el aporte respectivo de acuerdo al análisis e interpretación de la información recolectada, se propone un esquema con su respectiva explicación teórica, que fue elaborado con el propósito de ilustrar sobre el proceso de gestión

de los recursos humanos con base en la gestión por competencias desde una mirada sistémica e interrelacionada, para lo cual fue necesario, indicar y explicitar las relaciones existentes entre elementos como la misión y visión empresarial, la gestión de calidad, la planeación estratégica, la gestión de recursos humanos, la gestión por competencias y las competencias generales y específicas en el entorno organizacional, los cuales se constituyen en centrales y fundamentales para comprender de una manera más integral y sistémica el proceso de gestión de los recursos humanos por competencias (ver figura 8).

Tanto las competencias generales como las competencias específicas en un entorno organizacional, son el resultado de un proceso y en dicho proceso se generan una serie de relaciones entre diferentes elementos que convergen entre sí, lo cual es coherente con una mirada interrelacionada y sistémica muy acorde a las dinámicas actuales en materia de funcionamiento de una empresa como un gran sistema con sus subsistemas y procesos respectivos.

Los puntos de partida fundamentales son tanto la misión como la visión empresarial, a partir de las cuales se direcciona el proceso de gestión de calidad en donde la planeación estratégica ocupa un papel central, dicha planeación estratégica que brinda a la empresa u organización un rumbo o norte en el tiempo y en el espacio, se estructura a su vez, a partir de los factores claves de éxito consignados tanto en la misión como en la visión de la empresa.

Dentro del proceso de planeación estratégica son coordinadas, orientadas y proyectadas las diferentes áreas de gestión de la organización con sus respectivos procesos, como es el caso del área de gestión de recursos humanos que de acuerdo al presente trabajo es de interés fundamental. En ella, se implementa como herramienta gerencial estratégica la ya nombrada gestión por competencias que entre sus muchos aportes, permite establecer tanto las competencias de carácter general o cardinal, es decir aquellas habilidades, destrezas y

comportamientos que deben caracterizar a todo el personal de la empresa y que se derivan tanto de la misión, como de la visión organizacional. Como aquellas competencias de carácter específico, en otras palabras, el conjunto de habilidades, destrezas y comportamientos del personal de acuerdo al área de gestión en la cual efectúa sus diferentes actividades.

En consecuencia, el proceso de gestión de los recursos humanos como se puede identificar, impacta tanto a las demás áreas de gestión de la empresa, como a la misión, visión y cultura organizacional de la misma con las competencias específicas y generales respectivamente, lo cual quiere decir que el proceso se está retroalimentando constantemente de las relaciones e interacciones entre todos los elementos que participan en la construcción y desarrollo de la empresa como un todo estructurado, organizado y articulado.

### **7.3 Análisis efectuado de los seis modelos conceptuales de gestión humana consultados.**

A continuación se efectúa el respectivo análisis de los seis modelos conceptuales de gestión humana consultados, tomando como referencia los elementos claves para una gestión estratégica del recurso humano (direccionamiento estratégico, el entorno, los procesos contemplados, las competencias involucradas, los sistemas que impacta, la auditoría y seguimiento, el impacto estratégico y el impacto en empleados). Y la situación concreta presentada en Empresa Andina de Herramientas S.A.S, en lo que respecta a esta área.

## 8. ANÁLISIS DE LOS MODELOS CONCEPTUALES A PARTIR DE FACTORES CLAVES PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO

MODELOS CONCEPTUALES	ELEMENTOS O FACTORES CLAVES PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL	APORTE O CONTRIBUCIÓN DEL MODELO PARA EL DESARROLLO DEL ELEMENTO O FACTOR
<b>Modelo de RH de Harper y Lynch</b>	Direccionamiento estratégico	Tiene presente el plan estratégico que se encarga de direccionar todos los procesos en el entorno de la empresa, asociados con la GRH y es coherente con las necesidades identificadas en el personal.
	Entorno	Incorpora el clima y motivación como aspecto para dar respuesta a las circunstancias presentadas en el entorno.
	Procesos contemplados	Incorpora los principales procesos para la Gestión Humana: Inventario de personal, análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promocionales, selección de personal, planes de comunicación, sistemas de retribución e incentivos, evaluación del potencial humano, valoración de puestos, planes de sucesiones, clima y motivación, formación, evaluación del desempeño y auditoría.
	Competencias involucradas	Tanto las competencias cardinales o generales como las específicas hacen parte de este modelo. Las primeras al direccionar el proceso de gestión humana, tomando como base el plan estratégico desarrollado en el entorno organizacional. Las segundas al analizar y describir cada puesto de trabajo con sus particularidades y especificidades (análisis y descripción de puestos).
	Sistemas que impacta	Todos los relacionados o asociados con el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en Recursos Humanos.
	Auditoría y Seguimiento	Da cabida a la auditoría y seguimiento como pilar fundamental para la optimización del Recurso Humano con el que se cuenta.
	Impacto estratégico	Es directo ya que como se manifestó anteriormente la Gestión del Recurso Humano se realiza a partir del plan estratégico definido a nivel organizacional.
	Impacto en empleados	Es directo ya que son abordadas las distintas necesidades identificadas en el personal para buscar su satisfacción.
<b>Modelo de GRH (Werther y Davis)</b>	Direccionamiento estratégico	No incorpora el direccionamiento estratégico como parte integrante de la Gestión del Recurso Humano.
	Entorno	Presenta a manera de interrelación los desafíos a los cuales se enfrentan las actividades programadas desde la Gestión de Recursos Humanos hacia y desde el entorno.
	Procesos contemplados	Incorpora los procesos que pueden definirse como básicos para una Gestión Humana: Preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral.
	Competencias involucradas	Se infiere del modelo que hace alusión a ambos tipos de competencias (generales y específicas), ya que plantea la respectiva retroalimentación que debe existir entre los objetivos y actividades desarrolladas en los diferentes niveles (social, corporativo, funcional y personal).
	Sistemas que impacta	Todos los relacionados o asociados con el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en Recursos Humanos.
	Auditoría y Seguimiento	Más que auditoría y seguimiento el modelo enfatiza en la evaluación.
	Impacto estratégico	Los impactos e incidencias se dan entre actividades y objetivos de acuerdo a los niveles en que se encuentran éstos, y no sobre un plan o direccionamiento estratégico como tal, al carecer de él.
	Impacto en empleados	Se presenta por medio del conjunto de actividades que se desarrollan y de objetivos a alcanzar que interaccionan en diferentes niveles.

