

1-1-2007

## **Gestión del talento humano basada en competencias: cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial**

Claudia Esmeralda Pardo Enciso  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion)

---

### **Citación recomendada**

Pardo Enciso, C. E. (2007). Gestión del talento humano basada en competencias: cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion/26](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/26)

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN COMPETENCIAS:  
CUALIFICANDO EL POTENCIAL HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO  
EMPRESARIAL**

CLAUDIA ESMERALDA PARDO ENCISO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE FORMACIÓN AVANZADA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D. C.  
2007

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN COMPETENCIAS:  
CUALIFICANDO EL POTENCIAL HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO  
EMPRESARIAL**

CLAUDIA ESMERALDA PARDO ENCISO

Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Administración

Asesor

CÉSAR AUGUSTO BERNAL TORRES  
Magíster en educación

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE FORMACIÓN AVANZADA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D. C.  
2007

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, D. C., Julio de 2007

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

<b>1. COMPETENCIAS LABORALES Y RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. APLICACIONES DEL MODELO DE COMPETENCIAS .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1. A nivel internacional .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2. A nivel nacional .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.3. A nivel local .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.4. Otras experiencias: Esquema legal del empleo del modelo de competencias .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2. RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.1. Gestión de Recursos Humanos .....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.2. Enfoque de Competencia .....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.3. Gestión de Recursos Humanos por Competencias .....</b>	<b>38</b>
<b>1.2.4. Proceso de implementación de un programa de gestión del talento humano basado en competencias .....</b>	<b>48</b>
<b>1.2.5. Técnicas para medir competencias .....</b>	<b>53</b>
<b>2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN COMPETENCIAS: CUALIFICANDO EL POTENCIAL HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL .....</b>	<b>59</b>
<b>2.1. COMPETENCIAS LABORALES .....</b>	<b>59</b>
<b>2.1.1. Características de las competencias laborales .....</b>	<b>59</b>
<b>2.1.2. Tipos de competencias .....</b>	<b>60</b>
<b>2.2. PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADOS EN COMPETENCIAS .....</b>	<b>64</b>

<b>2.2.1. Análisis, descripción y diseño de cargos y perfiles ocupacionales.</b>	<b>65</b>
<b>2.2.2. Reclutamiento, selección y contratación (incorporación) .....</b>	<b>65</b>
<b>2.2.3. Planes de sucesión .....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.4. Capacitación, entrenamiento y aprendizaje organizacional .....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.5. Gestión del desempeño .....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.6. Compensación basada en competencias: Remuneración.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3. COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>68</b>
<b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>

## **BIBLIOGRAFÍA**

## RESUMEN

Dentro del contexto organizacional, es el recurso humano uno de los aspectos de más alto impacto sobre el plan estratégico de la empresa, y su desarrollo en cuanto a cualificación y calificación, es uno de los puntos más tratados dentro del tema del aprendizaje organizacional, principalmente, lo relacionado con la formación en el trabajo. Sin embargo, cuando se habla del desarrollo de competencias laborales, se hace énfasis en aquellas específicas y propias de cada desempeño, las cuales se perfeccionan o mantienen a través de los antiguos modelos de capacitación o entrenamiento.

De esta manera, esta investigación tuvo como objetivo general analizar los principales aspectos involucrados en la gestión del talento humano basada en competencias, las cuales mediante su desarrollo efectivo, se constituyen en fuente principal del logro de los objetivos empresariales acordes con las necesidades del entorno laboral y las exigencias del mercado. Para dar cumplimiento a este objetivo, se plantearon los siguientes específicos: Identificar los procesos organizacionales de recursos humanos en los que influye directamente el enfoque de las competencias laborales, mostrar la relación existente entre el desempeño laboral y las competencias que lo determinan, establecer la diferencia e importancia del desarrollo de las competencias básicas, genéricas y específicas en el capital humano de la organización, describir una metodología para la detección de competencias en los recursos humanos y analizar el impacto de un estudio sobre competencias genéricas desarrollado a nivel local.

Para este fin, se empleó como estrategia metodológica la investigación de tipo documental con base en textos, artículos y estudios recientes de diversos autores de carácter nacional e internacional.

Dentro de las conclusiones más relevantes se encuentran que este modelo toma como base los comportamientos observables y no observables del capital humano. Así mismo, las competencias que involucran rasgos de personalidad, valores y actitudes, que son relativamente estables en el tiempo. Sin embargo, pueden evolucionar en la medida en que trasciende la carrera de la persona; es decir, que el desarrollo del sujeto lleva implícito un desarrollo de la competencia, entre otras conclusiones.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para lograr eficazmente las metas organizacionales y garantizar la supervivencia empresarial en un mundo globalizado, cambiante y altos índices de competitividad; es necesario contar con un talento humano “alineado” con la estrategia de negocio. Por lo tanto, la empresa moderna se enfrenta al reto de tomar decisiones trascendentales a nivel de recursos humanos, transformando la antigua visión de “trabajadores” en lo que hoy se conoce como el capital intelectual, conformado por colaboradores idóneos, acordes con las exigencias determinadas por los objetivos de la organización, su participación en el logro de los mismos y las posibilidades de desarrollo personal y profesional de cada uno de sus miembros. Esto se apoya en lo planteado por J. Cerna (2006)<sup>4</sup> quien plantea que el recurso humano es una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse de vital importancia para la organización, pues si “el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá”.

Así mismo, Fernando Vargas, Fernando Casanova y Laura Montanaro (2001), en su libro *El enfoque de la competencia laboral: Manual de formación*; definen competencia como “la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral, movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone”<sup>5</sup>. De esta manera, el tema de las competencias laborales se ha constituido en uno de los aspectos más relevantes a los cuales se debe enfrentar la gestión del talento humano de hoy. Puesto que cada miembro del equipo, desde su ingreso y hasta su desvinculación, interinfl uencia con algunos factores intrínsecos a la organización tales como los propósitos empresariales, políticas, cultura y clima organizacional entre otros; por lo tanto, su competitividad se centra en el fortalecimiento las habilidades intrapersonales, interpersonales y profesionales que garantizan el ajuste al entorno laboral, el desarrollo de carrera y la participación efectiva en los resultados.

El contexto Nariñense no está ajeno a esta situación, ya que en la actualidad está ampliando la posibilidad de participación de su gente en el crecimiento de su economía, vinculando “mano de obra” calificada y competente propia de la región, requiriendo foráneos en menor proporción, y exportando capital intelectual. Es por esta razón, que es importante conocer las bases de la

---

<sup>4</sup> Tomado de [http://www.monografías.com/trabajos16/talento humano/2006](http://www.monografías.com/trabajos16/talento%20humano/2006).

<sup>5</sup> Vargas, F; Casanova, F; y Montanaro, L. *El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación*. Montevideo CINTEFOR/OIT/2001. Citados por Miguel A. Sahagún. //liderempresarial.com, 2003.



gestión del talento humano basado en competencias, con el fin de abrir una ventana en los gerentes empresariales, directivos de la gestión de recursos humanos y administrativos en general, hacia la necesidad de invertir en desarrollo de competencias del capital humano, para optimizar los resultados generales de la empresa y a su vez, disminuir la posibilidad de presentar problemas organizacionales a nivel de desempeño, ausentismo, rotación, motivación, clima organizacional, entre otros.

Para dar curso al proyecto, se ha formulado el problema de investigación dando repuesta a las siguientes presuntas: ¿En qué consiste la gestión del talento humano basado en competencias?, ¿Cómo influye el desarrollo de competencias en el desempeño laboral y los resultados de la empresa?, ¿En qué procesos de la gestión del talento humano se evidencia el enfoque de las competencias laborales?, ¿Cómo se evalúan las competencias laborales y cuál es su metodología?, ¿Qué estudios se han desarrollado en el país sobre la gestión por competencias? y ¿Qué resultados se obtuvieron en la implementación de un programa de competencias laborales en una empresa local?

Con base en lo anterior, esta investigación de tipo documental pretendió, después de un análisis reflexivo a nivel bibliográfico, aportar a quienes se desempeñan en la gestión del talento humano una aproximación teórica e informativa del estado actual del conocimiento acerca de los procesos involucrados en esta área, que hacen uso del enfoque de las competencias laborales (Generales y Específicas, CONPES 2003<sup>6</sup>) para determinar la efectividad, eficiencia y eficacia del grupo humano que conforma la organización; ya que devela el valor agregado al individuo, y participa como un elemento importante para que el trabajador, a través de sus acciones, contribuya a la calidad, el clima organizacional y la rentabilidad de la empresa que conforma, trasladando a su vez características a su producto o servicio que lo diferencian positivamente con relación a otras empresas del mismo sector al cual pertenece.

### **Objetivos de la investigación**

La presente investigación se encaminó hacia la identificación y análisis de los principales aspectos involucrados en la gestión del talento humano basada en competencias, las áreas claves que enmarca, sus implicaciones en los resultados de la empresa y las ventajas de su implementación.

### **Estrategias metodológicas**

---

<sup>6</sup> CONPES 2003

El presente estudio cumple con las características de una investigación de tipo documental,<sup>7</sup> ya que consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio.

Por lo tanto, se relaciona con un análisis de los conceptos, aplicaciones y tendencias de la gestión del talento humano y las competencias laborales, con aplicabilidad a empresas de diversos sectores productivos, públicas, privadas, educativas y de cualquier tipo de conformación; puesto que esta herramienta de gestión es útil y aplicable a cualquier contexto, tiempo y lugar.

Para su desarrollo se apoyó en fuentes de carácter documental con base en textos, artículos y estudios recientes de diversos autores de carácter nacional e internacional, que analizan de manera explícita este tema.

---

<sup>7</sup> Bernal Torres, César A., Metodología de la investigación, segunda edición, México, 2006, Pearson Educación, p. 110.

## **1. COMPETENCIAS LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

### **1.1. APLICACIONES DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

Las primeras aproximaciones al estudio de las competencias dentro de la gestión del talento humano iniciaron sus grandes aportes desde la psicología industrial y organizacional a finales de la década de los 60; sin embargo, existían serias limitaciones ya que el abordaje que se realizaba sólo comprendía aspectos relacionados con las aptitudes, los conocimientos, las habilidades y formación académica, dejando de lado un componente tanto o más relevante, el cual está relacionado con el estudio de la personalidad. Sin embargo, esta falencia se constituyó en el punto de partida para encontrar el análisis correlacional entre los rasgos de personalidad y el desempeño laboral.

De esta manera, uno de los pioneros de este nuevo enfoque fue David McClelland quién en 1973<sup>8</sup>, formuló un conjunto de variables que permitían predecir el comportamiento humano en el trabajo tomando como referente variables determinantes aisladas de condiciones propias de raza, sexo y nivel socioeconómico.

Desde ese primer momento hasta la fecha, se ha observado un crecimiento significativo de estudios, investigaciones y aportes a la implementación del enfoque de las competencias en los diversos ámbitos y contextos en donde se desarrolla el talento humano. De esta manera, a continuación se presenta una aproximación hacia el conocimiento histórico de diversos estudios que sobre el tema se han desarrollado recientemente en el ámbito internacional, nacional y local, así como también, se presentarán casos de aplicación práctica del enfoque de las competencias en diversas empresas a nivel nacional y sus conclusiones del proceso.

#### **1.1.1. A nivel internacional.**

Es importante tener en cuenta que el tema de las competencias laborales es una temática actual, de amplio despliegue a nivel teórico y de relevancia en su implementación; sin embargo, para efectos de este estudio de tipo documental, se hizo referencia especialmente a aquellos que se han desarrollado para diversos sectores de la economía y que han comprobado la utilidad e eficacia de este modelo en diversas empresas.

---

<sup>8</sup> Robbins, S., Comportamiento Organizacional, Prentice Hall – Pearson. 2006.

En Argentina, el Licenciado Hernán Lesmes presenta el proyecto titulado: Gestión del talento humano por competencias: Una herramienta para gestionar y medir a través del BSC (Balanced Scorecard), las competencias de ejecutivos y colaboradores de la organización, en uno de los laboratorios más importantes de Latinoamérica<sup>9</sup>. El objetivo principal de este estudio se centra en preparar al talento humano con base en competencias para desarrollar un plan estratégico o cualquier herramienta administrativa.

Para desarrollar el estudio se llevaron a cabo las siguientes etapas:

- Análisis y evaluación de las competencias que debían poseer los niveles gerenciales para implementar un plan estratégico.
- Alinear las competencias analizadas con el plan estratégico propio de la organización.
- Medir el estado en el que se encontraban las competencias definidas como prioritarias por los gerentes para poder implementar el plan estratégico.
- Analizar las brechas existentes entre el estado esperado y el estado encontrado.
- Implementar un programa de desarrollo de competencias y medir el resultado mediante una nueva evaluación.

