



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA
OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA

FRESCIA GIOVANNA LEÓN NIETO

LIMA – PERÚ

2020

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

Presidenta

Mg. ROSA JUDITH WEILG MACHARE

Vocal

Lic. JORGE LUIS IZAGUIRRE BARRANTES

Secretario

REVISORES DEL TRABAJO

Mg. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

Mg. ROSA JUDITH WEILG MACHARE

Lic. JORGE LUIS IZAGUIRRE BARRANTES

DEDICATORIA

A mi querido padre, Joaquín León Reyes que está en el cielo.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, gracias a Dios porque cada día bendice mi vida.

Gracias a mi madre, Giovana Nieto Pineda por el amor, dedicación y paciencia que me da cada día para mi desarrollo personal y profesional.

Gracias a mi hermano, Omar Joaquín por cada día confiar y creer en mis expectativas.

Gracias a la vida, por este nuevo triunfo y gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en mí.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	1
II. DESARROLLO DEL TEMA	3
2.1 Delimitación del tema	3
2.2 Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas	4
2.2.1 Evolución de Gestión de los Recursos Humanos	4
2.2.2. Enfoques y Perspectivas de la Gestión de Recursos Humanos	6
2.3 Estudios de investigación que revisan el tema en los últimos 5 años	8
2.3.1 Estudios a nivel internacional	8
2.3.2 Estudios a nivel nacional	12
2.4 Revisión de modelos psicológicos de competencias	16
III. RESULTADOS	20
3.1 Discusión del tema	20
3.2 Aportes en base al análisis crítico	23
3.2 Conclusiones	24
3.4 Recomendaciones desde una visión Psicológica	25
3.5 Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria	26
IV. REFERENCIAS	28
V. ANEXOS	

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar el Estado del Arte de las Competencias y Gestión de Recursos Humanos durante los últimos cinco años. Para tal fin, se consultaron los recursos bibliográficos, los puntos principales de las definiciones, los métodos utilizados y los alcances de los resultados provenientes de las investigaciones revisadas. En este estudio se destacan casos de empresas tanto nacionales como extranjeras que han entendido la importancia de implantar la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Luego de realizar un amplio recorrido por los elementos conceptuales como Enfoques de Gestión de Recursos Humanos y Modelos Psicológicos de Competencias, se termina analizando y comparando los resultados actuales de las investigaciones revisadas con los conceptos de Gestión de Recursos Humanos y Competencias. Las conclusiones están acordes a la literatura mundial, por lo que las Competencias y Gestión de Recursos Humanos se convierten en un aspecto crucial en su eficacia y dependerán en gran medida del comportamiento de los colaboradores.

Palabras claves: Competencias, Gestión de Recursos Humanos, Enfoques de Gestión de Recursos Humanos, Modelos Psicológicos de Competencias.

ABSTRACT

The objective of this study is to determine the State of the Art of Competences and Human Resources Management during the last five years. For this purpose, bibliographic sources were consulted, taking as essential points the definitions, the methods used and the scope of the results from the research reviewed. This study highlights cases of both national and foreign companies that have understood the importance of implementing Human Resources Management by Competencies. After making an extensive tour of the conceptual elements such as Approaches to Human Resource Management and Psychological Models of Competences, we conclude by analyzing and comparing the current results of the revised research with the concepts of Human Resource Management and Competencies. The conclusions are in accordance with the world literature, which is why Competencies and Human Resources Management become a crucial aspect in their effectiveness and will depend to a great extent on the behavior of the collaborators.

Key words: Competencies, Human Resources Management, Human Resource Management Approaches, Psychological Models of Competences.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las personas dentro del ámbito laboral han comenzado a reconocerse como uno de los determinantes en el éxito de las organizaciones, todo lo que tiene que ver con Gestión de los Recursos Humanos es de gran importancia en los gerentes y dedican sus esfuerzos para identificar, desarrollar y retener a sus mejores talentos (Andrade, 2018).

Las empresas no solo deben utilizar los recursos y habilidades de sus colaboradores para obtener competitividad, sino que deben incluir a las personas en una relación de gana a gana (Rincón, 2016). En este sentido, la gestión del talento humano puede ser vista como un proceso administrativo que incluye al ser humano en una esfera laboral, en función de sus competencias y habilidades para cumplir sus metas y objetivos.

El objetivo general del presente documento se refiere a responder el siguiente interrogante ¿Cuál es el estado del arte de las Competencias y Gestión de los Recursos Humanos en los últimos 5 años?

Como objetivos específicos se pretende conceptualizar la importancia de la Gestión de Recursos Humanos basados en Competencias, entender el término de competencia y su inserción en el ámbito laboral. En los últimos años el panorama mundial ha ido dándole cada vez mayor importancia a la Gestión de Recursos Humanos, las ventajas competitivas de las organizaciones han dejado de centrarse en los productos y/o servicios y se están basando en el recurso humano que debe generar un ambiente laboral que propicie la optimización de sus recursos para cumplir con los objetivos de la organización.

Incluso, dentro de las normas de calidad ISO 9001, el área de Gestión Humana se encuentra en un nivel estratégico de la organización, lo cual es considerado como soporte para el logro de los planes estratégicos de la compañía con normas y procedimientos que permite al empleado conocer la estructura organizacional, objetivos estratégicos y visión de la empresa (Rincón, 2016).

Este estudio es producto de una revisión documental exhaustiva junto a un rastreo de fuentes pertinentes que fueron clasificadas teniendo en cuenta su aporte, permitiendo conceptualizar sobre el tema y mostrar las principales tendencias sobre Competencias y Gestión de los Recursos Humanos. Las reflexiones se ubican desde una perspectiva crítica en retrospectiva presentando la opinión sobre el tema en mención y su importancia.

II. DESARROLLO DEL TEMA

2.1 Delimitación del tema

Para realizar el presente Estado del Arte, se estudió la base de datos de universidades, las revistas de artículos científicos y la información recopilada de Internet de fuentes confiables. Además, se basa en investigaciones y artículos de los últimos 5 años.

La gestión por competencias se define como atraer, desarrollar y mantener talentos a través de ajustes consistentes en los siguientes aspectos: sistemas y procesos de recursos humanos, basados en competencias y resultados competentes requeridos para el rendimiento (Becerra y Campos, 2012). En tal sentido, el objetivo principal de Gestión de Competencias es implantar nuevos métodos de gestión en la organización para gestionar los Recursos Humanos y sea más efectivo en general.

Por ese motivo este estudio se delimita en un contexto organizacional, porque la gestión del talento se ha convertido en uno de los campos organizacionales que ha experimentado los mayores cambios en la organización. A partir de estos cambios, la Gestión por Competencias surge como un nuevo paradigma, que puede guiar la gestión empresarial para hacer frente a los nuevos desafíos que requiere el entorno. Para eso, las organizaciones necesitan talento humano dotado de competencias (Alles, 2002).

Además, es importante mencionar que cada organización tiene diferentes estrategias, en este sentido, sus competencias también deben ajustarse de acuerdo con los requisitos necesarios para que los empleados logren sus

objetivos a partir de la filosofía, misión y visión organizacional.

2.2 Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención del tema

2.2.1 Evolución de Gestión de los Recursos Humanos.

Hoy, el área de recursos humanos es apreciado como un activo necesario para que las empresas inviertan para lograr resultados, y pueda convertirse en una ventaja competitiva (Uribe, 2010).