<p align="center"><b>Modelo de Administración de R.H. (Idalberto Chiavenato)</b></p>	<p>Direccionamiento estratégico</p>	<p>No incorpora el direccionamiento estratégico como parte integrante de la Gestión del Recurso Humano.</p>
	<p>Entorno</p>	<p>El planteamiento que hace el modelo es muy general y no permite identificar con claridad si es tenido en cuenta el entorno como parte integrante de la Gestión Humana. De ser tenido en cuenta, hace parte del Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.</p>
	<p>Procesos contemplados</p>	<p>Incorpora desde una perspectiva general, los procesos que pueden definirse como básicos y esenciales para una Gestión Humana: subsistema de aplicación de recursos humanos, subsistema de mantenimiento de recursos humanos, subsistema de desarrollo de recursos humanos y subsistema de control de recursos humanos.</p>
	<p>Competencias involucradas</p>	<p>Se infiere del modelo que hace alusión a ambos tipos de competencias (generales y específicas), puesto que plantea la respectiva retroalimentación que debe existir entre los diferentes subsistemas que conforman el área de gestión humana y las demás áreas y subsistemas de la organización.</p>
	<p>Sistemas que impacta</p>	<p>Todos los relacionados o asociados con el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en Recursos Humanos.</p>
	<p>Auditoría y Seguimiento</p>	<p>El modelo no especifica si el control de los recursos humanos se hace mediante auditoría o seguimiento o mediante evaluaciones programadas como en el caso del modelo anterior.</p>
	<p>Impacto estratégico</p>	<p>Los impactos e incidencias se dan entre los diferentes subsistemas que conforman el área de gestión humana y las demás áreas y subsistemas de la organización, y no sobre un plan o direccionamiento estratégico como tal, al carecer de él.</p>
	<p>Impacto en empleados</p>	<p>Se presenta por medio del conjunto de actividades que se desarrollan y de objetivos a alcanzar en cada uno de los subsistemas propuestos que interaccionan entre sí y con otras áreas de la empresa.</p>
	<p>Direccionamiento estratégico</p>	<p>Tiene presente el plan estratégico que se encarga de direccionar todos los procesos en el entorno de la empresa, asociados con la GRH y es coherente con las necesidades identificadas en el personal.</p>
	<p>Entorno</p>	<p>Incorpora el clima y motivación como aspecto para dar respuesta a las circunstancias presentadas en el entorno.</p>
<p align="center"><b>Modelo de GRH de Beer y colaboradores</b></p>	<p>Procesos contemplados</p>	<p>Incorpora los principales procesos para la Gestión Humana descritos en el modelo de Harper y Lynch.</p>
	<p>Competencias involucradas</p>	<p>Tanto las competencias cardinales o generales como las específicas hacen parte de este modelo. Las cardinales al direccionar el proceso de gestión humana, tomando como base el plan estratégico desarrollado en el entorno organizacional. Por su parte, las específicas al analizar y describir cada puesto de trabajo con sus particularidades y especificidades (análisis y descripción de puestos).</p>
	<p>Sistemas que impacta</p>	<p>Todos los relacionados o asociados con el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en Recursos Humanos.</p>
	<p>Auditoría y Seguimiento</p>	<p>Son implementadas las auditorías y el seguimiento como pilares fundamentales para el mejoramiento continuo del Recurso Humano.</p>
	<p>Impacto estratégico</p>	<p>Tiene incidencias directas sobre la estrategia empresarial al realizarse el proceso de Gestión del Recurso Humano a partir del plan estratégico definido a nivel organizacional.</p>
	<p>Impacto en empleados</p>	<p>Tiene incidencias directas sobre los empleados, ya que el modelo se centra precisamente en las personas, en su participación, involucramiento, necesidades, motivaciones, expectativas, actitudes, aspiraciones, relaciones, entre otras.</p>
	<p></p>	<p></p>
	<p></p>	<p></p>

<p><b>Modelo conceptual de GRH DPC</b></p>	<p>Direccionamiento estratégico</p>	<p>Tiene presente el plan estratégico que se encarga de direccionar todos los procesos en el entorno de la empresa, asociados con la GRH y es coherente con las necesidades identificadas en el personal.</p>
	<p>Entorno</p>	<p>Incorpora tanto el interno como el entorno organizacional y sus interacciones respectivas en el proceso de gestión estratégica del recurso humano.</p>
	<p>Procesos contemplados</p>	<p>Incorpora procesos básicos para una gestión estratégica del Recurso Humano: Flujos de Recursos Humanos, Educación y Desarrollo de Recursos Humanos, Sistemas de trabajo, Compensación laboral y Auditoría o Control de gestión.</p>
	<p>Competencias involucradas</p>	<p>Tanto las competencias laborales cardinales o generales como las competencias laborales específicas hacen parte de este modelo, derivadas del proceso de direccionamiento estratégico dado a la organización con disposición continua hacia el aprendizaje y perfeccionamiento.</p>
	<p>Sistemas que impacta</p>	<p>Todos los relacionados o asociados con el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en Recursos Humanos.</p>
	<p>Auditoría y Seguimiento</p>	<p>Son implementados las auditorías y el seguimiento como factores que retroalimentan todo el proceso de direccionamiento estratégico del recurso humano y a su vez, contribuyen con el mejoramiento continuo del mismo.</p>
	<p>Impacto estratégico</p>	<p>Es directo al desprenderse todo el proceso realizado, precisamente de la dirección estratégica establecida en el entorno organizacional.</p>
	<p>Impacto en empleados</p>	<p>Es directo ya que el modelo tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona, su educación y desarrollo como el fin y no como el medio.</p>
	<p>Direccionamiento estratégico</p>	<p>Incorpora el direccionamiento estratégico como pilar clave para la gestión humana por competencias, al tomar como punto de partida tanto la misión como la visión empresarial para articular el proceso con las estrategias globales de la empresa.</p>
	<p>Entorno</p>	<p>En este modelo estructurado y formulado a partir de la gestión por competencias, el entorno cumple una tarea fundamental, ya que de acuerdo al contexto, campo, necesidades y requerimientos específicos de la empresa, así mismo son definidas los distintos tipos de competencias que las personas deben desarrollar y fortalecer.</p>
<p><b>Modelo de Gestión de R. H. por Competencias de Martha Alles.</b></p>	<p>Procesos contemplados</p>	<p>Incorpora procesos claves para la llamada gestión y dirección integral y estratégica de Recursos Humanos por Competencias: Atracción, selección e incorporación, desarrollo de planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios, análisis y descripción de puestos.</p>
	<p>Competencias involucradas</p>	<p>Competencias cardinales o generales derivadas de la misión y visión empresarial, definidas por la máxima dirección de la compañía. Competencias específicas definidas de acuerdo a los procesos de recursos humanos por competencias.</p>
	<p>Sistemas que impacta</p>	<p>Todos los relacionados o asociados con el control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo en Recursos Humanos.</p>
	<p>Auditoría y Seguimiento</p>	<p>Se implementa el análisis y evaluación de las competencias del personal durante y después del proceso.</p>
	<p>Impacto estratégico</p>	<p>Directo sobre la estrategia global de la empresa al direccionarse todo el proceso a partir de ella.</p>
	<p>Impacto en empleados</p>	<p>Directo ya que el modelo resalta los distintos tipos de competencias que debe desarrollar el personal para el logro de metas y objetivos no solo a nivel del área de gestión humana, sino de la empresa en general.</p>