El resultado de las evaluaciones puso en evidencia que los líderes de la organización poseían competencias relacionadas con el conocimiento de los procesos del negocio; sin embargo, demostraron no tener los niveles de competencia esperados para:

- Evaluar, reconocer, motivar y recompensar a los colaboradores.
- Detectar, ubicar, retener y promover el talento.
- Desarrollar las capacidades de su gente.

De esta manera, el autor concluye que un modelo de gestión por competencias propone un marco ideal, ya que la administración de los Talentos Humanos por Competencias constituye un nuevo enfoque para incrementar los niveles de productividad y de rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas.

Dentro de las experiencias a nivel latinoamericano en la implementación de programas para el desarrollo de competencias en los recursos humanos, basadas en la optimización de las competencias del personal a través del aprendizaje organizacional se encuentran:

---

<sup>9</sup> Tomado de [www.uacj.mx](http://www.uacj.mx). Foro Internacional de Tablero de Comando y Prospectiva estratégica en Argentina 2006.

En primer lugar, la Cámara Paraguaya de la Construcción - COPACO, (2002) llevó a cabo la identificación de competencias y el establecimiento de familias ocupacionales, que determinaron el marco de competencias en la industria de la construcción de Paraguay<sup>10</sup>. El objetivo principal de este consistía en mejorar la calidad y productividad del sector mediante la formación de los recursos humanos, esperando una mayor trascendencia de dicho programa a niveles de formación del sector para que sea tomado como referente en instituciones encargadas de la formación y capacitación laboral. Contó con financiación del BID y buscó la autosostenibilidad mediante la oferta de programas de amplio espectro en el campo de las competencias.

El Servicio Nacional de Aprendizaje de Brasil -SENAI (2002)<sup>11</sup>, desarrolló un modelo de formación basado en competencias laborales en el se concluyó con la elaboración de perfiles y programas de formación por competencias y la puesta en marcha del proceso de reconocimiento de las competencias adquiridas por la experiencia laboral, este es un factor muy importante, ya que reconoce la necesidad de integrar la formación en cada campo para la adquisición y perfeccionamiento de competencias laborales y su correspondiente nivel de desempeño que suministra la experiencia laboral en dicho campo, lo que ratifica el punto de convergencia entre la formación teórico – práctica.

Adicionalmente, en el contexto internacional existen grupos empresariales de asesoría en la gestión del talento humano, que ofrecen como metodología de trabajo para sus clientes software y aplicaciones bajo el esquema de las competencias, las cuales consiguen maximizar el potencial del conocimiento para dar soporte real a la empresa y aumentar la productividad del capital humano, proporcionando a las organizaciones mayor eficiencia y competitividad.

A continuación se presentará una aproximación a las experiencias en el área que ha tenido la empresa española *Meta4 human is capital*<sup>12</sup>, es uno de los principales proveedores a nivel mundial de soluciones para la gestión y el desarrollo del capital humano e intelectual (HICM), tanto en el sector público como privado.

Uno de los usuarios beneficiados de este esquema es el Gobierno del Distrito Federal de Méjico (GDF), con la implementación de un sistema de nómina que facilita el pago de la quincena de más de 185 mil funcionarios, garantizando la eficiencia y transparencia administrativa.

---

<sup>10</sup> Vargas, F. (2004). Competencias clave y aprendizaje permanente. Chile: Centro de publicaciones de CINTERFOR. <http://www.cinterfor.org.uy> [2005, Agosto 15]

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> <http://www.meta4.com> en [amaricalatina.meta4.com/gestionporcompetencias/experiencias](http://amaricalatina.meta4.com/gestionporcompetencias/experiencias)

Por otra parte, la Secretaría de la Función Pública (SFP) de Méjico, lanza la Ley del Servicio Profesional de Carrera (SPC), basado en la solución RHNet, una de las aplicaciones ofrecidas por la empresa Meta4. El objetivo principal que motivó al Servicio Profesional de Carrera fue crear un modelo que garantizara la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito. Esta aplicación debería realizar un control eficiente, censo y administración de los recursos humanos de todas las dependencias federales, además de una correcta administración de las particularidades de cada uno de los más de tres millones de servidores públicos que se incorporarán al servicio profesional, y reclutar y promover a casi 65 mil servidores públicos federales con base en el mérito personal,

Desde el punto de vista del sector privado mundial, Bridgestone Europa ha implementado una aplicación de esta empresa, creada para dar respuesta a tres áreas estratégicas de la gestión del talento humano basada en competencias. La primera acción corresponde a facilitar los procesos de evaluación por competencias, el potencial y el rendimiento. La segunda, una herramienta de clasificación de puestos y gestión de la remuneración y la tercera, un sistema de organización de la formación. Este modelo da cobertura a más de 10.000 empleados en Europa y eficiente en el logro de los objetivos propuestos para los que fue diseñado.

De igual manera, Telefónica de Argentina y España emplea un sistema de administración de planes de desarrollo de carrera y capacitación para más de 150.000 empleados distribuidos en 50 países. La aplicación facilita el almacenamiento y análisis de información sobre los históricos de los empleados en cuanto a su carrera y competencias; permite determinar las necesidades específicas de los recursos humanos del grupo y las prioridades de intervención a este nivel.

### **1.1.2. A nivel nacional.**

En el año 2005, el Grupo de Investigación de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga, presenta ante Colciencias un trabajo investigativo titulado: Diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales para la universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga<sup>13</sup>. El cual propone establecer un modelo de trabajo que sirva de guía a la alta gerencia para la implementación a mediano plazo de un proceso de gestión de los recursos humanos por competencias laborales. Así mismo, se diseñó con el fin de:

---

<sup>13</sup> <http://scienti.colciencias.gov.co:8081>

- Permitir a la Universidad el desarrollo de habilidades, destrezas y dominio técnico de los procesos Incremento de los niveles de competitividad de la organización.
- Propiciar una transformación hacia una cultura de la calidad Fortalecimiento de la cultura participativa Crecimiento de los trabajadores a través del aprendizaje de nuevas competencias y del mejoramiento de las que se poseen.
- Y a los colaboradores: Disminuir el riesgo de obsolescencia.
- Detectar las necesidades de Formación (autoevaluarse).
- Identificar su quehacer Elevar la permanencia.

Martha Jeannette González Gutiérrez en marzo de 2006, presenta los resultados del programa de implementación del sistema de gestión por competencias en la contraloría de Cundinamarca, el cual surge como parte del programa de mejoramiento continuo emitido por la Subdirección Administrativa de Talento Humano y la Ley 909 de 2004, y cuyo objetivo principal se centra en la identificación y valoración de las habilidades de sus funcionarios por cargo, teniendo como punto de referencia los requisitos establecidos en el Manual de Funciones y Requisitos existentes (Resolución 12 de 2001, de la Contraloría de Cundinamarca), las especificaciones de requisitos mínimos de capacitación y análisis de las historias laborales o portafolio de evidencias<sup>14</sup>. Los resultados de la implementación del programa de gestión del talento humano basado en competencias, en la Contraloría de Cundinamarca se evidencian en:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones específicas de mejora que garanticen los resultados de los programas y actividades desarrolladas.
- El gerenciamiento del desempeño de los funcionarios sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, convirtiéndose en un resultado más objetivo frente a la labor.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la responsabilidad conjunta de su autodesarrollo, generándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

---

<sup>14</sup>Contraloría de Cundinamarca, 2006.

- Permite determinar ventajas competitivas en los funcionarios que vayan en concordancia con los objetivos institucionales y las capacidades propias de estos, combinándolos adecuadamente con los planes, procesos y procedimientos de la entidad.
- Ayuda a distinguir las acciones que pueden generar la diferencia del servidor y el servicio público de la Contraloría de Cundinamarca, frente a otras entidades del sector.
- Reconocer mediante una autoevaluación el reconocimiento de ser buena en lo que hace (misión) y poseer habilidades (competencias) que le permitan destacarse en el sector por su eficacia, eficiencia y calidad, en el cargo desempeñado.
- Evita que la entidad, los directivos y sus colaboradores pierdan recursos y tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

En la Universidad Tecnológica de Pereira, mediante el Acuerdo No. 03 del 28 de febrero de 2006<sup>15</sup> y de conformidad con el Plan de desarrollo Institucional y la reglamentación del Sistema de Gestión de la calidad para las entidades del estado; por lo tanto exige el establecimiento de una gestión del talento humano basado en competencias y la actualización con base en las mismas de los roles de responsabilidad de los cargos. Lo cual dentro del proceso de acreditación de la institución ha representado un valor agregado importante a los procesos y ha permitido el reconocimiento, la optimización de los procesos y el logro de los objetivos propuestos.

Hernán Javier Pulido (2004)<sup>16</sup> Decano de la Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería de la UNAD, publica un estudio titulado: Proyecto gestión por competencias para la productividad y empleabilidad; en donde se toma como base el modelo de gestión por competencias. En el cual, se busca identificar las características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo y no realizar un énfasis principal en la unidad estática que es el mismo puesto.

Es importante tener en cuenta que el enfoque de las competencias dentro de la formación del talento humano ha sido catalogado como un esquema de vital importancia que ha sido adoptado tanto a nivel estatal como particular y un ejemplo de ello se evidencia en la Alcaldía de Medellín, en donde mediante el

---

<sup>15</sup> Tomado de <http://www.utp.edu.co/vicerrectoriaadministrativa>. 2006

<sup>16</sup> Tomado de [http://www.udenar.edu.co/seminariotaller/ministerio de educacion nacional/ciclosprepedeuticos](http://www.udenar.edu.co/seminariotaller/ministerio%20de%20educacion%20nacional/ciclosprepedeuticos). 2004



Acuerdo Municipal No. 25 de 2005 del Concejo de Medellín avala el “Proyecto escuela virtual de empleabilidad y emprendimiento”<sup>17</sup> y el cual determina la incorporación de la formación en competencias laborales generales y de emprendimiento en la educación.

Por otra parte, el HOSPITAL DE USAQUÉN<sup>18</sup>, dentro del marco del proceso de certificación ISO 9000 que inició desde 2003 esta institución; incluye como parte fundamental del plan estratégico de la organización, el desarrollo de los colaboradores con el fin que dentro del proceso de certificación sean catalogados como competentes. Para tal fin, se adoptó el sistema de gestión por competencias en la administración de talento humano, para “vincular y mantener colaboradores que cumplan con las competencias que la organización requiere para el logro de su direccionamiento estratégico”. Para dar cumplimiento a ello, se adopta la definición del término competencias como las cualidades, conocimientos, destrezas, habilidades, o conductas específicas que posee o debe desarrollar una persona para ser exitosa en la posición que ocupe (DDI International, 2000). En Noviembre de 2004 se inició la implementación del modelo de gestión por competencias; sin embargo, con el surgimiento de la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios que regulan la carrera administrativa en Colombia, permitieron la inclusión en los manuales de funciones y de perfiles de cargo, una serie de competencias comunes a los empleados públicos y algunas competencias comportamentales por nivel jerárquico, lo que facilitaría el desarrollo de una carrera administrativa transparente, que desde la selección del personal garantice contar con recurso humano competente y alineado con los objetivos y metas de las Instituciones.

Uno de las principales metas que las directivas del Hospital se han trazado como parte de la implementación del modelo de Gestión por Competencias, consiste en alinear los objetivos de personal con la misión de la organización y conforma un equipo sólido de servidores, para el logro de los objetivos institucionales, olvidando la diferenciación de "asistenciales" y "administrativos", y convirtiéndonos en un verdadero equipo competente<sup>19</sup>.