El concepto de "persona" se ha desarrollado en el lugar de trabajo, centrándose en cuatro términos según su estado de desarrollo, tales como: personal, recursos humanos, capital y talento (Rincón, 2016)

La función de personal es la que sufre mayores cambios a lo largo de la historia entre todas las diferentes funciones empresariales.

Idalberto Chianevato (citado en Rincón, 2016), explica que la evolución de la función de personal pasa por numerosas fases. La primera de ellas fue en la que nace la organización científica del trabajo, dónde Frederick Taylor denomina Administración de Personal que está relacionado con tramitaciones de altas y bajas de expedientes. En ese momento, se reflejó que el principal problema con este concepto era que no había un enfoque estratégico sistemático, porque en ese momento se centraron en las tareas en lugar de centrarse en la coordinación de los objetivos individuales y organizacionales.

Por las limitaciones anteriormente mencionadas y con la finalidad de que las organizaciones progresen, surge el concepto de “Administración de Recursos Humanos”, por lo que hubo una actualización en la función de personal.

Luego, Idalberto Chianevato (citado en Rincón, 2016) proporciona una definición de Gestión de Recursos Humanos, que trata a las personas como el principal recurso de la organización y se concentra en el hecho de que los empleados también están relacionados con los siguientes aspectos: planificación, organización y desarrollo.

Por lo tanto, la concepción del Recursos Humanos comienza a observarse desde un enfoque estratégico y los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones, además de tener presente al personal como ente activo de la organización (Andrade, 2018).

En la segunda mitad del siglo XX surge el término Gestión de Recursos Humanos. Su definición está relacionada con las diversas funciones de Recursos Humanos y que todas las decisiones afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y los empleados (Andrade, 2018). Este concepto trascendió a la clásica Administración de personal, ya que acoge un aspecto amplio de actividades y procesos claves.

La Gestión de Recursos Humanos, entonces pasa a ser considerado como un factor fundamental de la actividad empresarial y se conceptualiza como un activo y no como un gasto (Alles, 2002).

Con el tiempo nace la Gestión por Competencias que tiene su base en la Gestión del Conocimiento, y se basa en la búsqueda de una aclaración al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos. Esta se concentra en el progreso de las potencialidades presentes y futuras de los empleados, lo que hará desempeñarse de manera exitosa en el futuro.

Actualmente, la gestión de competencias respalda la mejor competitividad,

la satisfacción del cliente y la adaptación y control de los empleados de su carrera y destino personal (Alles, 2002). Por lo tanto, el concepto de Gestión de Competencias significa un sistema integral de gestión del talento en el que todas las políticas de talento se integran para proporcionar claridad y coherencia mediante la recopilación de perfiles de competencia observables y competentes para los procesos de selección, gestión del desempeño, capacitación y compensación (Rincón, 2016).

2.2.2. Enfoques y Perspectivas de la Gestión de Recursos Humanos.

Para este estudio, se eligieron estos enfoques debido a las últimas tendencias de investigación y su relación con el desempeño organizacional.

Enfoque contractual.

Se define el enfoque contractual para verificar los diversos contratos de la empresa y se especifica sus relaciones y participaciones. Los principios de la teoría pueden aplicarse a diversas relaciones de agentes económicos y desplazarse a relaciones contractuales generadas en la empresa (Uribe, 2010).

Entonces es una política favorable, adecuada que pueda minimizar los riesgos en los contratos con el fin de que los empleados cumplan con sus obligaciones. Las empresas demandan de una política retributiva clara que se sustenta de investigaciones del mercado externo, de las capacidades de sus colaboradores y de las tendencias (Uribe, 2010). Alles (2002), menciona que durante el siglo XXI las nuevas empresas demandan a modelos más flexibles, no obstante, desde la perspectiva contractual los mecanismos de control y motivación buscan evitar el oportunismo contractual en el ámbito laboral. Existen, tres clases de problemas de oportunismo:

1. De compromiso: Aparecen como consecuencia de contingencias no especificadas de antemano en los contratos.

2. De riesgo moral: Aparecen del inconveniente de observación y medición de la aportación de cada individuo a la acción colectiva.

3. De selección adversa: Su aparición se debe al oportunismo personal previo al contrato.

Enfoque de conocimientos.

Este enfoque reside en las personas que generan una nueva sociedad en el mundo de hoy. La idea principal es que el conocimiento se cree en el interior de la organización a través del intercambio con los empleados (Uribe, 2010).

Existe una relación directa entre la capacidad de aprendizaje de la organización, el concepto y la práctica de la comunicación. Las empresas que favorecen la innovación constituyen grupos dentro y fuera de la empresa, mediante redes de colaboración y el fomento de gestión de conocimiento, un medio interactivo dirigido por el mismo conocimiento por redes (Andrade, 2018).

A partir del uso de la información y el conocimiento, es posible hallar cuáles son los aspectos y las condiciones óptimas en tecnologías, estructuras y recursos, para iniciar un cambio en la organización.

Enfoque de capacidades y recursos.

Este enfoque posee una visión de empresa basada en recursos, para luego aproximarse a lo que debe ser una dirección estratégica de recursos humanos, lo que supone un compromiso de los empleados. La dirección de recursos humanos valora al trabajador como un recurso para ser potenciado, y busca

explicar por qué dentro del mismo sector económico se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones (Uribe, 2010).

La teoría de los recursos identifica a una empresa como una unidad de recursos y capacidades, considera que la empresa debe contar con un nivel de análisis adecuado y su misión principal es el estudio de las diferencias en los resultados empresariales (Andrade, 2018). En otras palabras, la empresa se concibe como una institución compleja que emerge con el propósito de mediar y colaborar entre los propietarios de los recursos, además de indagar la explotación del potencial de los recursos y capacidades para la generación de rentas, como una relación de gana y gana (Uribe, 2010).

Enfoque por competencias.

Este enfoque empieza como una herramienta estratégica para desafiar las tendencias. Se basa en obtener el nivel de excelencia de las competencias individuales de los trabajadores acordes a las funciones del puesto y necesidades de la organización (Uribe, 2010)

La finalidad de realizar una exitosa Gestión por Competencias debe ser apoyada por un modelo que considere los aspectos más importantes en el desempeño de personas. Por lo tanto, la definición de Gestión de Competencias es atraer, desarrollar y mantener talentos a través del ajuste consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos basados en las competencias y resultados requeridos para el desempeño. (Segovia, 2019).

2.3 Estudios de investigación que revisan el tema en los últimos 5 años

2.3.1 Estudios a nivel internacional.

En el primer documento encontrado, titulado Human Resource

Management Practices in Bangladesh: Current Scenario and Future Challenges (Mahmood y Nurul, 2015) en Chittagong, Bangladesh. El objetivo de este artículo fue evaluar las prácticas actuales de Gestión de Recursos Humanos y proporcionar una visión general del estado actual y futuro. Los autores utilizaron varias fuentes como artículos de revistas académicas, periódicos profesionales sobre prácticas de Gestión de Recursos Humanos en Bangladesh y documentos publicados por organizaciones nacionales e internacionales. También consultaron con los sitios web sobre organizaciones del sector público y privado para recopilar información importante sobre las prácticas de Gestión de Recursos Humanos. Como resultado mencionan que la Gestión de Recursos Humanos se limita a problemas legales. Sin embargo, con el nuevo enfoque cambia totalmente la perspectiva hacia un enfoque más estratégico, lo que conviene al desarrollo económico del país. Como recomendación los autores consideran que el Estado debería difundir la Gestión de Recursos Humanos por Competencias para un mayor crecimiento.