**9. ANÁLISIS DE LOS MODELOS CONCEPTUALES A PARTIR DE LA SITUACIÓN CONCRETA PRESENTADA  
EN EMPRESA ANDINA DE HERRAMIENTAS S.A.S, EN SU ÁREA DE GESTIÓN HUMANA**

MODELOS CONCEPTUALES	ASPECTOS A FORTALECER Y MEJORAR EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE EMPRESA ANDINA DE HERRAMIENTAS S.A.S	APORTES O CONTRIBUCIONES DEL MODELO EN EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS ASPECTOS REFERIDOS
<p align="center"><b>Modelo de RH de Harper y Lynch</b></p>	<p>Ausencia de método formal de evaluación de competencias</p> <p>Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones formales</p> <p>Ausencia de pruebas Psicotécnicas</p> <p>Carencia de estudios respaldados con hechos y datos</p>	<p>El modelo estructura la evaluación enfatizando en el potencial y desempeño del personal, y no desde el ámbito concreto de las competencias. Empresa Andina de Herramientas S.A.S requiere de un método formal que además de evaluar el potencial y desempeño del personal, también evalúe tanto las competencias de carácter general que deben presentar todos los empleados, así como las específicas de acuerdo a sus responsabilidades y funciones determinadas.</p> <p>Se presenta una situación similar a la anterior en el sentido en que además de evaluaciones formales para determinar el potencial y desempeño humano que permita realizar las respectivas promociones, traslados y cambios de cargo, Andina de Herramientas requiere evaluaciones formales que permitan también caracterizar y determinar las competencias que presenta el personal.</p> <p>Las pruebas psicotécnicas están contempladas dentro del modelo como parte del proceso de selección y evaluación del personal.</p> <p>El modelo da cabida al uso de datos e información para respaldar los estudios y la toma de decisiones al identificar las relaciones e incidencias que plantea entre aspectos como la valoración realizada de los puestos y el análisis y descripción de los mismos, la evaluación de desempeño y los planes de comunicación, la auditoría y los sistemas de retribución e incentivos.</p>
<p align="center"><b>Modelo de GRH (Werther y Davis)</b></p>	<p>Ausencia de método formal de evaluación de competencias</p> <p>Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones formales</p> <p>Ausencia de pruebas Psicotécnicas</p> <p>Carencia de estudios respaldados con hechos y datos</p>	<p>El modelo no ofrece o da cabida a una evaluación formal por competencias como requiere Empresa Andina de Herramientas S.A.S, ya que prioriza tanto los objetivos como las actividades a realizar para alcanzarlos. La evaluación está mucho más ligada a la consecución de los objetivos en los diferentes niveles.</p> <p>Las evaluaciones formales para promociones, traslados y cambios de cargo están contempladas en el modelo (compensación y protección), sin incorporar la perspectiva de las competencias en ellas.</p> <p>Las pruebas psicotécnicas están contempladas dentro del modelo como parte del proceso de desarrollo y evaluación del personal.</p> <p>El modelo da cabida al uso de datos e información para respaldar los estudios y la toma de decisiones, como puede observarse al identificar las relaciones e incidencias que plantea entre el desarrollo y evaluación del personal y su respectiva compensación y protección.</p>
<p align="center"><b>Modelo de Administración de R.H. (Idalberto Chiavenato)</b></p>	<p>Ausencia de método formal de evaluación de competencias</p> <p>Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones formales</p> <p>Ausencia de pruebas Psicotécnicas</p> <p>Carencia de estudios respaldados con hechos y datos</p>	<p>El modelo ofrece la evaluación tradicional por desempeños y resultados (subsistema control de recursos humanos) y no precisamente por competencias como requiere Empresa Andina de Herramientas S.A.S</p> <p>Las evaluaciones formales para promociones, traslados y cambios de cargo están contempladas en el modelo (subsistema desarrollo de recursos humanos), sin incorporar la perspectiva de las competencias en ellas.</p> <p>Las pruebas psicotécnicas están incorporadas dentro del modelo como parte del subsistema control de recursos humanos.</p> <p>El modelo da cabida al uso de datos e información para respaldar los estudios y la toma de decisiones, como se puede ver al plantear relaciones e incidencias entre los subsistemas control de recursos humanos y provisión de recursos humanos.</p>

<p><b>Modelo de GRH de Beer y colaboradores</b></p>	<p>Ausencia de método formal de evaluación de competencias Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones formales Ausencia de pruebas Psicotécnicas</p>	<p>El modelo estructura la evaluación enfatizando en el potencial y desempeño del personal, y no desde el ámbito concreto de las competencias. Las evaluaciones formales para promociones, traslados y cambios de cargo están contempladas en el modelo (sistemas de recompensa), sin incorporar la perspectiva de las competencias en ellas. Las pruebas psicotécnicas están contempladas dentro del modelo como parte del proceso de selección y evaluación del personal.</p>
	<p>Carencia de estudios respaldados con hechos y datos</p>	<p>El modelo da cabida al uso de datos e información para respaldar los estudios y la toma de decisiones al identificar las relaciones e incidencias que plantea entre aspectos como la valoración realizada de los puestos y el análisis y descripción de los mismos, la evaluación de desempeño y los planes de comunicación, la auditoría y los sistemas de retribución e incentivos. De igual forma, por ser un modelo que se centra fundamentalmente en los empleados de la empresa u organización, toma en cuenta el conjunto de hechos, datos e información directamente relacionada con el personal para la toma de decisiones y direccionamiento de los demás procesos y áreas.</p>
	<p>Ausencia de método formal de evaluación de competencias Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones formales Ausencia de pruebas Psicotécnicas</p>	<p>El modelo enfatiza en la evaluación de las competencias laborales de los empleados desde la perspectiva de su gestión y desempeño en la organización (auditoría o control de gestión). Las evaluaciones formales para promociones, traslados y cambios de cargo están contempladas en el modelo (educación y desarrollo de recursos humanos), desde la perspectiva de las competencias laborales. Las pruebas psicotécnicas están vinculadas dentro del modelo como parte del proceso de selección y evaluación del personal (auditoría o control de la gestión).</p>
<p><b>Modelo conceptual de GRH DPC</b></p>	<p>Carencia de estudios respaldados con hechos y datos</p>	<p>El uso de datos e información puede identificarse al analizarse los resultados que arrojan los subsistemas y políticas definidas en materia de gestión del recurso humano y de las consecuencias que éstos pueden traer a largo plazo para la organización.</p>
<p><b>Modelo de Gestión de R. H. por Competencias de Martha Alles.</b></p>	<p>Ausencia de método formal de evaluación de competencias</p>	<p>El modelo ofrece un método formal de evaluación del personal de acuerdo a los distintos tipos de competencias que los empleados de la empresa u organización deben desarrollar (competencias generales, específicas, sociales, entre otras). Para ello son implementadas herramientas tales como entrevistas, pruebas escritas, análisis de casos o situaciones, resolución de problemas, entre otros.</p>
	<p>Promociones, traslados, cambios de cargo sin evaluaciones formales</p>	<p>Las promociones, los traslados y cambios de cargo de acuerdo al modelo, se hacen tomando como referencia las evaluaciones formales que vinculan las competencias de los empleados en relación con el puesto de trabajo y el desempeño alcanzado.</p>
	<p>Ausencia de pruebas Psicotécnicas</p>	<p>El modelo incorpora las pruebas psicotécnicas como parte de los procesos de atracción, selección e incorporación del personal.</p>
	<p>Carencia de estudios respaldados con hechos y datos</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos con base en el análisis y evaluación que se haga de las competencias que presenta el personal, así mismo se toman las medidas y decisiones respectivas en pos del mejoramiento y perfeccionamiento a nivel individual como organizacional.</p>