Otra de las experiencias nacionales en el sector público, está relacionada con los procesos de gestión basada en competencias que adelanta la POLICÍA NACIONAL, en especial en el proceso de selección e incorporación de aspirantes a la escuela de aviación de dicha entidad. Este modelo especifica que “la Gestión del Talento Humano tiene como una de sus metas, mejorar la calidad y pertinencia de la formación del personal, de acuerdo con la evolución de la tecnología y el cambio generado en el entorno, lo que conlleva a elevar el nivel de desempeño de los policiales. Esta meta exige que el talento humano posea capacidades

---

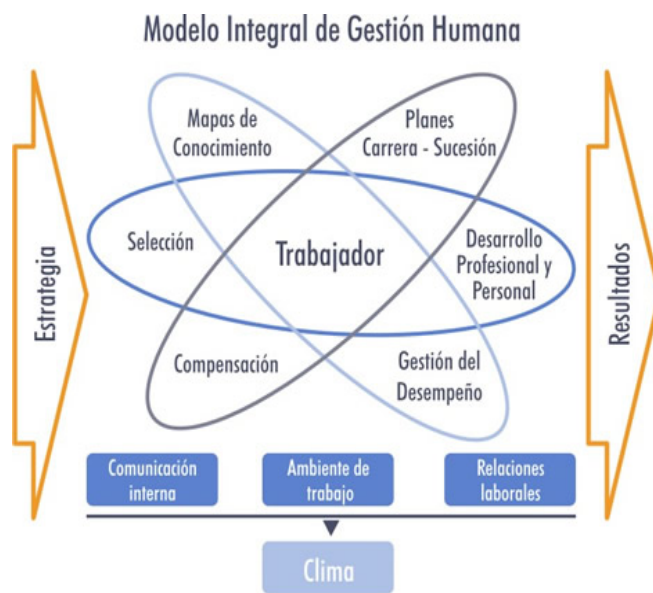
<sup>17</sup> Tomado de <http://www.concejodemedellin.gov.co>. Alcaldía de Medellín. 2005

<sup>18</sup> En <http://www.hospitalusaquen.ips.gov.co>

<sup>19</sup> En <http://www.hospitalusaquen.ips.gov.co>

profesionales duraderas y adaptables a los cambios en las necesidades del servicio. La adopción del enfoque por competencias establece a la persona como el factor estratégico para el logro de las metas institucionales y posiciona a la Policía Nacional con sus resultados dentro de la comunidad”<sup>20</sup>. Mediante esta estrategia se garantiza que las capacidades personales y profesionales de los aspirantes a ingresar a la Policía estén alineadas con la visión y misión institucional, lo que garantizará altos niveles de satisfacción dentro de la comunidad policial; así como, la transparencia e imparcialidad en el proceso de selección.

Bajo el mismo esquema, empresas como ISAGEN<sup>21</sup>, emplea las competencias laborales como principal estrategia para la Gestión del talento humano; la cual, desde un pertinente proceso de selección de personal que da soporte a elementos básicos como la compensación acorde con los conocimientos, experiencia y formación; así como, la ejecución de un plan de desarrollo profesional y personal que contiene las competencias requeridas para alcanzar los objetivos empresariales. De esta manera, tiene en cuenta a su vez, el proceso de formación individual, que se constituye en “una gestión interna dinámica, sistémica y consistente, unas condiciones de trabajo adecuadas y relaciones laborales que contribuyen al buen desarrollo del clima organizacional”. Lo anterior, ISAGEN lo clarifica a través del siguiente esquema:



Tomado de: [www.isagen.com.co](http://www.isagen.com.co).

<sup>20</sup> [www.policia.gov.co](http://www.policia.gov.co). 2007.

<sup>21</sup> [www.isagen.com.co](http://www.isagen.com.co). 2007

Este proceso de “desarrollo integral de los trabajadores” fue reconocido por la Asociación Colombiana de Usuarios de SAP - ASUG, con el premio "Reconocimiento al Logro" en la categoría Mejor Modelo de Negocio Implementado en el 2004.

Por otra parte, TECNOQUIMICAS en el año 2005, dio inicio al proyecto Universidad Corporativa, el cual plantea como propósito principal, “el desarrollar en los funcionarios las competencias necesarias para lograr desempeños sobresalientes que sustenten la competitividad de la compañía en el presente y en el futuro”<sup>22</sup>. Este esquema de formación permanente, tiende a fortalecer la cultura de servicio que el área de gestión humana desea solidificar como bienestar laboral y social para sus empleados. Así mismo, busca fortalecer las cualidades personales y profesionales de su equipo de trabajo y fortalece sus perfiles de competencias, a través de la capacitación y el entrenamiento permanente. Aplica, a su vez, un proceso de selección basado en competencias, en donde se identifican en el candidato aquellas relacionadas con la estrategia de negocio de la empresa tales como: “capacidad para el trabajo en equipo, espíritu innovador, adaptabilidad al cambio, iniciativa, creatividad y transparencia ética”<sup>23</sup>.

Finalmente y al igual que en el contexto internacional, a continuación se relacionarán algunas de las empresas que a nivel nacional son asesoradas o/y emplean las aplicaciones de gestión del talento humano basada en competencias diseñadas e implantadas por la empresa española meta4<sup>24</sup>, y teniendo en cuenta que este grupo lo conforman empresas de alto impacto en la economía nacional y cobertura geográfica, se observa en muchas de ellas elementos comunes en sus colaboradores tales como sentido de pertenencia compromiso institucional, así como desarrollo de carrera y estabilidad laboral.

- AVIANCA
- BAVARIA
- BDF
- BONLAM ANDINA
- BRISTOL MYERS SQUIBB
- CASA LUKER
- CENICAÑA
- CERROMATOSO
- COLGATE PALMOLIVE
- COLOMBIA MOVIL
- COLPAPEL
- FONDO ROTATORIO DEL EJERCITO
- GLAXO SMITHKLINE COLOMBIA
- ICETEX
- ICFES
- LIBERTY SEGUROS
- MERCEDES BENZ COLOMBIA
- MINISTERIO DE DEFENSA
- MINISTERIO DE DESARROLLO
- ORACLE COLOMBIA
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

---

<sup>22</sup> <http://www.tecniquimicas.com.co/gestionhumana/>

<sup>23</sup> *ibid.*

<sup>24</sup> <http://www.meta4.com en amaricalatina.meta4.com/gestionporcompetencias/experiencias>

- CONSEJO DE BOGOTA
- DIRECTV
- E.T.B.
- ECOPETROL
- EKA CHEMIKAL
- EMPRESAS PUBLICAS DE BOGOTA
- EMPRESAS PUBLICAS DE CALI
- EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLÍN
- FONDO ROTATORIO DE LA POLICÍA
- PRODESAL
- PRODUCTOS FAMILIA
- SANOFI SYNTELABO
- SCHERING PLOUG
- SENADO DE LA REPUBLICA
- SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA
- SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE CARTAGENA
- SUCROMILES
- UNIVERSIDAD DEL CAUCA
- WARNER LAMBERT

### 1.1.3. A nivel local.

Teniendo en cuenta la experiencia investigativa en el terreno de las competencias en el contexto nariñense, se encuentra en la Universidad de Nariño, una tesis de Especialización en Docencia Universitaria (2001)<sup>25</sup>, denominada “Diseño curricular por competencias laborales para el programa Creación de Empresas en el Sena Regional Nariño” Realizado por Laura Inés Paredes y Omar Villarreal y cuyo objetivo principal se centra en mejorar a mediano plazo el desempeño laboral de los trabajadores en sus actividades cotidianas mediante la implementación del currículo en competencias y de igual manera, a largo plazo, incentivar a posibles emprendedores una cultura de creación de sus propias empresas. El diseño curricular se obtuvo con base en entrevistas y encuestas realizadas a diferentes empresas de San Juan de Pasto, en donde se evidencio la necesidad de recibir una adecuada capacitación para enfrentar las incidencias de la modernización y la conversión industrial.

Por otra parte, en la misma Universidad, se desarrolló un trabajo de grado titulado “Construcción, implementación y evaluación de un modelo para el mejoramiento del desempeño a partir de la optimización de competencias genéricas, en personas que trabajan como asesores comerciales del sector gas”; realizado por los estudiantes del programa de psicología Alexander Jojoa e Ivón Paola Ruano (2006)<sup>26</sup>. Este ejercicio investigativo pretendía mejorar el desempeño

<sup>25</sup> Paredes, L; Villarreal, O; Tesis de grado Especialización Docencia Universitaria. Universidad de Nariño. 2001.

<sup>26</sup> Jojoa, Alexander; Ruano, Ivón; Pardo, Claudia\* (asesor de investigación). Construcción, implementación y evaluación de un modelo para el mejoramiento del desempeño a partir de la optimización de competencias genéricas, en personas que trabajan como asesores comerciales del sector gas. Universidad de Nariño. 2006.

de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP, a través de la optimización de las competencias genéricas requeridas para su cargo. Para tal fin, en primer lugar requirió del análisis ocupacional que permitió la identificación de las competencias que las personas requieren en el desarrollo de su actividad, posteriormente se diseñó e implementó un currículo o programa de formación (DACUM), a partir de los supuestos del aprendizaje significativo de Ausubel, para fortalecer dichas competencias. Contrastando su respectiva incidencia en el desempeño en un grupo experimental sometido a la implementación del modelo de optimización de competencias genéricas con relación a un grupo control que no lo recibió. Con base en lo anterior se encontraron entre otras las siguientes conclusiones:

- El programa de optimización construido e implementado con el grupo experimental de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP ejerció un efecto positivo en el desempeño laboral basado en competencias genéricas.
- El desempeño laboral se mejora, pues la redefinición del propósito clave de la organización y la optimización en competencias genéricas le permitió al asesor comercial reconocer que su labor no es netamente operativa, sino que en ella se encuentran inmersos, procesos complejos de los que solo él se hace responsable, pues depende de su eficiente uso, el éxito o fracaso de sus actividades.
- La optimización de competencias genéricas le permite al trabajador reconocerse como un recurso humano clave en su organización, responsabilizándose de su propio desempeño; teniendo en cuenta factores motivacionales dirigidos hacia la satisfacción y el crecimiento personal.
- A partir del programa de optimización, se evidencia una diferencia significativa en el nivel de desempeño de los trabajadores, es decir, la optimización de competencias genéricas influye en el desempeño y en su mejoramiento.
- Las competencias genéricas abarcan diferentes actividades dentro del contexto productivo, permitiéndole al trabajador utilizar interrelacionadamente esas capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos en el ejercicio de su trabajo.
- Adicional al reconocimiento propio, se genera un reconocimiento de la organización hacia el trabajador, a través del interés de la misma en generar y desarrollar procesos de formación en competencias que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales.
- Los resultados de la evaluación de desempeño, luego de la implementación, le permiten a la organización crear necesidades frente a la administración de recursos humanos, teniendo en cuenta los alcances del enfoque de competencias.

#### **1.1.4. Otras experiencias: Esquema legal del empleo del modelo de competencias**

## **Aspectos legales en la formación para el trabajo.**

Teniendo en cuenta la relevancia, aplicabilidad y utilidad de la implementación del enfoque de las competencias en la gestión del talento humano y en los planes estratégicos de las empresas que pertenecen a diversos sectores de la economía; se hace necesario realizar un recorrido por los principales aspectos relacionados con la normatividad y criterios de regulación, para la definición, estandarización y normalización de las competencias laborales, como criterios de desempeño y estándares de ejecución que rigen en la actualidad en el contexto nacional.

En primera instancia y con base en lo anterior, según el Decreto 1120 de junio 25 de 1996, el cual aprueba el Acuerdo número 006 de 1996, se modifican los Estatutos, se adoptan la estructura interna del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, y se determinan las funciones de sus dependencias; facultando a la DIRECCIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL, como parte de la estructura organizativa del SENA, con las siguientes funciones:

ARTICULO 16. Son funciones de la Dirección del Sistema Nacional de Formación Profesional:

1. Liderar en el país el Sistema Nacional de Formación para el trabajo y con las respectivas entidades estatales (Ministerio de Educación, Icfes, Ministerio del trabajo) para efectos del reconocimiento de programas, de la certificación de aptitud de los alumnos y la acreditación de programas.
3. Proponer políticas y trazar directrices a nivel nacional sobre la formación profesional para el trabajo, de modo que se garantice la calidad, pertinencia, eficacia y cobertura requeridas y que se garantice la educación permanente a través de la cadena de formación.
4. Establecer y mantener actualizado el sistema de información sobre formación para el trabajo, el cual comprenderá, entre otros: instituciones que ofrecen formación, inscripción y matrícula de alumnos, egresados, certificaciones y títulos, reconocimiento de cursos, acreditación de programas, apoyos de sostenimiento y contratos de aprendizaje<sup>27</sup>.

Así mismo, el SNFT vincula un conjunto de entidades que ofrecen formación técnica, tecnológica y de formación profesional, para la estructuración de la respuesta de formación, a partir de la identificación y definición de normas nacionales de competencia laboral, en procesos concertados de los actores sociales del país<sup>28</sup>. Actúa en forma sistémica para:

- Hacer congruentes las ofertas de formación de las entidades que forman parte del sistema.

---

<sup>27</sup> Tomado de [http://www.esap.edu.co/leyes/D1050\\_68](http://www.esap.edu.co/leyes/D1050_68)

<sup>28</sup> Tomado de <http://www.sena.edu.co/portal/>

- Articular sistemática y eficazmente la oferta, con las necesidades del mundo del trabajo.
- Articularse con el sistema educativo formal, estableciendo mecanismos transparentes de equivalencias y homologaciones.