En el segundo artículo, titulado Enfoque basado en competencias para la gestión de recursos humanos utilizando en rama industrial (Gorlov, et al., 2015) en Stávropol, Rusia. Afirman que el enfoque basado en competencias mejora la formación del sistema formativo del personal. El objetivo fue justificar un nuevo modelo basado en competencias para la gestión utilizando la rama industrial y basándose en las empresas industriales de Rusia para desarrollar habilidades y capacidades. La base metodológica de este artículo fue el enfoque sistemático, se basó en la teoría del comportamiento económico y los estados generales. Los autores mencionan que cada puesto

tiene competencias y niveles que representan normas de comportamiento de una persona, por lo que desarrollaron un modelo de competencias. Como resultados sostienen que el modelo de Gestión por Competencias les permitiría gestionar al personal de la manera más eficaz desde la selección y retención. Además, mencionan que la introducción del modelo de competencia mejoraría la productividad del trabajo de cada trabajador y hará posible un crecimiento profesional activo además de revelar el potencial laboral.

En el tercer documento, titulado HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencias (Cohen, 2015) en Virginia, Estados Unidos. Cohen, hace una descripción de la evolución de los Recursos Humanos y se centra en las oportunidades y opciones disponibles para el futuro en la Gestión de Recursos Humanos como las competencias, desarrollo profesional e investigación en el área, sostiene que el pasado del área de Recursos Humanos fue largo y humilde, en la actualidad es positivo y desafiante y el futuro contiene oportunidades y reflexiones sobre los nuevos retos. El enfoque de este artículo es de una discusión práctica, ya que ofrece una serie de recomendaciones para los estudiantes y profesionales del área de Recursos Humanos. Como conclusión el autor considera que los especialistas en conocimiento, con preparación académica y experiencia práctica deben dirigir el área de Recursos Humanos, ya que está evolucionando y tiene muchos atributos que no se deben desperdiciar, por tanto, se debe expandir el conocimiento estratégico.

En Misiones, el documento de Argentina titulado Recursos Humanos

como elemento básico de gestión de calidad y competitividad organizacional (Montoya y Boyero, 2016). Afirman que la dirección estratégica de los Recursos Humanos es fundamental para el éxito de la organización. El propósito fue enfatizar algunas anotaciones relevantes que giran en torno a la representación del valor de los Recursos Humanos en la organización y su base como elemento básico de dirección estratégica. La metodología fue de revisión documental dónde se abordaron los temas de direccionamiento y trabajo en equipo de los Recursos Humanos como aspectos determinantes en el éxito organizacional. Como resultado, los autores mencionaron que hay posibilidad futura de que una organización dependa no solo de sus capacidades financieras, sino también de su capacidad para producir cambios en la estructura y los procesos. Por lo tanto, concluyen que la organización debe orientarse hacia una visión más ambiciosa de los Recursos Humanos vinculándolos con la Gestión por Competencias para el éxito organizacional.

Teimouri, Jenab, Moazeni y Bakhtiari (2017) en Florida, Estados Unidos publicaron un estudio titulado *Studying Effectiveness of Human Resource Management Actions and Organizational Agility: Resource Management Actions and Organizational Agility*. El objetivo general fue explorar la relación entre la eficacia de las acciones de la Gestión de Recursos Humanos y la Agilidad Organizacional. Este estudio fue descriptivo, recopilaron los datos mediante los estudios: histórico y de campo. Construyeron un cuestionario de tipo Likert que contenía dos secciones: variables demográficas y variables del estudio. Emplearon un muestreo aleatorio estratificado a trescientos diez personas y gerentes de las sucursales en el

Banco Melli en Isfahán, Irán. Los resultados evidenciaron que existe una relación la eficacia de las acciones de Gestiones de Recursos Humanos en varios campos como: capacitación, selección y reclutamiento, compensación y evaluación del desempeño con agilidad organizacional.

2.3.2 Estudios a nivel nacional

En el estudio, titulado Incidencia de la Gestión por Competencias del Capital Humano en las empresas minero-metalúrgicas del Perú (Modesto, 2015) en Lima, tuvo como objetivo demostrar que la Gestión por Competencias incide el desarrollo de las empresas mineras y metalúrgicas peruanas. Se aplicó el método y proceso de una investigación cualitativa posibilitando recoger información procesada a través de la web con el Software IBM SPSS versión 20. Doscientos ochenta y nueve empresas del rubro minero metalúrgica del Perú fueron elegidas. Como conclusión se llegó a que la Gestión por competencias la practica un total del 26% y los demás siguen los modelos tradicionales. Además, que las empresas que utilizan esta gestión tienen mayor rentabilidad, igualmente las características del modelo de Gestión por Competencias son estratégicas, sistémicas y se planifican conforme al plan empresarial, utiliza competencias aprobadas por el directorio, es participativa, utiliza estándares, por lo que se considera que dentro de las organizaciones de este rubro también es efectivo este modelo.

En el segundo estudio, titulado Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Sedapal (Ortiz et al., 2016) en Lima, sostienen que el desarrollo que establece las competencias cardinales y específicas de la empresa, son las que dan origen a la parte medular de Gestión por

Competencias. Su objetivo principal fue fundamentar una visión sistémica sobre la Gestión de Recursos Humanos en Sedapal en el periodo comprendido de 2012 - 2015. Se desarrolló un caso práctico de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la organización, aplicando el modelo de Gestión por competencias empleando la metodología Modelado, Perfiles y Competencias (MPC) para elaborar perfiles integrales de competencia laboral de cargos, implantaron el sistema de Recursos Humanos basado en competencias en el menor tiempo posible. Como conclusión, los autores sostienen que existe un desconocimiento del significado de competencias y de lo que estas implican en la empresa, además que la implementación de nuevos perfiles les ha permitido evidenciar la brecha de los requerimientos de los perfiles tradicionales con los perfiles elaborados según el lineamiento de gestión de competencias. Asimismo, los nuevos perfiles le permitieron a la gerencia de Recursos Humanos tener una posición estratégica dentro de la organización, sin embargo, a pesar de que desde el año 2012 se implementó el modelo de competencia, pero no se había aplicado claramente, ni se ha estandarizado, divulgado o aplicado en su totalidad.

En el siguiente estudio, titulado Gestión de Competencias y desempeño laboral en la Universidad Peruana Cayetano Heredia (Colque, 2018) en Lima. El objetivo principal fue determinar la relación entre la Gestión por Competencias y el desempeño laboral. Colque, afirma que el conocer a los trabajadores teniendo en cuenta sus capacidades y aptitudes desde el proceso de selección contribuye a la organización a tener un personal apto y capaz en la posición donde se requiere. En ese sentido, conocer sus competencias es

una ventaja competitiva que tendría la organización. El método empleado fue hipotético deductivo, ya que tuvo como finalidad rebatir u objetar las hipótesis de la investigación. El tipo de la investigación fue aplicada de nivel descriptivo correlacional. La población fue de doscientos noventa y siete colaboradores administrativos de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, siendo la muestra de ciento sesenta y ocho colaboradores. Para la recolección de datos elaboró un cuestionario en base a las variables del estudio respetando las propiedades psicométricas, nombrado: Gestión de Competencias y Desempeño Laboral en la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Finalmente, la información se procesó en el programa SPSS versión 23. Como conclusión, existe una correlación positiva de la variable gestión de competencias con desempeño laboral. Por lo tanto, ambas variables se correlacionan en sentido directo, de manera que un cambio en la variable de gestión por competencias predice el cambio en la variable de desempeño laboral.