## **10. SELECCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

### **10.1 Selección y justificación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos que más se adecua y adapta a las necesidades y requerimientos de Empresa Andina de Herramientas S.A.S, en su área de Gestión Humana.**

De acuerdo al análisis anteriormente hecho de los seis modelos conceptuales de gestión humana en el contexto organizacional, tomando como referencia los criterios antes mencionados, se considera que el modelo conceptual de gestión humana direccionado a partir de la gestión por competencias propuesto por Martha Alles, es el que se adecua y adapta de una mejor manera a las necesidades y requerimientos en Empresa Andina de Herramientas S.A.S en el trabajo que se viene realizando en su área de Gestión Humana. Lo anterior debido a las siguientes razones fundamentales:

- Incorpora o tiene en cuenta los factores claves o esenciales para una gestión estratégica del recurso humano (direccionamiento estratégico, entorno, procesos contemplados, competencias involucradas, sistemas que impacta, auditoría y seguimiento, impacto estratégico e impacto en empleados) como las dinámicas y exigencias actuales en materia empresarial y organizacional lo plantean.
  
- Ofrece alternativas u opciones importantes para fortalecer y mejorar aquellos aspectos en los cuales se hace necesario trabajar con mayor esfuerzo en Empresa Andina de Herramientas S.A.S como lo son la ausencia de un método formal de evaluación de competencias, la ausencia de evaluaciones formales para los procesos de promoción, traslado y cambio de cargo, la ausencia de pruebas psicotécnicas y la carencia de estudios respaldados con hechos y datos.
  
- Es el modelo conceptual de gestión humana que más se acerca a lo que quiere Empresa Andina de Herramientas S.A.S en su área de gestión humana en donde una

de las prioridades fundamentales es incrementar cada vez más la cualificación del personal desde un punto de vista integral y por consiguiente, minimizar las brechas aún existentes entre lo que se tiene y lo que se espera del personal con el cual se cuenta.

- Puede adaptarse y articularse perfectamente al trabajo que se viene adelantando en el contexto de Empresa Andina de Herramientas S.A.S en su área de gestión humana sin necesidad de llevar a cabo toda una reestructuración del proceso adelantado, lo cual complejizaría de manera significativa el trabajo requerido. Aspecto que indiscutiblemente se convierte en una ventaja importante a considerar.

- Gracias a su estructuración, diseño y metodología permite desarrollar un trabajo integral en el área de gestión humana de la organización desde la perspectiva del recurso humano mirado no solo desde lo eminentemente técnico y laboral, sino también desde lo conductual y comportamental. Dicho enfoque genera impactos significativos no solo en la propia área de gestión humana de la empresa que aplique este modelo, sino en toda la organización.

- Es acorde o coherente con una concepción sistémica e interrelacionada de la empresa u organización en donde todas las áreas y procesos desarrollados presentan una relación directa o indirecta, y por consiguiente, las acciones y estrategias que se adelanten en un área en particular, repercuten e inciden de determinada manera sobre otra(s) área(s) o proceso(s).

- Brinda cohesión y coherencia en el trabajo realizado en la organización en su conjunto, al articular de una manera clave la misión y visión empresarial con la cultura organizacional de la empresa y a ésta con el plan o direccionamiento estratégico establecido del cual se desprende todo el trabajo, planeación y gestión a realizar en el área de Recursos Humanos.

- Puede ser articulado y ajustado a distintos tipos de organización (pequeña, mediana y grande) gracias a la flexibilidad y practicidad que presenta y ofrece una vez apropiado,

comprendido e interiorizado por parte del personal de la empresa u organización en donde se implemente.

Por consiguiente, a continuación se presenta la respectiva propuesta formulada con base en el modelo seleccionado, para su aplicación e implementación futura en los subsistemas que conforman el área de gestión humana de la empresa mencionada.

### **10.2 Propuesta de direccionamiento estratégico de Recursos Humanos para Empresa Andina de Herramientas S.A.S., alineada con el direccionamiento estratégico de la organización.**

Esta propuesta muestra claramente como el modelo de gestión humana debe soportar todas las áreas de la compañía. Se puede ver como desde el aprendizaje organizacional, se plantea el desarrollo de las competencias requeridas para que los procesos internos se puedan desarrollar en función de las necesidades y expectativas de los clientes y finalmente alcanzar los objetivos financieros, los cuales básicamente están soportados en la mejora del margen operativo y el incremento en los ingresos por ventas. (Ver Figura 9)

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en este trabajo, podemos concluir lo siguiente:

- Un modelo conceptual de gestión humana que se proponga articular e implementar en el contexto de una empresa u organización, debe en primera instancia ser caracterizado para determinar los principales aportes o contribuciones que puede hacer en materia metodológica a la empresa respectiva.
- En segunda instancia debe ser analizado de acuerdo a las actividades y procesos claves en el área de gestión humana de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión, el direccionamiento estratégico, la cultura organizacional, el entorno, entre otros aspectos. De esta manera, tanto el proceso de incorporación del modelo como su posterior desarrollo y consolidación en la organización puede tener muchas posibilidades en procura de la consecución de los objetivos y metas trazadas.
- Los modelos conceptuales de gestión humana consultados y analizados en el presente trabajo tienen en común la referencia e importancia que destacan sobre las actividades básicas y principales para la gestión humana en el entorno empresarial. Sin embargo, al tener en cuenta elementos como la integralidad desde la cual es percibida en la actualidad el recurso humano y el respectivo direccionamiento que a partir de ello se le debe dar a todos los procesos y subsistemas que conforman el área de gestión humana a nivel empresarial, el modelo conceptual de gestión por competencias propuesto por Martha Alles es el que mayores y mejores alternativas presenta y ofrece al respecto.
- Las concepciones sistémicas e interrelacionadas en torno al funcionamiento de una empresa (que se promueven y presentan con mayor relevancia especialmente en las dos décadas más recientes) son aspectos claves para entender e identificar

como cada una de las acciones y decisiones aplicadas en un área de la organización afecta o incide de manera directa o indirecta sobre las demás áreas y sobre la empresa en su conjunto. En dicho sentido el modelo conceptual de gestión por competencias de Martha Alles es coherente con tal perspectiva al tener en cuenta elementos claves como la misión, visión, estrategia, políticas y demás áreas de la empresa para estructurar, planear y desarrollar una gestión estratégica de los recursos humanos, y por consiguiente, efectuar todo un trabajo desde la misma área de talento humano, implementando principios y formulaciones de carácter sistémicos y holísticos como bien puede identificarse en el planteamiento global, integral y estratégico que hace este modelo en relación al área de recursos humanos.

- El fortalecimiento y mejoramiento a futuro en el trabajo adelantado en el área de gestión humana de Empresa Andina de Herramientas S.A.S, es factible en la medida en que se centren los esfuerzos en el desarrollo y proyección tanto de los factores claves para una gestión estratégica del recurso humano (direccionamiento estratégico, el entorno, los procesos contemplados, las competencias involucradas, los subsistemas impactados, las auditorias y el seguimiento, el impacto estratégico y sobre los empleados), como en aquellos aspectos susceptibles de un perfeccionamiento identificados en el contexto de la empresa (método formal de evaluación de competencias, procesos de promociones, traslados, cambios de cargo, estructuración y desarrollo de pruebas psicotécnicas y estudios respaldados con hechos y datos).
- El recurso humano se constituye sin duda en un factor clave para toda empresa u organización no solo porque es el encargado de desarrollar todos los procesos y actividades que permiten alcanzar los objetivos establecidos de acuerdo a las políticas y estrategias contempladas a nivel empresarial, sino porque también puede convertirse en determinado momento en un elemento diferenciador, en un valor agregado o en un factor que otorgue una mayor competitividad y proyección a la organización de acuerdo a su área y campo de acción en el mercado. De ahí la

importancia de una adecuada y estratégica gestión del recurso humano como se puede agenciar desde la gestión por competencias.

- El papel del área de Recursos Humanos, es clave y debe ser visto desde los socios del negocio como el área que debe involucrarse en todos los aspectos estratégicos de la empresa. De tal forma que sea el verdadero generador del desarrollo de competencias que permitan tener una organización completamente alineada en todas sus áreas, desde la perspectiva de un direccionamiento estratégico que genere valor para todos sus stakeholders.

## RECOMENDACIONES

Montaje de un sistema de Dirección Estratégica de Recursos Humanos alineado a la estrategia corporativa, para lo cual hacemos las siguientes recomendaciones:

- Generar espacios para comunicación constante de los cambios realizados en pos del mejoramiento, para que no solo el personal que trabaja en el área de gestión humana esté al tanto de las nuevas determinaciones tomadas, sino todo el personal de la empresa, ya que ello también compete y afecta de manera directa e indirecta al conjunto de empleados de la organización.
- Iniciar un proceso de articulación e implementación a mediano y largo plazo de un enfoque de gestión por competencias en cada uno de los subsistemas que conforman el área de gestión humana en Empresa Andina de Herramientas S.A.S, de acuerdo al diagnóstico llevado a cabo, para lo cual la caracterización, el análisis e incorporación hecha del modelo referido en el contexto de la empresa como se plantea en el presente trabajo, se constituye en un punto de partida importante.
- Realizar periódicamente una revisión y seguimiento del proceso de articulación e implementación del modelo de gestión por competencias incorporado en la empresa que permita detectar, identificar y caracterizar los principales inconvenientes, dificultades y también oportunidades para hacer el proceso cada vez más fuerte, de comprensión, apropiación y ejecución adecuada y plena por parte del personal de la organización.
- El presente estudio se constituye en una oportunidad para futuras investigaciones relacionadas, en las cuales se pueden tomar como referencia lo aquí expuesto tanto para la construcción de nuevo conocimiento, como para su aplicación práctica y en contexto. De esta manera, se puede evaluar el conjunto de actividades, decisiones y determinaciones tomadas a la luz de resultados concretos obtenidos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Andalaf, Alejandro y Saldías, Juan. (2006). *Sistemas de Control de Gestión, Análisis para Organizaciones sin Fines de Lucro*, en: Revista Ingeniería Industrial. Concepción, Chile: Universidad de Concepción.
- Camejo, A., Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. Vol. 21, Nº 1, pp. 1 - 16.
- Cuesta, Armando. (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento. Cali: Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas. Universidad Libre.
- Freire, Lorena del Consuelo. (2008). Diseño de un modelo de Gestión por Competencias aplicado a la empresa Provemóvil S.A. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Goleman, Daniel. (1996). La inteligencia emocional. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Jolis, Nadine. (1998). *Compétences et Compétitivité*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Llorente, Jorge (1999): "Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?"; en revista Capital Humano, No. 122, mayo, año XII; Madrid; pp. 12-14.

- McClelland, David. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayorga, Carolina. (2002) *Metodología de la Investigación*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Panamericana.
- Montes, Carlos A. Mejía, Eutimio y Montilla, Omar de Jesús (2008). *Auditoría y Control de Gestión*. Cali: Escuela de Administración de Empresas. Universidad del Valle y Universidad Libre.
- Norma Técnica Internacional ISO 9001:2008. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Bogotá.
- Ordiz, M., Avella, L. (2002). *Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 8, N° 3, pp. 59 - 78.
- Pérez, Rafael. (2003). *Propuesta de un Modelo de Gestión Humana y Cultura Organizacional para PyMES Innovadoras*, en: Revista Escuela de Administración de Negocios. Santa Fe de Bogotá: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe. Ciencias Sociales y Humanidades.
- Serna, Humberto. (1997). *Gerencia Estratégica*. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores.
- Spencer, Lyle y Spencer, Signe. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