El SNFT ha definido las competencias laborales como: “la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos”<sup>29</sup>.

Está conformado por los siguientes subsistemas:

- Normalización de Competencias Laborales
- Evaluación y Certificación
- Formación por Competencias

Define las normas de competencia laboral como “estándares reconocidos por el sector productivo, que describen los resultados que un trabajador debe lograr en su desempeño; los contextos en que éste ocurre, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia. Las normas son la base fundamental para la modernización de la oferta educativa y para el desarrollo de los correspondientes programas de certificación, la cual se realiza”<sup>30</sup>. La evaluación y la certificación es el reconocimiento que hace un organismo certificador acreditado, a un trabajador porque hace bien su trabajo al cumplir con los requisitos establecidos por los expertos en una norma de competencia laboral, confirmando con ello la capacidad que tiene para desempeñarse en diferentes funciones y contexto laborales.

El SENA, por delegación del gobierno nacional, a través del Decreto 933 del 11 de Abril de 2003 en el apartado CAPACITACIÓN PARA INSERCIÓN LABORAL en su Artículo 19 “Certificación de Competencias Laborales: El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales”, deja en su estructura la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, área que tiene la competencia para “Dirigir la implementación en el país del Sistema Nacional de formación para el trabajo y proponer las políticas para la ejecución de los procesos de Normalización, y Evaluación y Certificación, reconocimiento y articulación de programas de formación que de él se derivan para el desarrollo del talento humano, su empleabilidad y el aprendizaje permanente”<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> <http://www.sena.edu.co/portal/Direccion+del+Sstema+de+Frmacion+para+el+Tabajo/>

<sup>30</sup> Normas de Competencia Laboral. <http://observatorio.sena.edu.co/SNFT/snft.html>.

<sup>31</sup> [www.sena.edu.co/downloads/2007/portal/](http://www.sena.edu.co/downloads/2007/portal/)

La certificación de la competencia laboral de una persona tiene como único referente una norma de competencia laboral, unidad mínima de certificación, y su logro debe guardar correspondencia con las demandas del sector productivo.

Es importante resaltar que el SENA con base en la normatividad existente, su experiencia en el área y su capacidad de desarrollo plantea los siguientes beneficios de la certificación de competencias laborales<sup>32</sup>:

**Al trabajador, en cuanto le permite:**

- Ser reconocida socialmente la competencia que ha adquirido en el ejercicio laboral.
- Adquirir y desarrollar habilidades que le permiten adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales para desempeñarse en su trabajo con la competencia esperada.
- Transferir su competencia laboral, dentro de un mismo proceso productivo, entre empresas, subsectores y actividades laborales.
- Identificar su situación frente al mercado laboral y orientar así la búsqueda de empleo.
- Identificar qué competencia debe adquirir y desarrollar y generar oportunidades de aprendizaje permanente a lo largo de su vida.
- Mayores posibilidades de vinculación laboral y/o de promociones.

**Al sector productivo, en cuanto le permite:**

- Armonizar en las organizaciones, la certificación del sistema de calidad, del producto y de la competencia laboral de los recursos humanos, variables de un sistema integral de calidad.
- Proporcionar elementos fundamentales para la gestión del recurso humano, la optimización de los procesos de contratación, concentración de recursos financieros para el desarrollo personal y técnico, y para el desarrollo de políticas laborales y salariales.
- Identificar necesidades de capacitación al interior de las empresas, optimización de inversión puesto que la respuesta de mejoramiento, son planes reales ante necesidades reales.
- Reducir en las empresas, los costos y oportunidad de los procesos para la formulación del plan personal de competencias.
- Armonizar las necesidades del empleador con las competencias certificadas en una persona.
- Promover el incremento de la productividad y competitividad de las empresas mediante el mejoramiento permanente y continuo de la competencia de los recursos humanos.

---

<sup>32</sup> Ibid.



Además, el Gobierno nacional a través del CONPES, Documento 2945 de 1997<sup>33</sup>, en el apartado Competencias Laborales III, base para mejorar la empeabilidad; le encomienda al SENA adecuarse para la competitividad y liderar la construcción de un sistema que articule toda la oferta educativa técnica, pública y privada, para regularla y potenciarla. Para ello definió como estrategia, la constitución de Mesas Sectoriales en las que convergen voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores, centros de investigación y oferentes educativos, con el objetivo de definir las áreas prioritarias de atención, elaborar normas de competencia laboral y mejorar la gestión del talento humano en las empresas a partir de procesos de certificación del desempeño. Dando inicio en ese mismo año a la conformación de las primeras Mesas Sectoriales, en sectores considerados estratégicos para el país, y en aquellos involucrados por el Gobierno Nacional dentro de los acuerdos de competitividad exportadora. En la actualidad se cuenta con 66 Mesas Sectoriales, conformadas por gremios, empresarios, entidades educativas, organismos de gobierno, organizaciones de trabajadores y centros de investigación, que conjuntamente con los Centros de Formación del SENA, han participado en la elaboración de 68 caracterizaciones, 68 mapas funcionales y 2311 normas de competencia laboral en 515 titulaciones.

El documento CONPES 2003<sup>34</sup>, que fue elaborado por Corpoeducación en el marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional para la definición de lineamientos de política para la educación media 2003-2006 sirve como mecanismo de apoyo para los equipos técnicos del Ministerio de Educación Nacional y de las secretarías de educación; adicionalmente, muestra una mirada descriptiva sobre los conceptos de competencia, competencias básicas, competencias ciudadanas y competencias laborales, realizando con respecto a estas últimas un importante recorrido histórico nacional e internacional, la definición de los tipos de competencias laborales (**generales** –intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas, empresariales o para la generación de empresa-, **específicas** -Finanzas y administración, ciencias naturales y aplicadas, salud, ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales, arte, cultura, esparcimiento y deporte, ventas y servicios, explotación primaria y extractiva, oficios, operación de equipos y transporte, procesamiento, fabricación y ensamble-) y sus sistemas de normalización y certificación.

Por otra parte, mediante el Decreto 249 de 2004, el Gobierno Nacional le delega la responsabilidad de liderar en el país el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, con el fin de mejorar la oferta educativa nacional.

---

<sup>33</sup> República de Colombia. (1997). Documento CONPES 2945 de 1997. Bogotá. Departamento Nacional de Planeación. <http://www.sena.edu.co>

<sup>34</sup> CONPES 2003

## **Gestión y desarrollo del talento humano a nivel estatal.**

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y teniendo en cuenta la Directiva Presidencial 10 de 2002, la Política de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Estatal debe estar orientada a dotar a la Administración Pública de servidores íntegros, competentes, abiertos al cambio y comprometidos con el cumplimiento de los principios de la función administrativa, mediante la definición de estrategias y parámetros que garanticen que el ingreso, la permanencia y el ascenso de los servidores públicos estén fundamentados en el mérito, la capacitación, el desarrollo de competencias y la ética, indispensables para hacer realidad el Estado Comunitario al servicio de la ciudadanía<sup>35</sup>.

Con base en lo anterior, la Ley 909 de 2004<sup>36</sup> consagró las competencias como uno de los elementos fundamentales del concepto del empleo público, que hacen parte fundamental de la actitud y aptitud requerida al funcionario en sus labores diarias. De esta manera, tanto para el ingreso, como para la permanencia en la Administración Pública, es necesario que el empleado demuestre esa competencia requerida en el empleo.

Para continuar con el análisis documental del enfoque de las competencias en la gestión del talento humano, se hace necesario abordar lo expuesto en la recomendación 195 de la OIT<sup>37</sup> y lo establecido en las normas ISO 9001<sup>38</sup>, teniendo en cuenta aquellos apartes más significativos para esta investigación. Por lo tanto, se emplean estos documentos como aval y sustento teórico frente a las pretensiones del proyecto en relación con el abordaje documental del enfoque de competencias en la gestión del talento humano.

### **Recomendación 195. Sobre el desarrollo de recursos humanos: Educación, formación y aprendizaje permanente.**

Fue adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 2004 y va dirigida a gobiernos, empleadores y personas en general, ubicándolas en el lugar central del desarrollo económico y social. Promueve la educación de calidad, la formación previa al empleo y el aprendizaje a lo largo de la vida, fomentando y manteniendo la empleabilidad de las personas.

Para la recomendación, el desarrollo de los recursos humanos, crea mayores oportunidades de obtener un trabajo decente y productivo, en

---

<sup>35</sup> Tomado de <http://www.esap.edu.co/leyes/DAFP>

<sup>36</sup> *ibid.*

<sup>37</sup> Vargas, F. (2004). Competencias clave y aprendizaje permanente. Chile: Centro de publicaciones de CINTERFOR. <http://www.cinterfor.org.uy> [2005, Agosto 15]

<sup>38</sup> *ibid.*

condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad. Afirma que la educación y las calificaciones facilitan la aplicación de nuevas tecnologías, incrementando la empleabilidad de los individuos y la productividad y competitividad de las empresas. Las nuevas oportunidades deben ser aprovechadas por personas que posean los conocimientos y calificaciones adquiridos a través de la educación, la formación y el aprendizaje permanente.

Para efectos de esta investigación, se hace énfasis en algunos apartes del documento, que fortalecen y proporcionan coherencia a las pretensiones del trabajo investigativo:

## **I. Objetivos, ámbito de aplicación y definiciones**

2. A los efectos de la presente recomendación:

a. la expresión “aprendizaje permanente” engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones;

b. El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico;

c. el término “cualificaciones” designa la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial, y

d. El término “empleabilidad” se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presente con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.

4. b. Reconocer que la consecución del aprendizaje permanente debería basarse en un compromiso explícito: por parte de los gobiernos, de invertir y crear las condiciones necesarias para mejorar la educación y la formación en todos los niveles; por parte de las empresas, de formar a sus trabajadores, y, por parte de las personas de desarrollar sus competencias y trayectorias profesionales.

## **IV. Desarrollo de las competencias**

9. Los miembros deberían:

a. promover, con la participación de los interlocutores sociales, la identificación permanente de las tendencias en la materia de competencia que necesitan las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto;

b. reconocer el papel que los interlocutores sociales, las empresas y los trabajadores desempeñan en la formación;

c. Apoyar las iniciativas de los interlocutores sociales en el ámbito de la formación, a través del diálogo bipartito, incluida la negociación colectiva;

- d. prever medidas concretas que estimulen las inversiones y la participación en la formación;
- e. reconocer el aprendizaje en el lugar de trabajo, tanto formal como no formal, y la experiencia laboral;
- f. Promover el desarrollo del aprendizaje y la formación en el lugar de trabajo mediante: i) la adopción de practicas laborales calificantes y de excelencia, que mejoren las aptitudes profesionales; ii) la organización de actividades de formación en el trabajo y fuera de el, conjuntamente con prestadores públicos y privados de servicios de formación, que permitan aprovechar mejor las tecnologías de la información y la comunicación, y iii) la utilización de nuevas modalidades de adquisición de conocimiento junto con políticas y medidas sociales apropiadas que faciliten la participación en la formación;
- g. instar a los empleadores públicos y privados a adoptar buenas prácticas en materia de desarrollo de los recursos humanos;
- h. desarrollar estrategias, medidas y programas en materia de igualdad de oportunidades a fin de promover y poner en práctica actividades de formación para las mujeres, grupos específicos, sectores económicos y personas con necesidades especiales, con el objetivo de reducir las desigualdades;
- i. fomentar para todos los trabajadores la igualdad de oportunidades y el acceso a la orientación profesional y al perfeccionamiento de sus aptitudes profesionales, y apoyar a la reconversión profesional de los trabajadores que corren el riesgo de perder su empleo;
- j. Invitar a las empresas multinacionales a que proporcionen a sus trabajadores de todas las categorías tanto en los países de origen como en los de acogida, una formación que responda a las necesidades de las empresas y contribuya al desarrollo del país;
- k. promover el desarrollo del políticas y oportunidades de formación equitativas para todos los trabajadores del sector publico, reconociendo el papel que desempeñan los interlocutores sociales en dicho sector, y
- l. promover políticas de apoyo que permitan a las personas alcanzar un equilibrio entre sus intereses laborales, familiares y de aprendizaje permanente.