Segovia (2019) realizó una investigación titulada Cultura Organizacional y Gestión por Competencia en el sistema de Recursos Humanos del Ministerio de salud 2017 en Lima, cuyo objetivo general fue determinar la influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. El método de la investigación fue hipotético - deductivo de tipo explicativo. Se elaboró un cuestionario estructurado de tipo Likert que mide la Cultura Organizacional y Gestión por Competencias. La muestra fue aleatoria y se encuestó a noventa y siete servidores. Los resultados mostraron que la Cultura Organizacional

influye positivamente en la Gestión por Competencias en el sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Finalmente, en el estudio, titulado Gestión de Recursos Humanos por Competencias en relación con el E-Commerce en las agencias de viaje minoristas (Melgarejo, 2019) en Lima, su objetivo principal fue determinar y establecer la relación que existe entre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y el e-commerce en agencias de viajes minoristas, 2018. El estudio utiliza un método mixto (cualitativo y cuantitativo). El tipo de investigación fue aplicada transversal de nivel descriptivo-correlacional, ya que se hizo una descripción de la situación en la que se encuentran ambas variables. La muestra para el análisis cualitativo fue probabilística por conveniencia y para el análisis cuantitativo fue de tipo probabilístico simple. La primera muestra fue de siete gerentes de agencias minoristas en Lima y la segunda muestra fue de sesenta y cuatro agentes de viajes. El autor construyó un cuestionario tipo Likert respetando las propiedades psicométricas, en base a diferentes aspectos de trabajo en los Recursos Humanos de las agencias en cuanto al e-commerce. Como conclusión, respecto a la Gestión de los Recursos Humanos en las agencias de viajes minoristas, existe una necesidad de personal con mejor capacitación en recursos técnicos y gestión de comercio electrónico, además, es necesario fortalecer el desarrollo de competencias tales como conocimientos, habilidades y actitudes para satisfacer las necesidades actuales. Como recomendación, el autor sostiene que gestores de estas empresas deberían realizar convenios para aprovechar la capacitación brindada por las agencias mayoristas de servicios turísticos,

sobre el uso de su plataforma virtual para compras en línea o la transformación a través del plan de comercio electrónico promovido por Promperú, que incluye el comercio electrónico para promover la internacionalización de la empresa, el desarrollo de habilidades de los trabajadores, crear valor para la empresa y enfrentar la competencia.

2.4 Revisión de modelos psicológicos de competencias

Para el propósito de este estudio, se abordan los modelos más utilizados en organizaciones (Andrade, 2018). Empero, que no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de ésta dependerá de cada organización.

Modelo Conductual

Este modelo se basa en las personas que tienen un desempeño superior. Se orienta hacia los empleados que tienen los resultados esperados por la empresa. Este tipo de análisis de competencias tienen un peso decisivo en el desarrollo del puesto y en la organización (Becerra y Campos, 2012).

El concepto de competencia bajo Leonard Mertens (citado en Becerra y Campos, 2012) se define como: la verdadera capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Igualmente, se basó en el desempeño sobresaliente del trabajador, ya que busca identificar las cualidades de los trabajadores.

Spencer y Spencer (citado en Becerra y Campos, 2012), exponen el modelo del iceberg que hace alusión a los factores que intervienen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona tenga o no cierta competencia. En este modelo, hay variables visibles e invisibles que afectan el

comportamiento:

Variables visibles.

- Habilidades: Una persona sabe cómo realizar bien las cosas.
- Conocimiento: La comprensión de una persona de un campo particular.

Variables invisibles.

• Valores / roles sociales: La imagen que una persona proyecta a los demás, que refleja las cosas importantes que piensa hacer o ser.

- Autoimagen: La manera en que una persona se ve a sí misma.
- Rasgo: Un patrón de conducta habitual.
- Motivos: Pensamientos y preferencias consistentes y naturales que guían y cambian el comportamiento de una persona (Fundación Chile, 2004).

También en este modelo, algunos tipos o clasificaciones de competencias también son prominentes (Fundación Chile, 2004):

• Competencias “Umbral” o “Esenciales”: Son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.

• Competencias diferenciadoras: Pueden distinguir entre empleados de alto rendimiento y empleados de rendimiento medio.

• Competencias Genéricas: Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, es decir, todos los empleados deben poseerlas.

• Competencias específicas: Son las competencias específicas de cada puesto, y tienen en cuenta los conocimientos necesarios para poder gestionar el trabajo correctamente.

Modelo Funcional

Su base teórica viene de la escuela funcionalista, trata de identificación y descripción de competencias donde sus orígenes vienen del afán de la administración por adecuar los sistemas de formación y capacitación del mercado laboral.

Para Héctor Maisseilot (citado por Becerra y Campos, 2012) el concepto de competencia bajo este modelo es definido como: Capacidad real que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.

El modelo funcional es aplicado a la identificación de competencias y los resultados son encontrar aquellas características relevantes para la solución de problemas. Se centra en la medición de resultados que parte de un objetivo principal, hasta llegar a determinar la competencia.

La propiedad principal de este modelo es que, además de fijarse en los resultados del trabajador, identifica y describe las funciones claves. Además, se centra en las actividades de producción de una manera específica para que se puedan desarrollar funciones para realidades laborales similares (Becerra y Campos, 2012). El tipo de competencias de este modelo se determinó como (Fundación, Chile, 2004):

- Competencias Básicas: Son mínimas para desempeñarse en cualquier ámbito de desarrollo, ya sea en el personal como en el laboral.
- Competencias de empleabilidad: Son aquellas para desarrollarse y desenvolverse en el mundo laboral.
- Competencia conductual: Explica la excelencia o el desempeño

sobresaliente en un ambiente de trabajo.

- Competencias funcionales: También llamadas competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que conforman una función laboral. Estas se dividen en: específicas (competencias del puesto) y transversales (competencias organizacionales).

Modelo Constructivista

Se concentra en las relaciones existentes entre grupos y su entorno entre la formación y el empleo. Este modelo plantea que la competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades (Andrade, 2018).

La colaboración de las personas se da en la interacción y comprensión de los problemas, ya que es trascendente para hallar disfunciones en la organización.

Para este modelo, Sergio Tobón (citado por Becerra y Campos, 2012) menciona que, las competencias son definidas como: Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales profesionales, desde el marco organizacional.

La identificación y descripción de competencias, se realiza al concluir un procedimiento de formación dirigido a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, implicando a todos los protagonistas que conforman la parte social de las organizaciones y de su entorno formativo (Fundación Chile, 2004).

III. RESULTADOS

3.1 Discusión del tema

En esta sección se discuten los principales hallazgos descritos en el segundo capítulo sobre el tema del presente estado del arte, que intenta describir las tendencias actuales en la investigación sobre las Competencias y Gestión de los Recursos Humanos de los últimos 5 años.

Con relación a los estudios desde diferentes perspectivas teóricas, el enfoque contractual que se basa en el contrato con el fin de minimizar riesgos (Uribe, 2010) todas las empresas tienen como base este enfoque ya que el modelo de Gestión por Competencias también está ligado a un modelo retributivo. Del mismo modo, el enfoque de conocimiento se basa en la creación de conocimiento dentro de la organización (Andrade, 2018), y este conocimiento se pretende lograr a través de la parte de desarrollo del personal en la Gestión por Competencias. En el enfoque de capacidad y recursos, trata a los empleados como elementos a los que se les otorgará los recursos necesarios para potenciar sus habilidades (Uribe, 2010) y también está vinculada a la Gestión de Competencias porque se basa en proporcionar a los empleados las condiciones necesarias para desarrollar sus talentos. Finalmente, el enfoque basado en competencias es la herramienta estratégica para la Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias (Segovia, 2019).