## LISTADO DE ANEXOS

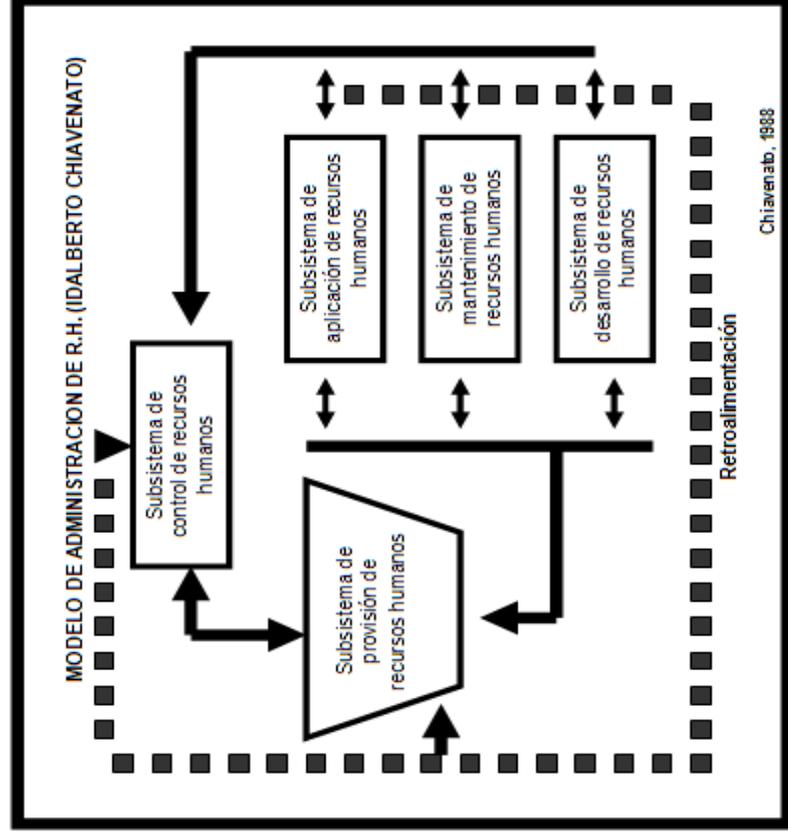
**Anexo A.** Relación de los principales conceptos, formulaciones y planteamientos asociados con la temática abordada en el trabajo y que a su vez, conforman los antecedentes teóricos y marco teórico del mismo.

ASPECTOS	CONCEPTOS, NOCIONES, TEORÍAS, FORMULACIONES	AUTORES O TEÓRICOS	LIBROS, MONOGRAFÍAS, TESIS, ARTÍCULOS
ANTECEDENTE TEÓRICO	Gestión Humana y Cultura Organizacional	Rafael Pérez	Propuesta de un Modelo de Gestión Humana y Cultura Organizacional para PYMES Innovadoras (Artículo de Revista)
ANTECEDENTE TEÓRICO	Gestión Humana y Análisis Organizacional	Alejandro Andalaf y Juan Saldías	Sistemas de Control de Gestión, Análisis para Organizaciones sin Fines de Lucro (Artículo de Revista basado en una Investigación Realizada)
ANTECEDENTE TEÓRICO	Recursos Humanos, y Prácticas de Gestión Humana	Lorena Freire	Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa Provemóvil S.A. (Trabajo de Grado)
MARCO TEÓRICO	Modelos conceptuales de Gestión Humana	Armando Cuesta	Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento (Libro)
MARCO TEÓRICO	Gestión por Competencias	Martha Alles	Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias (Libro)

<b>MARCO TEÓRICO</b>	Gestión por Competencias	Armando Cuesta	Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento (Libro)
<b>MARCO TEÓRICO</b>	Gestión por Competencias	Jorge Llorente	“Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?”; en revista Capital Humano.
<b>MARCO TEÓRICO</b>	Gestión de Recursos Humanos, Gestión por Competencias y Sistema Empresarial	Zamir Ospina Yecid Puentes	Proceso de Gestión de los Recursos Humanos con base en la Gestión por Competencias desde una Mirada Sistémica e Interrelacionada (Planteamiento con Base en un Análisis Documental)



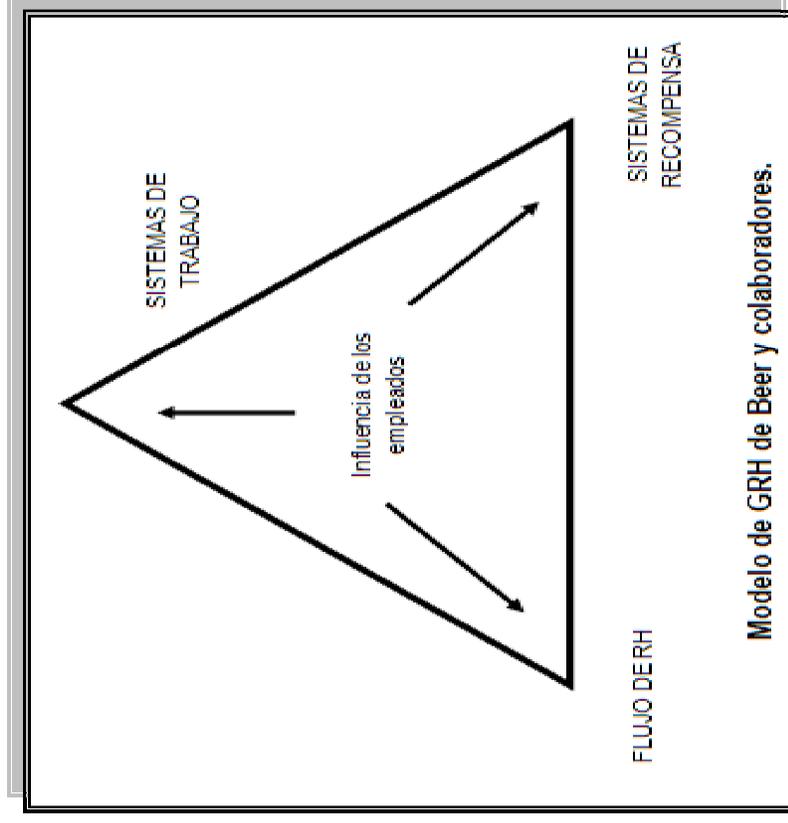
**Figura 3. Modelo Conceptual de Administración de R.H.**



**Modelo conceptual sobre GRH de Chiavenato.**

Fuente: (Chiavenato, 1988)