## **IX. Investigación en materia de desarrollo de los recursos humanos, la educación, la formación y el aprendizaje permanente**

19. Los miembros, en consulta con los interlocutores sociales y teniendo en cuenta las repercusiones que tiene la recopilación de los datos para las empresas, deberían apoyar y facilitar la investigación en materia de desarrollo de los recursos humanos y la formación, la que podría comprender en particular:

- a. Las metodologías de aprendizaje y formación, incluida la utilización de tecnologías de la información y la comunicación en la formación;
- b. el reconocimiento de las aptitudes profesionales y de los marcos de cualificaciones;
- c. las políticas, estrategias y marcos para el desarrollo de los recursos humanos y la formación;

- d. las inversiones en formación, así como la eficacia y el impacto de la misma;
- e. la identificación, medición y previsión de las tendencias de la oferta y la demanda de competencias y cualificaciones en el mercado de trabajo;
- f. la identificación y la superación de las barreras que dificultan el acceso a la educación y a la formación;
- g. la identificación y la superación de los prejuicios de género a evaluar las competencias, y
- h. la elaboración, la publicación y la difusión de informes y documentación sobre políticas, encuestas y datos disponibles.

### **Norma ISO 9001**

En su versión del año 2000, en el numeral 6.2.2, recursos humanos, a la letra dice<sup>39</sup>:

“La organización debe: (a) Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto. (b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. (c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas. (d) Asegurar que su personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad. (e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”

Dentro del contexto nacional y destacando la importancia y actualidad del enfoque de las competencias en visión empresarial del desarrollo del talento humano, se debe mencionar el “Premio Colombiano a la Gestión del Recurso Humano con base en Competencias”. Se refiere al reconocimiento que el SENA hace a las empresas que evidencian la aplicación exitosa de modelos de gestión de su recurso humano fundamentados en el enfoque de competencias. El objetivo de este premio es:

- Reconocer el desarrollo exitoso de sistemas de gestión del recurso humano en las empresas.
- Promover la articulación entre los objetivos estratégicos de las empresas y los desempeños de sus trabajadores.
- Divulgar las experiencias empresariales en la implementación del enfoque de competencias en la gestión de su recurso humano.
- Fortalecer la visión del talento humano como la ventaja competitiva fundamental de las empresas.
- Impulsar el desarrollo de sistemas de gestión del recurso humano con base en competencias.

---

<sup>39</sup> Tomado de Diseño y evaluación de competencias laborales. Universidad Autónoma de Occidente. <http://tolken.cuau.edu.co:7779/portal/page?-pageid=53,45599&-schema=portal>

- Impulsar la certificación de las competencias de los trabajadores colombianos, como factor fundamental de su desarrollo personal y laboral y de permanencia en el mercado laboral.
- Promover en las empresas la gestión de los procesos de vinculación, capacitación y desarrollo de personal bajo el enfoque de competencias.

Para poder participar las empresas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Que estén aplicando un sistema de gestión de su recurso humano basado en competencias, que cubra los procesos de diseño de roles y perfiles ocupacionales, selección y contratación, formación y desarrollo, cuadros de reemplazo o planes de carrera, evaluación y gestión del desempeño y compensación basada en competencias.
- Que estén dispuestas a describir detalladamente su sistema y los procesos implementados para la integración entre los objetivos estratégicos de la empresa y el desempeño y desarrollo de sus trabajadores.
- Que permitan la verificación del sistema presentado, por un grupo de expertos designado por el SENA, durante sesiones y actividades concertadas con la empresa que se postula.
- Que acepten divulgar los aspectos generales de su sistema de gestión del recurso humano, reservándose los procesos y procedimientos que consideren como su secreto o ventaja competitiva.
- Que cumplan las indicaciones de uso y aplicación del logotipo del “Premio Colombiano a la Gestión del Recurso Humano con Base en Competencias” que desarrolle el SENA.
- Que no hayan sido objeto de sanción por parte de los organismos públicos competentes en los tres (3) años inmediatos anteriores al de la convocatoria para el otorgamiento del Premio

## **1.2. RECURSOS HUMANOS**

Rodríguez y Herrera (2006) define al recurso humano como "la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado"<sup>40</sup>, pues es el activo más flexible y, a través de él se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, otorgándole mayor vitalidad a las organizaciones. Como afirma

---

<sup>40</sup> Rodríguez, Y & Herrera T. La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. En: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Chuquisengo (2004) "sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos"<sup>41</sup>.

El recurso humano es una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse de vital importancia para la organización, pues si "el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá"<sup>42</sup>

### **1.2.1. Gestión de Recursos Humanos**

El surgimiento y evolución de la gestión de recursos humanos o la denominada "administración de personal", se puede observar de una manera clara en el texto de Alhama, R; Arrastra, A y Martínez, Nuevas formas organizativas<sup>43</sup>, el cual se puede resumir en:

1. Una época precientífica de antes de finales del siglo XIX a la segunda década del siglo XX, con la "organización burocrática" de Max Weber que se basa en primer lugar en la eficacia de la autoridad disciplinada formalmente, afirmando que "las secciones que componen una organización administrativa actúan dentro de las respectivas esferas jurisdiccionales que fijan oficialmente su competencia", que "las organizaciones de estas oficinas obedecen al principio de jerarquía y por ello, cada sección de grado inferior permanece bajo el control y la supervisión de la sección que se encuentra en el nivel inmediatamente superior en la escala jerárquica" y, finalmente, "los actos administrativos, las decisiones y cualquier otro tipo de manifestación de voluntad de contenido normativo asumen una forma escrita y como tales deben ser archivados".

2. Una época de administración científica en la que se profesionalizó el área de personal, en donde la "Administración Científica" y la "Organización Científica" abarcan una época en la que se desarrollan y se influyen mutuamente con la concepción burocrática hasta mediados del siglo XX. Taylor (1911) y Fayol (1916) tienen por base la visión del hombre económico que responde únicamente a objetivos materialistas, siguiendo criterios utilitarios.

Además, para ellos, es la Administración sola la que debe decidir como hacer las cosas alcanzando la máxima cantidad producible con el mínimo consumo material. Esto llevó a concebir procedimientos operativos que dividen el trabajo hasta la parte menor, el elemento, haciendo los análisis y estudios de trabajo,

---

<sup>41</sup> Chuquisengo, R. Gestión del talento humano. En: <http://monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtm>

<sup>42</sup> Cerna, J. Aspectos básicos en la gestión de talento humano. En: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>43</sup> Alhama, R; Arrastra, A & Martínez. Nuevas formas organizativas. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo. 2004.

concibiendo los métodos de trabajo, y la medición del trabajo; creando los procedimientos de trabajo estandarizados, que no constituyen otra cosa que el control de la sucesión de elementos y fases en el tiempo requerido.

3. Posteriormente, con el experimento de Hawthorne, realizado por Elton Mayo (1927), el estudio de las condiciones de trabajo alcanza su máxima expresión, incorporando nuevas formas de obtener mejores desempeños de los trabajadores, atendiendo a la motivación de los mismos, pero sin variar el ritmo y el esfuerzo, y mucho menos los principios de organización y dirección. Finalmente, lo que se obtenía en definitiva era mayor sumisión, y la dirección autocrática se hizo más predominante.

4. La época de las relaciones humanas que coincide con la anterior, precisamente como respuesta a las insuficiencias y deficiencias de las teorías clásicas, reconociendo el aporte humano al trabajo. Las bases se establecen a partir de mediados de la década del 20, en la cual se potencian los estudios de motivación y las necesidades, apuntando a la importancia de las relaciones informales y a la necesidad de tener en cuenta los complejos procesos psicológicos, preparando el desarrollo posterior del enfoque que culmina con la Teoría X y la Teoría Y (McGregor, D. 1960), que sistematiza y trata de reflejar desde el estilo autocrático de constante supervisión, hasta el estilo participativo cooperativo que concibe al trabajador motivado y creativo.

5. La época de los recursos humanos a partir de la década del 50, que se caracteriza por el interés en la potenciación del desarrollo de las personas y su rol en las decisiones para una mayor satisfacción y realización personal, el estudio de las capacidades y la administración por objetivos (Odiorne, S. G) que, lejos de potenciar el estilo participativo, se mueve entre el estilo paternalista y el autocrático, llevando en muchas ocasiones a una relación administrativa jefe – subordinado de abusos que hace denominar a algunos autores a la APO como administración por terror.

Más tarde, a mediados del siglo XX empiezan a hacerse propuestas que llevan en poco tiempo a nuevos planteamientos y posiciones diferentes en relación a las personas. Se pueden mencionar el modelo de la pirámide de las necesidades de Maslow, A. (1954), cuyos fundamentos se basan en niveles de necesidades y realización, sin entrar a cuestionamientos de orden cultural, ni de jerarquización, o de la realización de manera secuencial; la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) que se basa en factores del ambiente externo y del trabajo del individuo; la teoría de la expectativa de Vroom (1964) que explica la conducta en términos de elección consciente y, la teoría del enriquecimiento del puesto de Hackman y Hawler de 1971.

6. Por último, la época de los Sistemas, de la Calidad Total, del Sistema de Gestión Global (ERP), de la Dirección Integrada por Proyectos (DIP) de las últimas



dos décadas del siglo XX, que derivan en las últimas tendencias de organizaciones inteligentes o en aprendizaje y de redes (networking), llevando a estructuras totalmente flexibles en las que se ponen a prueba todos y cada uno de los elementos orientados a la innovación, enfatizando en la importancia de las consecuencias sociales de la aplicación de los sistemas técnicos y se desarrollan, entre otros, métodos y técnicas de evaluación del desempeño para conocer el grado en que se alcanzan los objetivos establecidos y el nivel de estimulación que se obtiene.

La importancia que se otorga a la organización de las personas en grupos de trabajo, marca un giro en la concepción y manejo tradicional del proceso de la administración, entendiendo a las organizaciones como espacios sociales con una estructura de relaciones con objetivos explícitos, De la gestión de jerarquía y poder, se pasa a la gestión del saber, convertido en recurso esencial, exigiendo nuevos desarrollos sobre las funciones de dirección, como la planificación, la organización y el control, y creando nuevas funciones como es el diagnóstico, o la gestión.

Así, la evolución de los modelos de gestión de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, dejándose de entender como un costo para pasar a entenderse actualmente como un recurso, subrayando su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas, jugando un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización a través del compromiso organizacional como componente clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento se articula posteriormente con la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional<sup>44</sup>.

Actualmente, la Gestión del Recurso Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es "obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro"<sup>45</sup> De esta manera, la gestión del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

---

<sup>44</sup> Merina Ferreira, L.; González Fernández, L.; La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional. <http://copsa.cop.es/congresoiberia/base/trabajo/orgr36.htm>

<sup>45</sup> Rodríguez, Y & Herrera, T. 2006

Existen algunos enfoques para la administración del talento humano. Entre los cuales se consideran<sup>46</sup>:

**1. Enfoque del talento humano.** Los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de las personas nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.

**2. Enfoque administrativo.** La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.

**3. Enfoque proactivo.** A partir de la anticipación adecuada a los desafíos que enfrentará la organización, la administración del talento humano puede fomentar en los empleados y los gerentes, estrategias que les permitan estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel.

Se pretende que estos enfoques se interrelacionen y pongan en marcha planes y estrategias adecuados que permitan el óptimo desarrollo del recurso humano de las organizaciones con relación al ciclo de vida de las personas en la empresa, es decir pasando por las fases de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación.

Vargas, F (2003) presenta gráficamente un modelo típico de gestión de talento humano (Figura 2)

---

<sup>46</sup> Tomados de Cerna, J. Aspectos básicos de la gestión del talento humano. En: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### Un modelo típico de gestión de talento humano



Figura 1. Modelo de Gestión del Talento Humano. Tomado de "gestión del talento humano por competencias". Vargas, F. 2003<sup>47</sup>

**1. Reclutamiento y Selección.** El Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. La Selección tiene como propósito identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico<sup>48</sup>

**2. Descripción y análisis de puestos de trabajo.** Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta información se utiliza posteriormente cuando se lleva a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal.

**3. Plan de carrera.** Es el proceso en el que los empleados individuales identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera. Comprender las aspiraciones e intereses de cada individuo, puede ayudar a los

<sup>47</sup>En: [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv-des/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv-des/index.htm)

<sup>48</sup> Wayne Mondy R., Noe Robert., "Administración de Recursos Humanos; 1997; 150

trabajadores y directores a comprender que tipo de oportunidades y asistencia serán más efectivos para apoyar la planificación de carrera de los individuos.

**4. Planeación y distribución de los recursos humanos.** Determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización, permitiendo una planeación óptima de sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más, suministrando a la organización del personal adecuado en el momento adecuado.

**5. Evaluación de desempeño.** Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, procurando retroalimentarlo sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendido como que "el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez"<sup>49</sup>.

**6. Capacitación.** El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal<sup>50</sup>. Para esto, es importante que se lleve a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, del que surgen los objetivos de capacitación y desarrollo, de los cuales se planea el contenido del curso, tratando de incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

**7. Compensaciones.** Hacen referencia a la suma del salario, beneficios monetarios (becas de estudio, bonos de producción, etc.), y todos los beneficios no monetarios (alojamiento, servicio de alimentación, traslados, convenios colectivos de salud, etc.)