Existe evidencia de que la competencia juega un papel importante dentro de la organización porque mejora la eficiencia del campo de Recursos Humanos a través de la Agilidad Organizacional (Teimouri et al., 2017), y

también fue Gorlov (2015), demostró que la introducción del modelo por Competencias aumenta el potencial de trabajo. Del mismo modo, la evidencia de Bangladesh sugiere que la Gestión de Recursos Humanos basada en las Competencias tendrá un mayor enfoque estratégico (Manmood y Nurul, 2015). En estas circunstancias, podemos entender que el campo de los Recursos Humanos debe considerarse como un área estratégica para mejorar la eficiencia del trabajo y el potencial personal (Andrade, 2018).

Otro punto importante es que los empleados se consideran un factor clave en la adaptabilidad organizacional, por lo que la integración entre la adaptabilidad y la organización se considera una ventaja competitiva (Montoya y Boyero, 2016). De igual manera, en el estudio realizado por Cohen (2019) también se enfoca en el desarrollo de Recursos Humanos, y de saber cómo gestionarla puede convertirse en una ventaja competitiva, que es lo mismo que la evidencia de la investigación relacionada con el E-commerce (Melgarejo, 2019) que, a través de la Gestión por Competencias, obtienen una ventaja competitiva. Por lo tanto, con estos resultados, es importante enfatizar que el trabajador es la base porque desarrollarán habilidades y destrezas para obtener una ventaja competitiva (Uribe, 2010).

En las investigaciones que correlacionan la Gestión de Recursos Humanos por Competencias con Desempeño Laboral (Colque, 2018) y Cultura Organizacional (Segovia, 2019), muestran evidencia que el conocer las competencias de los trabajadores puede influir positivamente en ambas variables. Esto quiere decir que la Gestión de Recursos Humanos es un sistema total que puede integrar variables que contribuyen a un proceso más

eficiente (Rincón, 2016).

También, las organizaciones relacionadas con la industria minera metalúrgica creen que el modelo tradicional es más factible porque creen que la mayor parte de la investigación realizada no se relaciona con su población, pero Modesto (2015) evidencia que la Gestión de Recursos Humanos por Competencias se considera factible y ha tenido un impacto positivo, en este sentido, la Gestión de Recursos Humanos se encuentra en un nivel estratégico de la organización y es considerado como un soporte para el logro de los planes estratégicos (Rincón, 2016).

En cuanto a los modelos psicológicos por competencias, en la investigación de Sedapal, muestra que el establecimiento de las competencias cardinales y específicas de la empresa son las que dan origen a la parte medular de Gestión por Competencia (Ortiz et al., 2016). Esto coincide con el concepto del modelo funcional y la importancia de las competencias funcionales, tales como competencias específicas y organizacionales (Fundación Chile, 2004).

De mismo modo, Melgarejo (2019) demostró que es necesario fortalecer el desarrollo de habilidades tales como el conocimiento, las habilidades y las actitudes para satisfacer las necesidades actuales del entorno, esto se orienta al modelo conductual en las competencias diferenciadoras, ya que se puede distinguir el desempeño de los empleados de alto rendimiento basados en variables de comportamiento visibles: conocimiento, habilidades (Becerra y Campos, 2012).

3.2 Aportes en base al análisis crítico

Como se ha podido evidenciar, el modelo de Gestión por Competencias permite alinear las conductas requeridas en el puesto con la visión de la organización. Después de un análisis desde la visión hasta las competencias específicas, estas impactan en: selección de personal, evaluación de desempeño, planeamiento de desarrollo (Rincón, 2016).

Selección: Esta identifica a las personas para cada puesto que se alineen a las competencias requeridas.

Evaluación de desempeño: Permite identificar y reducir los errores entre las conductas requeridas por el puesto y las personas para el puesto.

Planeamiento de Desarrollo: Es la capacitación, la oportunidad de potenciar conductas para mejorarlas y desarrollarlas.

Al existir valores con puntuaciones dentro de este modelo, se considera que no se debe ligar al modelo retributivo, al contrario, debería basarse en el compromiso de mejora personal. Ya que este modelo va de la mano con la nómina y en éste depende del nivel que se sitúe, entonces se convierte en algo ligado al pago. La posición del empleador pasa a la defensiva. Por lo que se considera importante desligar este modelo a la retribución para que las entrevistas realmente tengan compromiso de crecimiento personal.

Otro punto que se considera inconcluso, son las competencias transversales sólo pueden ser descritas en términos de comportamientos observables y a la hora de evaluar lo que recae en la objetividad. Si bien las competencias técnicas se resuelven con formación. Las que están ligadas a los valores ¿Cómo se resuelven? ¿Cómo se puede pensar que se van a

producir transformaciones personales sustanciales en un plazo de un año?

La Gestión de Recursos Humanos y Competencias actualmente ha cobrado gran valor, por sus evidencias positivas, como aporte personal en base a lo revisado optaría por desligar la retribución de la Gestión por Competencias transversales y unir a un plan estratégico que se de cada 5 años, por ejemplo. En los años intermedios que se prosiga con sistema de la evaluación de desempeño, selección de personal y desarrollo en base a las competencias técnicas. En cuanto a las competencias transversales me limitaría a impulsarlo en otras ocasiones distintas y resolver por otro lado la formación técnica.

Finalmente, cada organización es libre de utilizar la estrategia que mejor le convenga, por tanto, cada organización puede acoplar el modelo de Gestión por Competencias por partes o hacerlo integralmente, según sus necesidades y conveniencias, ya que el fin principal es llegar a la visión empresarial.

3.2 Conclusiones

A través de lo revisado en el presente estado del arte, se concluye lo siguiente:

- En base a los resultados de las investigaciones descritas sobre la Gestión de Recursos Humanos y Competencias, es considerado un método eficaz y eficiente para cumplir con la visión de las organizaciones.
- Las herramientas para la Gestión de Recursos Humanos están adoptando cada vez más estrategias para la retención de talentos, por consiguiente, es fundamental la actualización constante de los profesionales de Recursos Humanos para responder de manera adecuada a los retos exigidos por el entorno.

- Se identificaron enfoques como: Contractual, de conocimientos, de capacidades y recursos, de competencias. Las organizaciones descritas en este estudio se basan y dan importancia a todos los enfoques para lograr una efectiva Gestión de Recursos Humanos por Competencias.
- Las organizaciones actualmente dan mayor interés al modelo conductual, ya que se centra en las actitudes y conductas asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas.
- Se han realizado varias investigaciones sobre la transición de los modelos tradicionales a la Gestión por Competencias, y los resultados son positivos. Sin embargo, faltan estudios que responda el tiempo que se lleva implementando la Gestión por Competencias y evidenciar si se sigue teniendo el mismo efecto positivo que en los primeros años.

3.4 Recomendaciones desde una visión Psicológica

Desde un punto de vista psicológico, las siguientes sugerencias se hacen para continuar con la línea de estudio de la Gestión de Recursos Humanos y Competencias:

- Se debe incluir al menos un psicólogo en el área de Recursos Humanos, ya que puede enfocarse en el diseño de procedimientos, herramientas y principios para mejorar el bienestar de los trabajadores, mejorando así su desempeño, trayendo así beneficios económicos para la empresa.
- La motivación es el motor de la productividad organizacional, por eso además del salario, existen múltiples motivaciones que hacen que los psicólogos sean un participante importante, por eso las empresas en el

campo de los Recursos Humanos prestan especial atención a mejorar las relaciones internas.