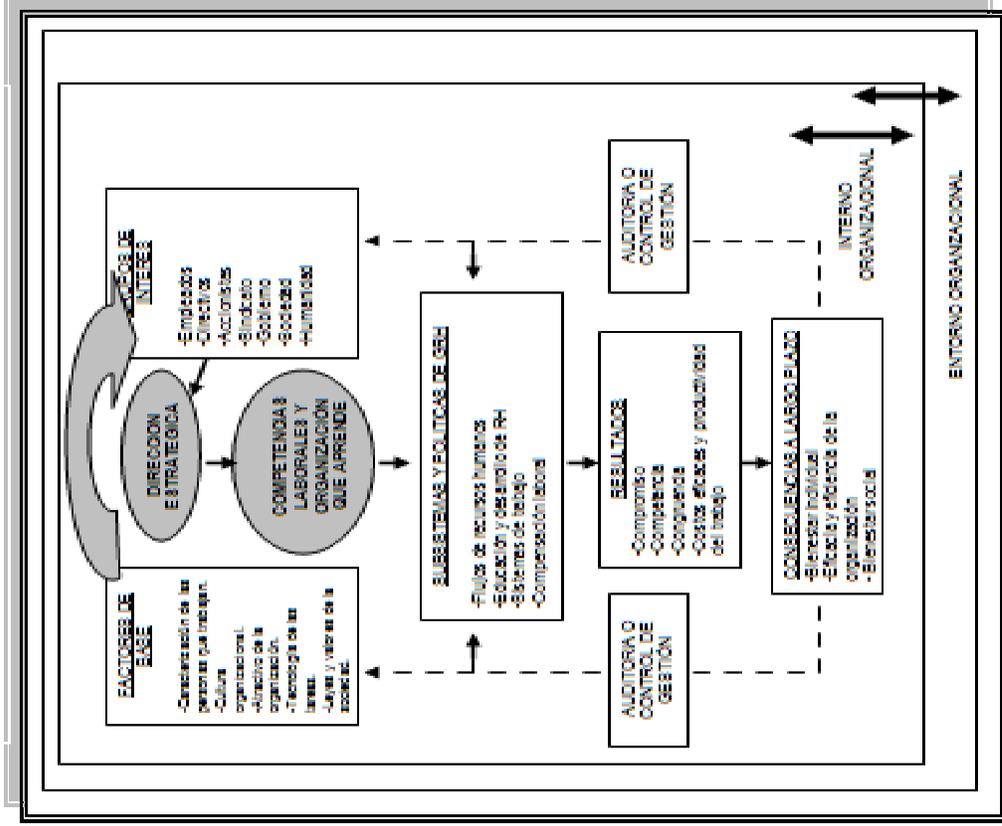
**Modelo Conceptual de Administración de R.H.**



**Modelo de GRH de Beer y colaboradores.**

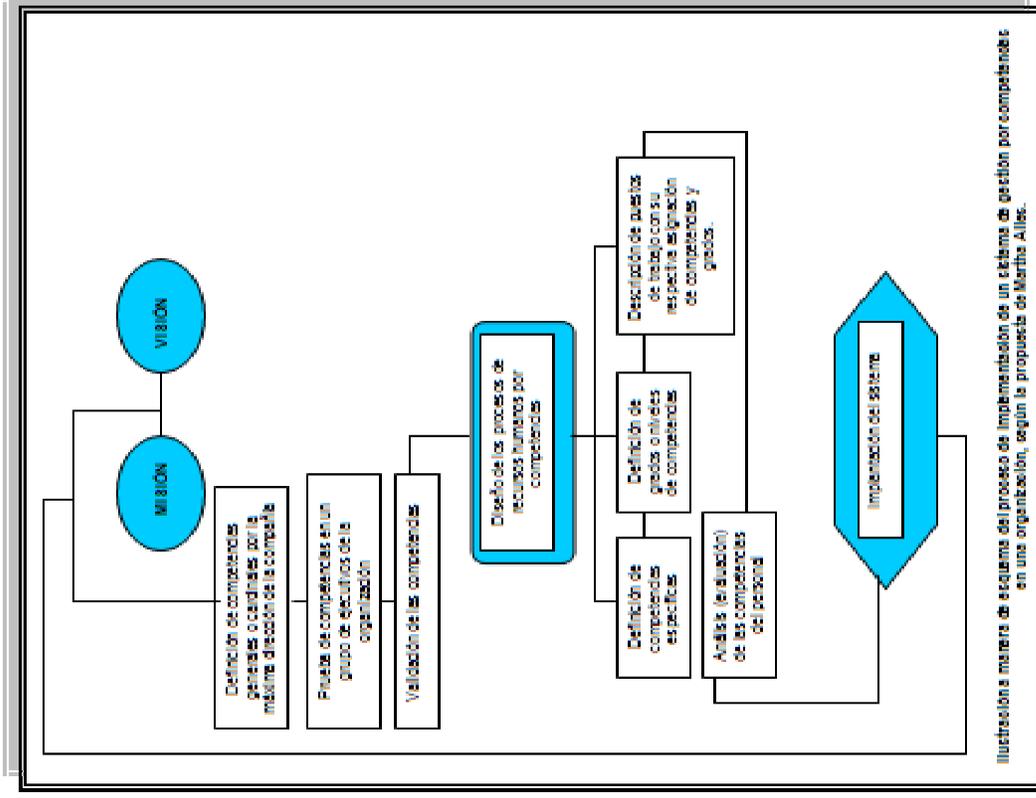
Fuente: (Beer y colaboradores, 1995)

Figura 5. Modelo Conceptual de GRH DPC



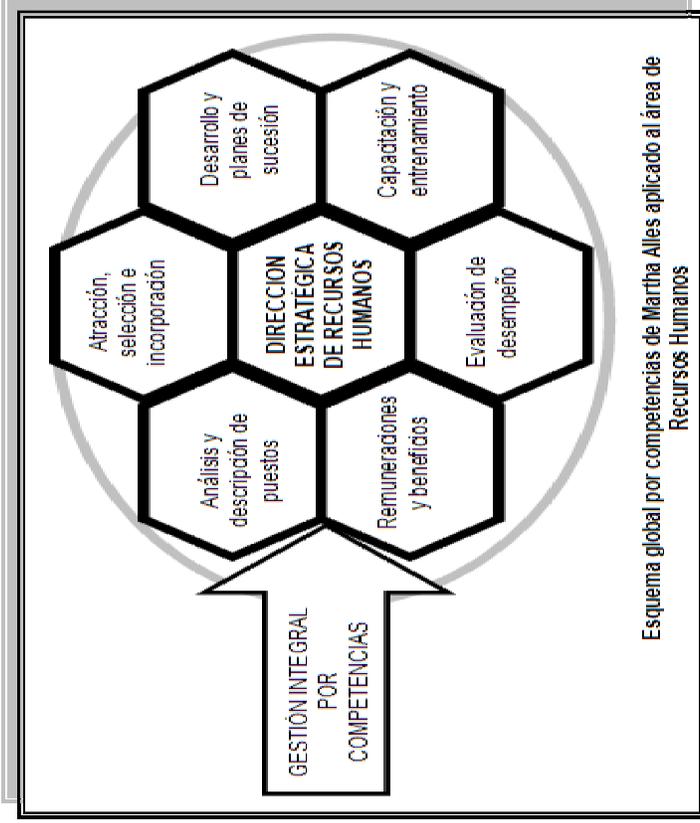
Fuente: (Cuesta, 2008)

Figura 6. Modelo Conceptual de G. R. H. por Competencias de Martha Alles.