**8. Control.** Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito.

**9. Evaluación.** Mediante una evaluación integral de las actividades de personal de una organización se garantiza que los gerentes operativos y los jefes especialistas de personal lleven a cabo las políticas vigentes de personal que

---

<sup>49</sup> Cruz, P & vega, G. La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Pág 20. 2001.

En: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm#1.%20Introduccion](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm#1.%20Introduccion)

<sup>50</sup> Werther, William; Davis, Heith; "Administración de personal y recursos humanos", México D.F., McGraw-Hill/Interamericana S.A., 1995.

mantengan una fuerza efectiva de trabajo. Separar la evaluación de la planificación del recurso humano en su conjunto global, implica riesgos reales, por lo tanto es imprescindible considerarlo simultáneamente, por esto los mismos criterios y brechas que definen la planificación deben ser los adecuados para la evaluación.

### **1.2.2. Enfoque de Competencia**

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo, implicando el componente actitudinal y valorativo (saber ser) del individuo que incide sobre los resultados de la acción.

Bajo este precepto, Juan Pablo Díaz (2003) citando a Fernando Vargas, Fernando Casanova y Laura Montanaro (2001), define una competencia como "la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral, movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone"<sup>51</sup>. Para este autor, el trabajo competente implica movilizar los atributos del empleado para facilitar su capacidad de solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Así, el ejercicio de la competencia pasa por situaciones mentales complejas, esquemas de pensamiento que les permitan a los individuos determinar y realizar eficazmente una acción relativamente adaptada a una situación.

Richard Boyatzis (2000) considera que las competencias son una construcción, una mezcla de varios recursos personales (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.) e interrelacionales (conocimientos, redes de información, redes de relación, saber hacer), aunque solamente se observen en la manera en que la persona se comporta.

En esta concepción dinámica, la competencia está en cabeza del individuo, es parte de su acervo y su capital intelectual y humano; adquiriéndose (educación, experiencia, vida cotidiana), movilizándose y desarrollándose continuamente en un contexto determinado<sup>52</sup>. De esta manera, las competencias son fundamentales tanto en el presente de los trabajadores, como en sus posibilidades de movilidad horizontal y vertical, con ascensos o cambios de trabajo.

---

<sup>51</sup> Díaz, J. Definición y generación de competencias. N° 1: Sobre las competencias laborales. En: [www.chileduc.com](http://www.chileduc.com)

<sup>52</sup> Vargas, f. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. En: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto” (Vargas, F. 2003), visualizándose, actualizándose y desarrollándose a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana.

Las competencias laborales son las capacidades que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Estas competencias en el contexto laboral se dividen en:

**1. Competencias laborales generales.** Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender, facilitando la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad<sup>53</sup>.

Estas competencias se caracterizan por su capacidad de ser transferibles, es decir, se pueden aplicar en cualquier ambiente donde existe una organización productiva, generando el desarrollo continuo de nuevas capacidades.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso, pues el contexto laboral actualmente exige mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

**2. Competencias laborales específicas.** Son aquellas competencias necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, es decir, son un “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”<sup>54</sup>.

Es decir que, estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación<sup>55</sup> o un grupo de ocupaciones. Poseerlas significa tener el dominio

---

<sup>53</sup> Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. OIT. 2003

<sup>54</sup> Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. OIT. 2003

<sup>55</sup> Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. OIT. 2003

de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Este "modelo de competencias"<sup>56</sup> que integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento, se adapta bien a los procesos de cambio del momento, los cuales, bajo distintas formas, pero prácticamente en todas nuestras sociedades, se producen en grandes e importantes zonas del quehacer humano.

Al referirse al modelo de competencia laboral, es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

**1. Identificación de competencias.** Es el proceso que establece, a partir de una actividad de trabajo, las competencias asociadas a un contexto laboral definido, ya sea una ocupación o una familia ocupacional, con el fin de desempeñar una tarea o función satisfactoriamente.

Con este fin se pueden utilizar diferentes metodologías como por ejemplo el Análisis Funcional, el DACUM o cualquier otra utilizada para hacer explícitos los logros laborales que se esperan. En general se orienta a identificar las competencias que pueden ser alcanzadas por personas capaces (o sea competentes).

Cuando se trabaja con el análisis funcional, Se obtiene una desagregación de funciones y subfunciones que son desarrolladas a fin de cumplir con el propósito del sector o empresa en el que se identifican las competencias. La Figura 2 resume los elementos de este tipo de metodología:

#### **Definiciones resumidas del análisis funcional:**

**Unidad de competencia:** Conjunto de elementos de competencia que reviste un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto tienen valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no solo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluyen cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

**Elemento de competencia:** Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto se refiere a una

---

<sup>56</sup> Comisión de la Función pública del Canadá. 1999. En: Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. 2002. [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv\\_des/iii.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/iii.htm)

acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y es, entonces, una función realizada por un individuo.

**Criterio de desempeño:** Es una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral. Permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

**Rango de aplicación:** Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

Figura 2. Análisis Funcional. Tomado de: Vargas, F. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. 2002

**2. Normalización de competencias.** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores, convirtiéndose en una norma; es decir, la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho el referente es una norma de competencia laboral.

Trabajando con la metodología de análisis funcional, los elementos de competencia son la base para la normalización, agrupando varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; denominándose ahora, en unidades de competencia. La agrupación de diferentes unidades en va configurando las calificaciones ocupacionales. Estas, son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación de competencias puede tener unidades aplicables a más de un puesto (competencias transversales o transferibles), facilitando la movilidad laboral.

**3. Formación basada en competencias.** Puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de las competencias laborales identificadas, a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores. La formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

**4. Evaluación y certificación de competencias.** Se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no, a fin de establecer las competencias realmente poseídas por los trabajadores en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma.



La recolección de las evidencias necesarias para establecer la competencia puede acudir a diferentes métodos como: Evidencia de desempeño por observación en el lugar de trabajo, con ejercicios simulados, a través de encuestas, a través de pruebas escritas y mediante informes sobre logros anteriores. Las evidencias de desempeño que van acumulando los trabajadores se deben asociar a las calificaciones a las que pertenecen y ser acumuladas en un registro. De este modo cada uno sabrá que unidades de competencia tiene certificadas a que calificaciones pertenecen y que puestos de trabajo exigen para su desempeño esas unidades.

La certificación es el reconocimiento formal y temporal de las competencias poseídas y demostradas por los trabajadores en relación con una norma previamente reconocida, especificando las capacidades laborales que el trabajador tiene sin ser obligatorio haber cursado programas formativos para acceder al proceso de formación.

Un sistema de certificación entonces, supone un acuerdo explícito de los actores sociales (empresas, trabajadores, gobierno) para identificar, evaluar y hacer constar las competencias de los trabajadores.

### **1.2.3. Gestión de Recursos Humanos por Competencias**

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí<sup>57</sup>.

Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir significativamente a la gestión del recurso humano, pero debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que puedan fácilmente utilizar esta nueva herramienta, optimizando todos sus atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización.

Aplicar las competencias en la gestión de recursos humanos (GRH) se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente, preguntándose por los resultados que se espera alcanzar en las diferentes funciones. Así, al desarrollar un estilo de GRH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GRH por competencias<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Estay, C. Gestión por competencias: un desafío y una necesidad. En: Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario. Universidad Viña del Mar. Chile 2005

<sup>58</sup> Vargas, f. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano.

Para Cruz, P & cols (2006)<sup>59</sup>, la gestión de recursos humanos por competencias es considerada una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, impulsando a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, valorando el conocimiento y focalizándose en la adquisición, almacenamiento y utilización del conocimiento para responder a los retos de la supervivencia y proteger sus activos intelectuales.

La OIT afirma que “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”<sup>60</sup>. Es decir que, el modelo que se ha desarrollado a partir de las competencias, aporta a la empresa una herramienta potente de gestión que le agrega valor al individuo y participa como un elemento más para que el trabajador, a través de sus acciones aporte a la calidad, el clima organizacional, la rentabilidad, la diferenciación. De este modo, se conforman organizaciones exitosas con la base humana de excelencia que puede encontrarse en toda compañía líder de su mercado.

La gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por<sup>61</sup>:

**1. El énfasis en la empresa.** La premisa que facilita esta actitud metodológica considera que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir.

La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

**2. Referencia en los mejores.** Los modelos de gestión por competencias identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

**3. Competencias diseñadas, más que consultadas.** Los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

---

Convergencias y desafíos. En: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

<sup>59</sup> Cruz, P; Rojas, S; Vega, G & Villegas, Y. El capital humano y la gestión por competencias. En: [www.magister.com/el-capital-humano-gestion-competencias-cursos-314385.htm](http://www.magister.com/el-capital-humano-gestion-competencias-cursos-314385.htm)

<sup>60</sup> Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. OIT. 2003

<sup>61</sup> Vargas, F. Las 40 preguntas más frecuentes acerca de las competencias laborales. Apartado F: Gestión de recursos humanos por competencias. En: [www.mec.gov.py/dfp/downloads/40preg/gestrhh-f.pdf](http://www.mec.gov.py/dfp/downloads/40preg/gestrhh-f.pdf)

Al definir el modelo de competencias para la organización es fundamental la habilidad de encontrar aquellos comportamientos que mejor coadyuven al logro de los objetivos.

Además, aporta innumerables ventajas como:

1. La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.

2. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

3. La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.

4. El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.

5. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

6. La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

7. Cuando se instala la gestión por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

8. La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

Bajo estos referentes, la gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa, involucrando las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Con base en lo anterior, la Gestión por Competencias<sup>62</sup>:

---

<sup>62</sup> Cruz, P & vega, G. La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. 2001. En: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm#1.%20Introduccion](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm#1.%20Introduccion)

1. Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
2. Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
3. Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
4. Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

La metodología tradicional para instalar un modelo de gestión por competencias en una organización se basa en algunos de los siguientes pasos: Detección de problemas (necesidades)

**1. La detección de necesidades, problemas o carencias.** A través de:

**1a. Medición de clima organizacional.** Mediante un diagnóstico que determine cual es la percepción de los trabajadores, de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos.

**1b. Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos.** En esta segunda etapa se revisan las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos “eventos”.

**2. Análisis de tareas.** Consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución. El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa.

**3. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.** Consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento

Las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias técnicas (conocimientos, habilidades), que son parte integral de la malla curricular, los cursos,

entrenamientos o formación, y mucho de las competencias motivacionales (motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo). Los principales pasos para desarrollar este plan<sup>63</sup>:

**3a. Formación de un Panel de Expertos y Gestores de la Empresa** (Gerencias y cargos claves). Consiste en reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados, con el fin de generar, una relación de tareas y características, consultando a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.

Posteriormente, se identifica a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos. Se realizan entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden, a fin de determinar lo que hacen y como lo hacen.

**3b. Definición del diccionario General de Competencias** por parte del Panel en conjunto con los Consultores. Elaborando un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.

**3c. Segmentación de la empresa en familias de cargos** que obedezcan a ciertas semejanzas respecto al perfil de competencias requerido y por los cuales será evaluado el desempeño de los trabajadores de todos estos cargos.

**3d. Determinación de los niveles de desarrollo de la competencia** requeridos para cada familia de cargos, analizando los planes de carrera combinando los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas para el puesto objetivo y los puestos precedentes.

**3e. Evaluación actual**, a través de ciertos métodos de auto-evaluación y de evaluación en diversos sentidos se determina el estado inicial de las competencias en los funcionarios.

Según los resultados se establecen planes de acción para mejorar las competencias.

**3f. Implementación del plan y medición del desempeño de los sujetos en un plazo posterior.** A través de alguna de estas estrategias:

---

<sup>63</sup> Carretta, A.; Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; 1996; 57

Inventarios de tareas y competencias asistidos por ordenador, evaluación del desempeño y potencial vinculado a las nuevas oportunidades de puestos de trabajo, asesoramiento sistemático, desarrollo de carrera y programas de formación. Finalmente, la evaluación de las competencias consiste de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos).

**3g. Seguimiento y mejoramiento continuo** (retroalimentación). En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva. El seguimiento, entendido como la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa en el tiempo de la intervención realizada, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación se alimentaran las modificaciones futuras.