- Fortalecer los canales de comunicación interna para transmitir ideas rectoras (misión, visión y valores) de la empresa a los empleados para crear un sentimiento duradero y fortalecer la relación entre los empleados y la empresa.
- La capacitación regular de las competencias transversales puede mejorar el espacio de convivencia dentro de la empresa, es una forma de motivar a los empleados y capacitarlos de acuerdo con los valores de la organización.
- Comprender y trabajar el Clima y Cultura en las organizaciones facilitarían la Gestión de Recursos Humanos porque facilitarían los procesos en términos de selección de personal, evaluación del desempeño y planes de desarrollo.

3.5 Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria

Desde una perspectiva multidisciplinaria, se hacen las siguientes sugerencias:

- Se recomienda un trabajo en conjunto con las disciplinas requeridas en la organización para lograr una gestión eficaz de los Recursos Humanos por Competencias.
- La formación continua de profesionales en la organización es esencial porque permite a los empleados colaborar con otros miembros del equipo para comprender y ejecutar sus actividades de manera más efectiva. Por lo tanto, la capacitación debe ser coherente con la misión y los valores de cada empresa.

- El departamento de Recursos Humanos debe formular estrategias organizativas para apoyar a otras áreas en el logro de sus objetivos. Con este fin, todas las disciplinas deben administrar sus funciones de manera efectiva. Involucrar todas las áreas de la empresa es clave porque pueden cooperar con la mejora de estrategias, así se garantiza que las decisiones sean compartidas por son los propios trabajadores que hace que se vuelva un proceso colaborativo.
- Se recomienda realizar investigaciones relacionada con el tiempo de implementación de la Gestión por Competencias y demostrar si continúa desempeñando el mismo papel positivo que en los primeros años.

IV. REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Recuperado de [https://www.academia.edu/27750849/Diccionario -
_Gestion_por_competencias_- Martha Alles.pdf](https://www.academia.edu/27750849/Diccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf)
- Andrade, C. (2018). *Estado del arte de los modelos de gestión del talento humano y algunos casos de Colombia en el periodo de 2000 a 2015*. Recuperado de http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/6211/1/Estado%20del%20arte%20modelos%20%20gesti%C3%B3n_Carolina%20Andrade%20V_2018.pdf
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos*. (Tesis de Licenciatura. Universidad de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.006
- Colque, M. (2018). *Gestión de Competencias y Desempeño Laboral en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, San Martín de Porres*. (Tesis de Licenciatura. Universidad César Vallejo, Perú). Recuperado de http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/19436/Colque_AM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Fundación Chile. (2004). *Capital Humano: productividad y Desarrollo de las personas*. Recuperado de file:///C:/Users/PROPIETARIO/Downloads/competencias_laborales_chile1999_2004.pdf
- Gorlov, S. M., Lazareva, N. V., & Fursov, V. A. (2015). Competence-Based Approach to the HR Management Using in Industrial Branch. *Asian Social Science*, 11(7). doi:10.5539/ass.v11n7p349
- Mahmood, M., & Nurul Absar, M. M. (2015). Human Resource Management Practices in Bangladesh: Current Scenario and Future Challenges. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2), 171–188. doi:10.1177/2322093715599481
- Melgarejo, M. (2019). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias en relación al E-commerce en las agencias de viajes minoristas*. (Tesis de Maestría. Universidad San Martín de Porres, Perú). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4774/1/MELGAREJO_KM.pdf
- Modesto, C. (2015). *Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú*. (Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4619/Aybar_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad

organizacional. *Visión de futuro*, 20, 1-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Ortiz, H., Caycho, G. y Andía, P. (2016). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias en SEDAPAL*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621348/TESIS%20FINAL%20REVISADO%2009%20DIC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rincón, D. (2016). *De la teoría a la realidad: adaptación de los modelos de gestión de rrhh por competencias desde la visión de consultoras expertas*. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1054_RinconLopezD.pdf

Rodríguez, P. (2018). *Modelo de Gestión de Desarrollo Humano basado en Competencias para una Institución de educación superior*. (Tesis de Maestría. Universidad San Francisco Xavier, Perú). Recuperado de <http://repositorio.sfx.edu.pe/bitstream/handle/SFX/34/Tesis%20Pa%203%20Rodr%20adguez%20SFX.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Segovia, C. (2019). *Cultura Organizacional y Gestión por Competencia en el sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud*. (Tesis Doctoral). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú). Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4643/TE_SIS_SEGOVIA_CIRILO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Teimouri, H., Jenab, K., Moazeni, H. R., & Bakhtiari, B. (2017). Studying Effectiveness of Human Resource Management Actions and Organizational Agility. *Information Resources Management Journal*, 30(2), 61–77. doi:10.4018/irmj.2017040104

Uribe, A. (2010). La Gestión de Recursos Humanos, enfoques y perspectivas. *Punto de vista*, 1, 31-41. Recuperado de <file:///C:/Users/PROPIETARIO/Downloads/Dialnet-LaGestionDeRecursosHumanosEnfoquesYPerspectivas-4776929.pdf>

V. ANEXOS

FICHA BIBLIOGRÁFICA N° 1

Nombre: HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies.
Autor: Debra J. Cohen
Referencia Bibliográfica: Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. <i>Human Resource Management Review</i> , 25(2), 205–215. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.01.006
Palabras Clave de Búsqueda: Competencies, Human Resources competences
Palabras Claves del Artículo: Competencias de recursos humanos, profesionales de recursos humanos, liderazgo de recursos humanos
Ubicación: deb.cohen@sjrm.org / Society for Human Resource Management
Descripción: En este artículo de dónde viene Recursos Humanos, dónde está hoy y se centra en las oportunidades y opciones disponibles para las personas que se preocupan profundamente por el área de Recursos Humanos, por lo que pretende principalmente ofrecer un conjunto de recomendaciones para los interesados de Recursos Humanos.

Conceptos Abordados:

Competencias: Es la relación de conocimientos, habilidades y comportamiento que se necesita para ser exitoso y efectivo en los roles.

Observaciones:

Considero importante la evolución de la Gestión de Recursos humanos, ya que nos ayuda a situarnos en el contexto, y poder saber hacia dónde vamos. En este artículo se centran principalmente en que el personal de Recursos Humanos debe estar preparado profesionalmente ya que conlleva una gran responsabilidad sobrellevar el bienestar del colaborador y a la vez velar por las metas organizacionales.

FICHA BIBLIOGRÁFICA N° 2

Nombre: Gestión de Competencias y desempeño laboral en la Universidad Peruana Cayetano Heredia
Autor: Melissa Colque Alegría
Referencia Bibliográfica: Colque, M. (2018). <i>Gestión de Competencias y Desempeño Laboral en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, San Martín de Porres</i> . (Tesis de Licenciatura. Universidad César Vallejo, Perú). Recuperado de http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/19436/Colque_AM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Clave de Búsqueda: Gestión por competencias, recursos humanos.
Palabras Claves del Artículo: Gestión de competencias, desempeño laboral.
Ubicación: Repositorio virtual UCV
Descripción: EL objetivo fue determinar la relación entre la gestión por competencias y desempeño laboral, por lo que dio como resultado que existe una correlación positiva entre ambas variables, considerando que el conocer las competencias de los trabajadores es una ventaja competitiva que tendría la organización.