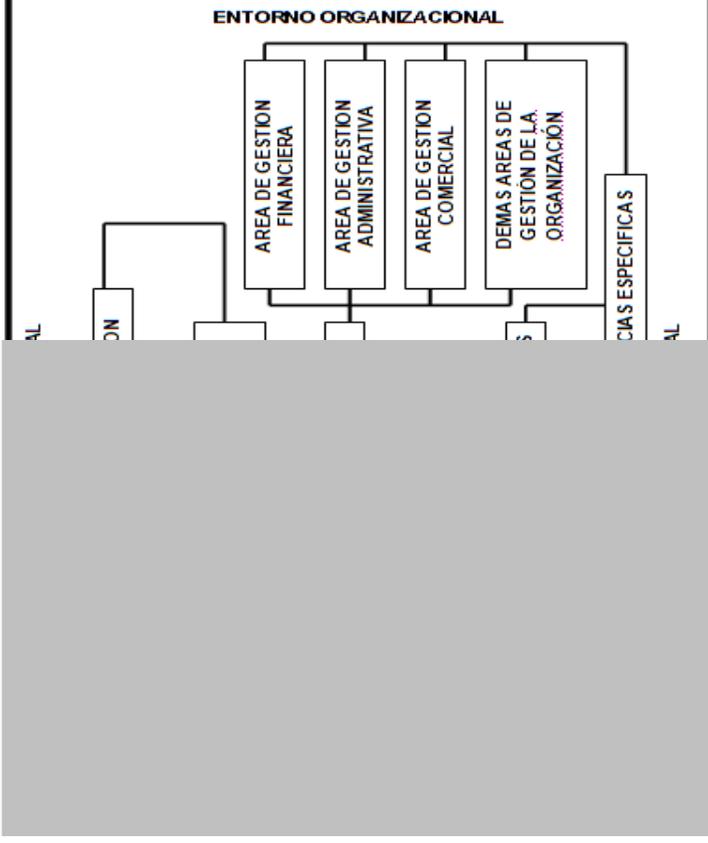
Fuente: (Los autores a partir de los planteamientos de Martha Alles, 2010)

**Figura 7.** Esquema global por competencias de Martha Alles aplicado al área de Recursos Humanos.



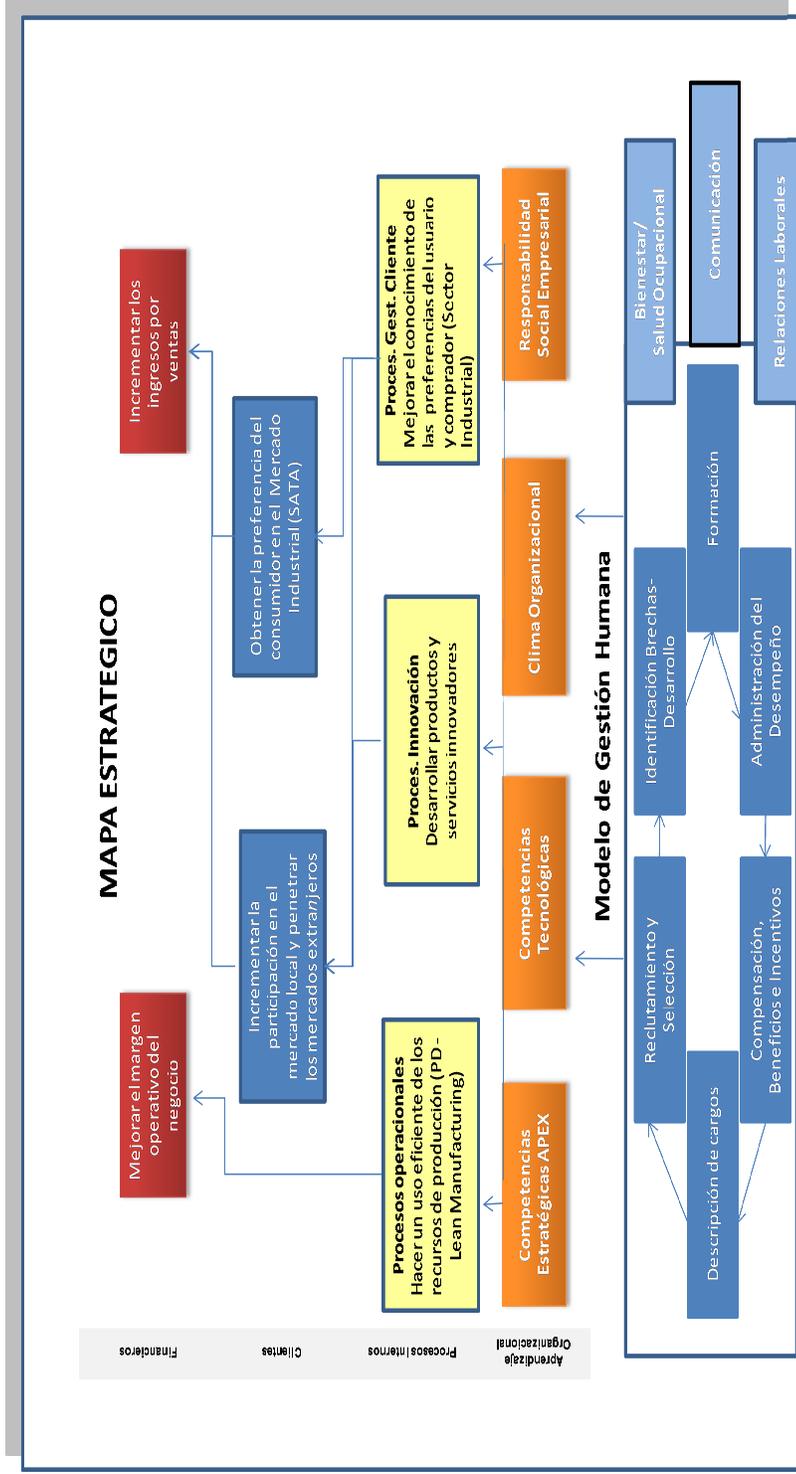
Fuente: (Alles, 2006)

**Figura 8.** Proceso de Gestión de los Recursos Humanos con base en la Gestión por Competencias desde una Mirada Sistémica e Interrelacionada.



Fuente: (Los autores a partir del análisis de la información consultada, 2010)

**Figura 9.** Mapa estratégico de Empresa Andina de Herramientas S.A.S



Fuente: (Los Autores, 2011)