Otras metodologías<sup>64</sup> parten de descubrir competencias al interior de la empresa por medio de seleccionar una muestra de sujetos de rendimiento superior y promedio, los cuales se entrevistan en profundidad. Las entrevistas son transcritas y codificadas de acuerdo a un sistema predefinido que permite evaluar las competencias (Diccionario de Competencias). Las codificaciones son la base para los análisis estadísticos y cualitativos que definirán el perfil o, más bien, el modelo de competencias para el cargo clave. Una vez definido, se procede a validar el modelo extraído de las entrevistas a través de consultas a expertos y cuestionarios a personas relevantes en el desempeño del cargo.

Luego de implementado el sistema, la utilidad en los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos se evidencia en:

**1. Reclutamiento y Selección.** La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

---

<sup>64</sup> Díaz, J. Definición y generación de competencias. N° 1: Sobre las competencias laborales. En: [www.chileduc.com](http://www.chileduc.com)

Ya no se busca a una persona que ocupe un puesto de trabajo. La nueva misión va más allá, captando a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.<sup>65</sup> Así, el proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira.

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral. Wood & Payne, 1998. (cit. Fernandez y Baeza, 2001)

**2. Análisis y descripción de puestos.** Antes de seleccionar a una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Tradicionalmente esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado Análisis de puesto en el que se estudiaba con el máximo detalle el contenido del puesto, y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol se deducían de las exigencias que se requerían al ocupante del puesto. El punto débil de este enfoque está en que resulta muy difícil identificar cuáles de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto, como opuestas a otras que simplemente permitan un desempeño aceptable. El método toma como punto de partida el rendimiento en el puesto en lugar del contenido del puesto.

De modo que, el primer paso que debe dar la organización es examinar el puesto que necesita cubrir y responder a una pregunta muy sencilla: “¿Cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto con el fin de determinar si hemos contratado o no a la persona adecuada?”. Para dar contestación a esto, suele ser necesario debatirlo.

---

<sup>65</sup> Cinterfor/OIT, "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral", [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm) 2004

Está claro que si la organización no tiene una visión nítida de lo que debe pedir a sus trabajadores, en lo tocante a su desempeño, entonces no tendremos una percepción clara al momento de buscar personas nuevas que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que contribuirá a la organización a alcanzar sus objetivos.

**3. El plan de carrera** es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:

**3a.** Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos.

**3b.** Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.

**3c.** Una descripción de comportamientos para competencia del modelo.

**3d.** Unos indicadores de desempeño que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.

**3e.** Una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.

**3f.** Un mapa de carrera dentro de la organización que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel.

**3g.** Un análisis de las lagunas de competencias, el cual muestra las principales competencias involucradas en aquellas exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos.

**3h.** Recomendaciones de formación y de selección, para cada competencia del plan de carrera.

**4. La capacitación.** Un programa de capacitación por competencias se caracteriza según Leonard Mertens (1997) de la siguiente forma:

**4a.** Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.



**4b.** Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.

**4c.** La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.

**4d.** La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.

**4e.** El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.

**4f.** La instrucción es individualizada al máximo posible.

**4g.** Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación

**4h.** El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.

**4i.** El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.

**4j.** La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.

**4k.** Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.

**4l.** El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.

**4m.** Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.

**4n.** La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.

**4o.** Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.

**4p.** Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

La capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se

efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

**5. Compensaciones.** Se refiere a compensar sobre la base de las competencias de cada trabajador y al desempeño efectuado; haciendo imprescindible configurar un programa de incentivos y recompensas premiando el nivel de competencias que el trabajador posee.

Si las empresas deciden remunerar a sus empleados basándose en las competencias que desarrollan, es primordial un compromiso general de ellas y crear una nueva política de remuneraciones; es menester comenzar a basarse en estas nuevas políticas puesto que de no ser así la empresa no obtendrá los beneficios acordados.

**6. El Control, evaluación y retroalimentación** de fase a fase tiene la ventaja de detectar de manera precoz las desviaciones al programa, pudiendo ser corregidas rápidamente y con un costo menor de lo que implicaría hacerlo al final del proceso. (Ver figura 3)

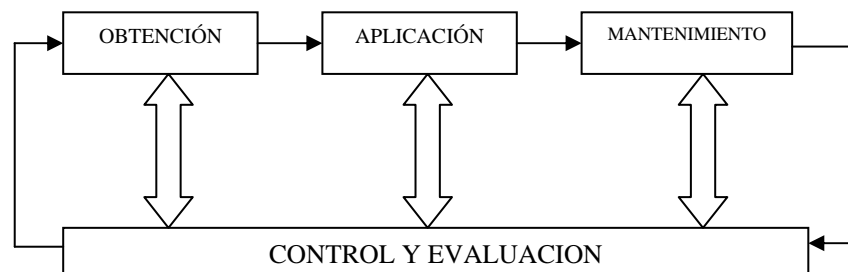


Figura 3. Tomado de Rodríguez, Y & Herrera T. La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación.

Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.

Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño. (Fernández y Baeza, 2001)

**7. Despido de personas<sup>66</sup>.** La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de adiestramiento de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo-beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas. Wood & Payne, 1998 (cit. de Fernandez y Baeza, 2001)

#### **1.2.4. Proceso de implementación de un programa de gestión del talento humano basado en competencias**

Como ya se ha podido evidenciar en el recorrido teórico y el estudio de casos prácticos sobre la implementación de programas de gestión del talento humano basado en competencias; es notable la importancia y el gran aporte que en la consecución de los objetivos organizacionales de cualquier empresa presenta este modelo. Por lo tanto, a continuación se describen los pasos básicos para el desarrollo del mismo.

##### **1. Identificación de competencias.**

Consiste en analizar el campo ocupacional en estudio, de tal manera que se puedan identificar las ocupaciones que se desarrollan; dejando de lado conceptos como puesto de trabajo y tarea. Las funciones analizadas permiten determinar las capacidades que las personas ponen en juego en desarrollo de su labor tales como valores, actitudes y habilidades y así, determinar el tipo de competencias requeridas.

El proceso de identificación, puede variar de acuerdo al ámbito en el que realiza, los objetivos que se persigan y las áreas o funciones que serán investigadas. Por lo tanto, debe existir un acuerdo entre los diferentes actores sociales en cuanto a alcance y finalidad del proyecto. Otro factor clave es la participación de los trabajadores para llegar a un consenso del enfoque, los objetivos y la metodología que se aplicara.

Las personas que participan deben contar con los conocimientos metodológicos y teóricos necesarios y con un referente conceptual del enfoque de competencias. Además es recomendable que un consultor externo, sea el facilitador del proceso.

---

<sup>66</sup>Estay, C. Gestión por competencias: un desafío y una necesidad. En: Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario. Universidad Viña del Mar. Chile 2005

Una forma de trabajar es mediante talleres de formación, sobre la base de metodologías activas de participación de manera que el saber se construya colectivamente.

Del proceso de identificación, se obtiene el perfil de competencias que, si es de interés de diversos sectores, puede convertirse en norma o estándar.

## **2. Normalización de competencias.**

Consiste en la elaboración de la norma de competencia, la cual define los conocimientos, habilidades, contexto y evidencias de desempeño que deberá demostrar el trabajador de acuerdo con los resultados esperados, incluyendo aspectos como calidad, seguridad y eficiencia.

La normalización es el proceso que “se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego, con el fin de desempeñarla satisfactoriamente”<sup>67</sup>

Las normas de competencia laboral, al estilo de las ISO<sup>68</sup>, indican el contenido y especificidad de una competencia y contienen la siguiente información:

- Los logros que se deben alcanzar en el desempeño de las funciones.
- Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas que se requieren para alcanzar dichos logros.
- Los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo.
- Las actitudes y comportamientos propios del desempeño.
- Las evidencias de conocimiento, desempeño y resultado que las personas deben demostrar en el proceso evaluativo para ser certificado como competente.

Según Fernando Vargas (2004), la norma incluye los siguientes componentes<sup>69</sup>:

1. Unidad de competencia. Incluye los logros laborales que un trabajador es capaz de obtener. Debe establecerse en términos de resultados y ser preciso y conciso.

---

<sup>67</sup> Cinterfor. **Las 40 Preguntas más Frecuentes sobre Competencia Laboral**. En: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

<sup>68</sup> Citado en documento CONPES Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. OIT. 2003

<sup>69</sup> Vargas, Fernando. Competencias clava y aprendizaje permanente. CINTERFOR. 2004

2. Elementos de competencia. Son acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Debe ser expresado como resultados esperados y no como procedimientos específicos o métodos, ser concreta para facilitar la evaluación y generalizable para aplicarla en otros contextos.

3. Evidencias de desempeño. Situaciones, circunstancias, en los que se demuestra el resultado del trabajo. Existen diferentes formas en las que se puede evidenciar el desempeño: la observación en el lugar de trabajo, ejercicios simulados semejantes a la situación del trabajo, pruebas de habilidades, informes y registros utilizados en el desempeño y, la realización de un proyecto o tarea.

4. Criterios de desempeño. Es un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por lo tanto su competencia. Expresan las características de los resultados esperados.

5. Campo de aplicación. Incluye las diferentes circunstancias materiales y ambiente organizacional en la que se desarrolla la competencia.

Los criterios de desempeño y el ámbito de aplicación definen el nivel competencia.

6. Evidencias de conocimiento y comprensión. Dan cuenta que la persona posee los conocimientos de base para demostrar su desempeño de acuerdo a lo esperado. Se pueden corroborar mediante preguntas orales y pruebas escritas. Estas evidencias no sustituyen los criterios de desempeño y no desarrolla aspectos científicos o técnicos que fundamentan la realización del trabajador ya que, excluiría a las personas que aprendieron a través de la práctica.

7. Guía para la evaluación. Establece los métodos de evaluación de las evidencias de conocimiento y desempeño.

La norma de competencia laboral debe ser consensuada y validada, por los diferentes actores. Además, permite que los trabajadores conozcan, de manera clara y precisa, lo que se espera de su desempeño y las competencias que posee, promoviendo la formación a lo largo de la vida.

La norma de competencia es, por si misma, un patrón de medida, una referencia de las expectativas que existen entre los actores respecto de los desempeños esperados en el campo del trabajo.

### **3. Formación basada en competencias.**

La capacidad de aprender es cada vez más importante en las organizaciones. Sin embargo, la visión tradicional de capacitación se ha visto modificada y anulada por un concepto que cada vez toma más fuerza y relevancia

en el entorno empresarial denominado Aprendizaje organizacional; en donde, la inclusión y desarrollo de las competencias laborales es el valor agregado que posee el talento humano de la organización. Por lo tanto, la formación en competencias permite que haya una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de los programas de formación laboral. Así, quienes ejecutan la formación, tienen un referente para adecuar sus programas y, quienes demanden sus servicios tienen la seguridad que se adaptan a las necesidades.

Este enfoque, obliga a superar los métodos de formación tradicionales, mediante el aprendizaje para la empleabilidad y el emprendimiento; tratando de garantizar el buen funcionamiento del sistema, no el cambio de sus fundamentos esenciales.

La formación para la empleabilidad es de carácter integral y, contempla una formación flexible y personalizada con contenidos y estrategias de acuerdo con los requerimientos del estudiante, rescatando su saber. El trabajador es activo, ya que, analiza, investiga y aporta su saber. Todo esto a través de un proceso de enseñanza – aprendizaje, donde tanto el estudiante como el facilitador aprenden en el proceso.

El documento CONPES 2003 Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas, aporta que la formación de competencias laborales, tanto generales como específicas, demanda un trabajo de articulación de contenidos y saberes al interior de las instituciones para optimizar el tiempo disponible y el uso de talleres, aulas, laboratorios y espacios de simulación. Igualmente, implica revisar la concepción de la educación en tecnología vista como un escenario de integración de conocimientos, habilidades y comportamientos. La utilización de los talleres, más que orientarse a una exploración vocacional, se convierte en la fuente de aprendizaje de la ciencia y la tecnología y en espacio de iniciación de las prácticas, observaciones pedagógicas o pasantías laborales. Así mismo. Determina que asumir el enfoque de formación por competencias laborales, tanto generales como específicas, impone a las instituciones educativas la necesidad de generar unos vínculos más estrechos con el sector productivo, de modo que éstas puedan relacionarse con el mundo laboral en donde se van a aplicar las competencias mediante prácticas o pasantías. (OIT 2003)<sup>70</sup>

Cabe anotar que, la formación basada en competencias es posible, cuando se encuentra estrechamente relacionada con el contexto productivo pues “el aprendizaje de nuevas formas de hacer, de pensar, se efectúa allí donde esta la empresa y su tecnología” (Vargas & Cols, 2001).