Conceptos Abordados:

Desempeño laboral: Es la capacidad de los colaboradores que trabajan en una empresa logrando el cumplimiento de sus funciones y objetivos.

Observaciones:

Es importante el cambio del proceso de selección por competencias ya que esto contribuirá a incorporar trabajadores con las aptitudes que la organización requiere, ya que puede reducir los costos de capacitaciones, ausentismo, nivel de rotación de personal.

FICHA BIBLIOGRÁFICA N° 3

Nombre: Competence-Based Approach to the HR Management Using in Industrial Branch
Autor: Sergei Mikhilovich Gorlov, Natalia Vyacheslavovna Lazareva & Victor Alexandrovich Fursov
Referencia Bibliográfica: Gorlov, S. M., Lazareva, N. V., & Fursov, V. A. (2015). Competence-Based Approach to the HR Management Using in Industrial Branch. <i>Asian Social Science</i> , 11(7). doi:10.5539/ass.v11n7p349
Palabras Clave de Búsqueda: Human resources management
Palabras Claves del Artículo: Personal de la empresa industrial, enfoque basado en competencias, sistema de gestión de recursos humanos, industrial empresas.
Ubicación: laz_n@rambler.ru / Asia Social Science
Descripción: Este artículo se centra en el enfoque basado en competencias hacia la formación de un sistema efectivo de gestión del personal en la rama industrial, los autores consideran que la aplicación de este modelo permitirá administrar al personal de manera más efectiva, desde la selección hasta la retención. Al finalizar, los autores mencionan que las organizaciones del rubro industrial recibirán la información necesaria para el despliegue de personal en el lugar de trabajo ya

que el modelo por competencias tendrá personal con más compromiso y por lo tanto mejorará la productividad del trabajador haciendo posible un crecimiento profesional activo.

Conceptos Abordados:

Enfoque basado en competencias: Se basa en las competencias requeridas que un trabajador debe tener y los procesos de evaluación y comparación del personal contribuyen a la creación del concepto.

Observaciones:

En el artículo mencionan que los instrumentos existentes de motivación han perdido su relevancia y que influyen negativamente en los resultados de actividad, por lo que deberían considerar investigar y medir otras propuestas de motivación para la mejora de productividad.

FICHA BIBLIOGRÁFICA N° 4

Nombre: Human Resource Management Practices in Bangladesh: Current Scenario and Future Challenges.
Autor: Monowar Mahmood & Mir Mohammed Nurul Absar
Referencia Bibliográfica: Mahmood, M., & Nurul Absar, M. M. (2015). Human Resource Management Practices in Bangladesh: Current Scenario and Future Challenges. <i>South Asian Journal of Human Resources Management</i> , 2(2), 171–188. doi:10.1177/2322093715599481
Palabras Clave de Búsqueda: Competencies, Human Resources competences
Palabras Claves del Artículo: Prácticas de gestión de recursos humanos, país en desarrollo, Bangladesh
Ubicación: monowar@kimep.kz / South Asian Journal of Human
Descripción: En este artículo, los autores se concentran en las áreas dentro de Recursos Humanos y los grandes beneficios que traería consigo si se implementaran en su País, ya que conviene al desarrollo económico. Por ello es como recomendación de los autores es que se pueda difundir y dar mayor importancia a la gestión de Recursos Humanos.
Conceptos Abordados:

País en desarrollo: Son aquellos países cuyas economías se encuentran en pleno desarrollo económico partiendo de un estado de subdesarrollo o de una economía de transición. Si bien aún no alcanzan el estatus de los países desarrollados, han avanzado más que otros que aún son considerados países subdesarrollados.

Observaciones:

Considero que la Gestión de Recursos Humanos depende en gran medida del nivel de desarrollo de cada país. Por ejemplo, Bangladesh es un país subdesarrollado, los investigadores mencionan que el gobierno tiene más poder que las empresas privadas, por lo que les corresponde a las organizaciones del gobierno poder difundir información confiable y actualizada.

FICHA BIBLIOGRÁFICA N° 5

Nombre: Gestión de Recursos Humanos por Competencias en relación al E-Commerce en las agencias de viaje minoristas
Autor: Magaly Yuriko Melgarejo
Referencia Bibliográfica: Melgarejo, M. (2019). <i>Gestión de Recursos Humanos por Competencias en relación al E-commerce en las agencias de viajes minoristas</i> . (Tesis de Maestría. Universidad San Martín de Porres, Perú). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4774/1/MELGA_REJO_KM.pdf
Palabras Clave de Búsqueda: Gestión de recursos humanos, competencias
Palabras Claves del Artículo: Gestión por competencia, e-commerce, agencias de viajes minoristas, tecnología
Ubicación: Repositorio académico de USMP
Descripción: En este estudio afirman que la ventaja competitiva se da cuando los recursos usados son valiosos y no son sustituibles, para los resultados se utilizaron cuestionarios y entrevistas a siete agencias de viajes minoristas y como conclusión respecto a la gestión de los recursos humanos en las agencias de viajes minoristas, se requieren de personas que estén capacitadas en el manejo de

recursos tecnológicos y del E-commerce, evidenciando la importancia de fortalecer el desarrollo de las competencias para la satisfacción de las demandas actuales. También que los agentes de viajes deben dotarse de competencias: conocimiento, habilidades y actitudes, además de adoptar la tecnología necesaria para las ventas a través de comercio electrónico para que pueda generar el éxito empresarial.

Conceptos Abordados:

Comercio electrónico: Es el conjunto de aquellas transacciones comerciales y financieras realizadas a través de redes informáticas, principalmente Internet.

Observaciones:

Considero importante extender este estudio a todas las organizaciones de rubros distintos para que evalúen el impacto de comercio electrónico ya que es una herramienta necesaria para atraer clientes como la optimización en motores de búsqueda de sus páginas web, publicidad en redes sociales para conseguir mayor cantidad de clientes.

FICHA BIBLIOGRÁFICA N° 6

Nombre: Incidencia de la Gestión por Competencias del Capital Humano en las empresas minero-metalúrgicas del Perú
Autor: Carlos Modesto Aybar Vargas
Referencia Bibliográfica: Modesto, C. (2015). <i>Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero-metalúrgicas del Perú</i> . (Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4619/Aybar_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Clave de Búsqueda: Gestión por competencias
Palabras Claves del Artículo: Buenas prácticas de gestión, gestión por competencias, capital humano, empresas minero-metalúrgicas, activos intangibles, activos intangibles.
Ubicación: Repositorio virtual UNMSM
Descripción: Tuvo con finalidad demostrar que la gestión por competencias incide en el desarrollo de las empresas minero metalúrgicas en el Perú, por lo cual se desarrolló una metodología exploratoria a partir de documentos de doscientos ochenta y nueve empresas del rubro mencionado, como resultado se pudo

evidenciar en el documento que las empresas que practican el modelo de gestión por competencias tienen mayor rentabilidad además se planifican de acuerdo al plan empresarial, entonces de evidencia que en este rubro también es efectivo y beneficioso el modelo por competencias.

Conceptos Abordados:

Capital humano: Son los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico

Observaciones:

Considero un documento importante para las empresas del rubro minero metalúrgico, por lo cuál debería ser promovido por el estado o en conferencias de minería para que puedan implementar en modelo en base a las evidencias encontradas ya que la finalidad son las buenas prácticas de gestión que aseguran un desarrollo sostenible en el sector.

FICHA BIBLIOGRÁFICA N° 7

Nombre: El Recurso Humano como elemento fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional.
Autores: Montoya Agudelo, César Alveiro y Boyero Saavedra, Martín Ramiro
Referencia Bibliográfica: Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. <i>Visión de futuro</i> , 20, 1-20. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf
Palabras Clave de Búsqueda: Gestión de recursos humanos por competencias
Palabras Claves del Artículo: Administración del personal, Gestión de recurso humano, Gestión de personal, Sociología laboral, Gestión de calidad
Ubicación: recistacientifica@fce.una.edu.ar / Revista científica Visión de futuro
Descripción: Este documento tuvo como objetivo darle valor a lo que representa el departamento de Recursos Humanos, ya que el autor considera que es determinante para el éxito organizacional. A partir de una revisión fundamental actual, mencionan que las organizaciones no sólo dependen de la capacidad financiera sino de la habilidad para generar cambios en su estructura y procesos

por lo que las organizaciones deben orientarse hacia una visión considerando y dándole más valor al área de Recursos Humanos y trabajando con las competencias de los trabajadores porque garantiza viabilidad.

Conceptos Abordados:

Gestión de recursos humanos: Elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, para el personal pueda desarrollar habilidades y competencias que permitan generar ventaja competitiva.

Gestión de personal: Factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y la consideración de ventaja competitiva

Normas ISO: Es el proceso de implementación, funcionamiento y mantenimiento de un sistema de calidad en una organización.

Observaciones:

Considero importante en esta investigación que mencionaran las normas ISO ya que actualmente las organizaciones requieren de ella y estas normas se centran en la calidad humana y los procesos, porque genera integración centrándose en la calidad integral. Además, que también mencionan apoyar las normas ISO es fundamental para que la gente acepte las ideas de un cambio y mejoramiento además de lograr que todos desarrollen competencias que les permitan seguir vigentes en el mundo competitivo.

FICHA BIBLIOGRÁFICA N° 8

Nombre: Gestión de Recursos Humanos por Competencias en Sedapal
Autor: Hiork Ortiz Suárez, Gisella Caycho Paulini y Pedro Andia Chávez
Referencia Bibliográfica: Ortiz, H., Caycho, G., Andia, P. (2016). <i>Gestión de Recursos Humanos por Competencias en SEDAPAL</i> . (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621348/TESIS%20FINAL%20REVISADO%2009%20DIC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Clave de Búsqueda: Gestión de recursos humanos, competencias.
Palabras Claves del Artículo: Gestión de recursos humanos, competencias, sedapal.
Ubicación: Repositorio académico UPC
Descripción: En este estudio afirman la importancia de establecer las competencias cardinales y específicas porque son la parte fundamental de la gestión por competencias, se aplicó una encuesta al personal que labora en Sedapal sobre la importancia de la competencia en el desempeño de ellos. Como resultado se obtuvo que existe un desconocimiento del significado de competencias y de lo que implican en la

empresa, por lo que se implementaron nuevos perfiles que siguen el lineamiento de la gestión por competencias y esto permitió evidenciar la posición estratégica dentro de la organización.

Conceptos Abordados:

Competencias diferenciadoras: Son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso.

Competencias de umbral: Son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias lo que ha caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal.

Competencias duras: Son los requerimientos profesionales y técnicos para ejecutar un trabajo.

Competencias blandas: Se relacionan con la disposición o motivación del individuo para ejecutar las tareas.

Observaciones:

Considero importante implementar una cultura que adopte la gestión de competencias en todas las organizaciones de Sedapal ya que es importante el proceso de capacitación se realice de manera paulatina que soporte los planes de desarrollo establecidos.

FICHA BIBLIOGRÁFICA N° 9

Nombre: Cultura Organizacional y Gestión por Competencia en el sistema de Recursos Humanos del Ministerio de salud 2017
Autor: Cirilo Segovia Suller
Referencia Bibliográfica: Segovia, C. (2019). <i>Cultura Organizacional y Gestión por Competencia en el sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud</i> . (Tesis Doctoral. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú). Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4643/TESIS_SEG_OVIA_CIRILO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Clave de Búsqueda: Gestión por competencias, recursos humanos
Palabras Claves del Artículo: Cultura organizacional, gestión por competencias, gestión pública, cambio organizacional y administración de recursos humanos.
Ubicación: Repositorio virtual UIGV
Descripción: El objetivo en este estudio fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión por competencias en el sistema de RRHH del Ministerio de Salud, se empleó un cuestionario a los servidores de Recursos Humanos, dando como resultado que la cultura organizacional influye

positivamente en la gestión por competencias del sistema de RRHH del Ministerio de Salud, es decir que cuando mayor nivel o más fuerte sea la cultura organizacional de los servidores públicos, mayor va a ser el nivel de la gestión por competencias.

Conceptos Abordados:

Cultura organizacional: Son los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.

Observaciones:

Es importante entender que la cultura y la estrategia de la organización deben estar perfectamente relacionadas con las competencias esenciales de la empresa que establecen o condicionan las competencias individuales de las personas. Estos tres aspectos, cultura, estrategia y competencias deben gestionarse de forma coordinada y las últimas deben administrarse en todas las funciones correspondientes a los recursos humanos (movilidad, formación y compensaciones entre otras), de esta forma se estará asumiendo una gestión integral de los recursos humanos en base a competencias en una organización.

FICHA BIBLIOGRÁFICA N° 10

<p>Nombre:</p> <p>Studying Effectiveness of Human Resource Management Actions and Organizational Agility.</p>
<p>Autor:</p> <p>Hadi Teimouri, Kouroush Jenab, Hamid Reza Moazeni & Bardia Bakhtiari</p>
<p>Referencia Bibliográfica:</p> <p>Teimouri, H., Jenab, K., Moazeni, H. R., & Bakhtiari, B. (2017). Studying Effectiveness of Human Resource Management Actions and Organizational Agility. <i>Information Resources Management Journal</i>, 30(2), 61–77. doi:10.4018/irmj.2017040104</p>
<p>Palabras Clave de Búsqueda:</p> <p>Human Resource Management, competences</p>
<p>Palabras Claves del Artículo:</p> <p>Agilidad, efectividad de las acciones de gestión de recursos humanos, gestión de recursos humanos</p>
<p>Ubicación:</p> <p>Information Resources Management Journal</p>
<p>Descripción:</p> <p>Afirman que el conocimiento y la competencia son activos valiosos en el área de Recursos Humanos, por lo que este estudio se centra en la relación entre la efectividad de las acciones de Gestión de Recursos Humanos y la agilidad organizacional. Los resultados evidenciaron que existe una relación entre la</p>

afectividad de las acciones de Gestiones de Recursos Humanos en varios campos como: capacitación, selección y reclutamiento, compensación y evaluación del desempeño con agilidad organizacional.

Conceptos Abordados:

Competencias: Es la capacidad de alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Flexibilidad: Es la capacidad de procesar diferentes procedimientos y lograr diversos objetivos, utilizando las mismas instalaciones.

Participación: Es un proceso armónico a través del cual los empleados pueden afectar decisiones gerenciales.

Observaciones:

Considero que el nivel de desarrollo del país depende en gran medida de las actualizaciones de la Gestión de Recursos Humanos, por ejemplo, EEUU es un país considerado como potencia mundial, por lo tanto tiene mejores investigaciones. Es importante poder propagar esta información a otros países para mejorar la efectividad organizacional.