---

<sup>70</sup> Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. OIT. 2003

Las características más importantes de los programas de formación basados en competencias son:

(a) Las competencias deben ser cuidadosamente identificadas y de conocimiento publico, (b) Los criterios de evaluación se derivan del análisis de competencia. Deben ser explícitos, específicos y de conocimiento publico, (c) La formación se dirige al desarrollo y la evaluación de cada competencia, (d) La evaluación debe tener en cuenta los conocimientos, las actitudes y el desempeño de las competencias como principal fuente de evidencia, (e) El aprendizaje va de acuerdo al ritmo y las competencias demostradas por cada trabajador, (f) La retroalimentación guía las experiencias de aprendizaje, (g) Debe enfatizarse en el logro de resultados, (h) El material didáctico utilizado debe reflejar situaciones y experiencias de trabajo reales. Este material debe ser modular y flexible, en cuanto tienen unidades obligatorias y opcionales, (i) La evaluación y el programa en su totalidad, debe ser cuidadosamente planificado, (j) Los grupos no deben ser numerosos, (k) Se basa en el aprender haciendo y el aprender a aprender, mas que en la exposición de temas.

En conclusión, la formación basada en competencias se centra en el participante como eje del aprendizaje ya que, se orienta al desarrollo de sus saberes y a la capacidad de movilizarlos en situaciones reales de trabajo, privilegiando la pluralidad y la combinación adecuada de estrategias para desarrollar las diversas habilidades y destrezas.

#### **4. Evaluación y certificación de competencias.**

Para medir el nivel de ejecución, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño; los cuales ayudarán a la gerencia a determinar la efectividad y eficiencia de la labor de sus colaboradores con relación al logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión organizacional.

La evaluación de competencias permite establecer el grado o la medida en la cual el candidato a certificar dispone de las competencias requeridas. En este proceso solo participan el evaluador y el candidato.

Es considerada como una evaluación formativa ya que, identifica las competencias que aun deben ser desarrolladas, a través de un programa de formación para lograr el nivel de competencia requerido.

En la evaluación se compara el desempeño del trabajador con lo establecido en la normalización, más no con su grupo de pares. El juicio evaluativo es de “competente o no competente” y es de completo conocimiento del trabajador, reconociendo el resultado al que debe llegar. Se lleva a cabo en el trabajo y se realiza como un proceso, respetando el ritmo individual de cada persona.

La certificación de competencias laborales es el “reconocimiento formal de una competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Es una garantía de calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y las competencias que posee para ello”<sup>71</sup>.

Es decir, la certificación es el resultado del proceso evaluativo de competencias. Aquí, se hace un reconocimiento de las competencias y capacidades reales y demostradas, independientemente de la forma como hayan sido adquiridas. Su certificación tiene una validez fija en el tiempo.

En definitiva, el enfoque basado en competencias, tiene en cuenta, en su proceso aplicativo, la inversión que realizan las personas en la ejecución de una actividad productiva y como dentro de los objetivos de la organización se pueden potencializar esas habilidades reales y demostradas<sup>72</sup>.

El proceso de implementación del modelo de gestión del talento humano basado en competencias, lo representa gráficamente de forma clara y precisa la contadora pública Martha Alles (2006), quién afirma que es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando al mismo tiempo el desarrollo de sus colaboradores, teniendo en cuenta aspectos claves del proceso de desarrollo profesional, la relación con el entorno laboral y la influencia del ser humano, desde que ingresa a la empresa, su estancia en ella, hasta su salida<sup>73</sup>. (Ver figura 4).

En otras palabras, la implementación de este modelo depende en gran medida de la definición de las competencias generales las cuales serán inherentes a cada organización y deben estar alineadas con los objetivos, las políticas y los planes estratégicos de la organización.

Por lo tanto, se requiere de una cualificación de las mismas mediante técnicas individuales y colectivas que expresen el grado o proporción de la competencia en cada colaborador; esto con el fin de mejorar o fortalecer su capacidad y se constituyan en un eje transversal en los procesos organizacionales involucrados en la gestión del talento humano.

El efecto de su correcta implementación debe observarse en la obtención de resultados favorables para la empresa, la optimización de los procesos y los

---

<sup>71</sup> Cinterfor. Op. cit.

<sup>72</sup> Jojoa, Alexander; Ruano, Ivón; Pardo, Claudia\* (asesor de investigación). Construcción, implementación y evaluación de un modelo para el mejoramiento del desempeño a partir de la optimización de competencias genéricas, en personas que trabajan como asesores comerciales del sector gas. Universidad de Nariño. 2006

<sup>73</sup> Alles, Martha. Gestión por competencias. El diccionario. Granica. Buenos Aires, 2006. En [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com).



recursos, el clima organizacional, la motivación, la disminución en los índices de rotación y el desarrollo de la organización.

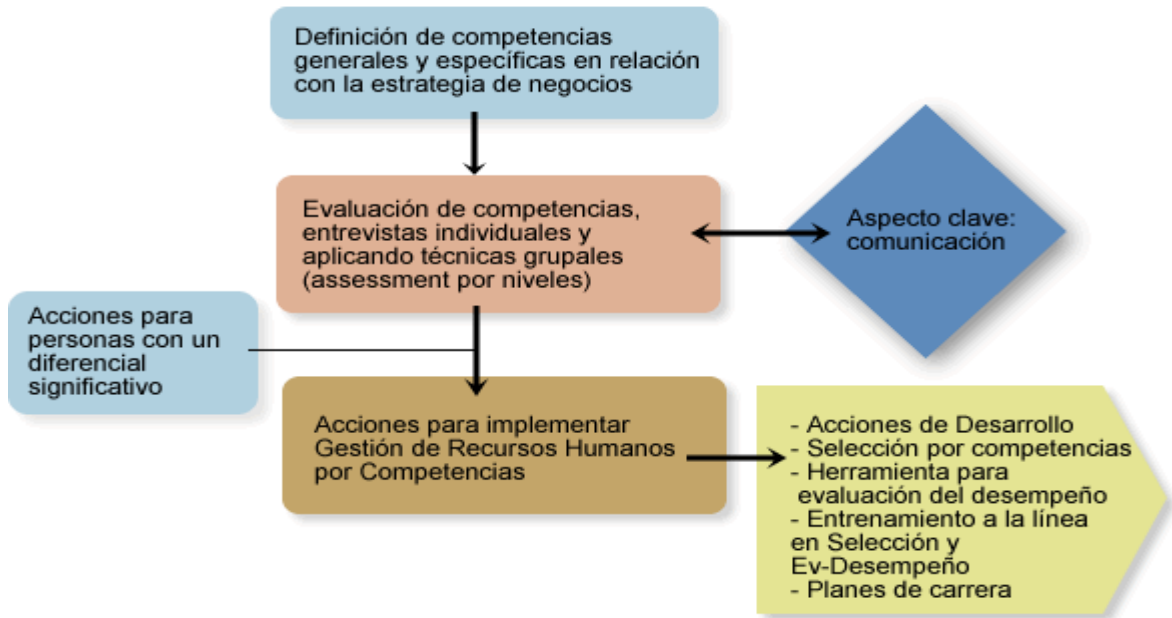


Figura 4. Pasos para la implementación del modelo. (Alles, M; 2006<sup>74</sup>)

### 1.2.5. Técnicas para medir competencias.

Se han identificado diversos tipos de técnicas empleadas en selección de personal y capacitación, que ponen a prueba las diferentes competencias laborales que un candidato apto para ocupar un cargo debe poseer.

Algunas de ellas son denominadas técnicas activas puesto que en ellas es el candidato quién crea la situación y la desarrolla. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son<sup>75</sup>:

- **Entrevista:** Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones
- **Ejercicios en Bandeja:** Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el

<sup>74</sup> Alles, Martha. Gestión por competencias. El diccionario. Granica. Buenos Aires, 2006. En [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com).

<sup>75</sup> Gestión humana basada en competencias. Procesos de gestión humana basados en competencias, Mery Gallego Franco en [www.arearh.com/2007](http://www.arearh.com/2007)

candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.

- **Ejercicios en grupo:** Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.

- **Presentaciones:** Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.

- **Encontrar hechos:** Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

- **Ejercicios de escucha:** Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información

- Otras técnicas: También se utilizan en la evaluación de Competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas, entre otros.

### **Assessment Center Method (ACM).**

Consiste en exponer a los candidatos a varias situaciones simuladas lo más parecidas posible a la realidad cotidiana de trabajo en la empresa evaluadora.

Es una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos. Varios evaluadores, debidamente entrenados, participan en esta estrategia y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes.

Las técnicas de evaluación incluyen ejercicios de simulación relacionados con situaciones de trabajo reales acordes al puesto, los mismos le darán la oportunidad a que los evaluadores puedan observar el comportamiento de los candidatos.

Algunos ejemplos de situaciones simuladas son:

- Grupo de discusión
- Ejercicios de análisis
- Ejercicios de presentación
- Entrevistas simuladas
- Ejercicios escritos

El objetivo es evaluar en los candidatos los aspectos profesionales y personales necesarios para ocupar un cargo y pertenecer a una organización. Las competencias generales que se evalúan son:

- Inteligencia general, aptitudes verbales, numéricas
- Habilidades y destrezas profesionales
- Conocimientos, especialmente en materias de alto valor, tales como el inglés y la informática.
- Rasgos de personalidad
- Habilidades específicas de puestos de responsabilidad, tales como planificación, toma de decisiones, motivación para el puesto, mando, control/supervisión, análisis, argumentación, dotes de persuasión, liderazgo, mentalidad empresaria, adaptación al trabajo bajo presión y pensamiento divergente.

Cuando el proceso de Assessment Center no está dirigido a la selección de nuevo personal, sino a la evaluación del personal dentro de la empresa como parte de procesos de evaluación del desempeño o desarrollo de carrera, hablamos de **Development Center**; los empleados que están siendo evaluados reciben retroalimentación sobre sus puntos fuertes y sobre aquellos susceptibles de mejorar.

Por otra parte, el **Management Audit** es una modalidad del ACM dirigida a evaluar exclusivamente a directivos, de cara a procesos de promoción interna, de fusión de empresas o de duplicación de estructuras, entre otros.

### **Software: Programa de calificación de competencias C-SYS**

A continuación se presenta una estrategia computacional diseñada por la empresa Bogotana Psicom Ltda., para calificar los componentes conductuales de 50 competencias indispensables en la selección de personal, valoración del desempeño y desarrollo de carrera.

En esta herramienta se define la competencia como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función productiva; así como también, propone una visión global de las calificaciones haciendo énfasis en el conjunto de elementos que necesita el trabajador para su desempeño en el contexto laboral.

Según el programa el desempeño se tendrá en cuenta bajo el criterio del comportamiento laboral general mediante sus capacidades verificables y no con relación a un puesto específico de trabajo. Este programa clasifica las competencias en 5 grandes grupos:

1. Metahabilidades
2. Betahabilidades
3. Habilidades operativas
4. Habilidades interpersonales
5. Habilidades directivas

### **1. Metahabilidades**

Se trata de habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas en el individuo.

Resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente.

### **2. Betahabilidades**

Habilidades o competencias conductuales imprescindibles para:

- La adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada
- Desarrollar una carrera dentro de tal organización.

Logran que sus capacidades potenciales obtengan desarrollo y oportunidades de ser puestas en práctica con éxito. Posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades más específicas.

### **3. Habilidades operativas**

Relacionadas con desempeño eficaz de los puestos de trabajo por una actuación personal, individual. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal e individual.

### **4. Habilidades interpersonales**

Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Íntimamente implicadas con la eficacia y la eficiencia en puestos de contacto social.

### 5. Habilidades directivas

Imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad

Candidato:	<b>Carolina Muestra</b>			Lunes, 05 de Septi	
Cargo:	Vendedora			<b>79%</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>TOTAL GLOBAL:</b>				
<b>METAHABILIDADES</b>	<b>Peso o Importancia (1 a 5)</b>	<b>Calificación de las competencias del candidato (1 a 5)</b>	<b>Peso x habilidad</b>	<b>PORCENTAJE OBTENIDO</b>	<b>Máximo posible:</b>
1. Adaptabilidad	1	1	1	20%	5
2. Análisis de problemas	2	2	4	40%	10
3. Aprendizaje	3	2	6	40%	15
4. Decisión	5	3	15	60%	25
5. Energía	5	4	20	80%	25
6. Flexibilidad	4	5	20	100%	20
7. Independencia	4	5	20	100%	20
8. Integridad	3	4	12	80%	15
9. Juicio	2	4	8	80%	10
10. Resolución	3	5	15	100%	15
11. Sensibilidad interpersonal	4	5	20	100%	20
12. Tolerancia al estrés	5	4	20	80%	25
<b>TOTAL METAHABILIDADES</b>			161	<b>79%</b>	205

Figura 5. Tomado del manual del Programa de calificación de competencias C-SYS. (2005)

septiembre de 2005

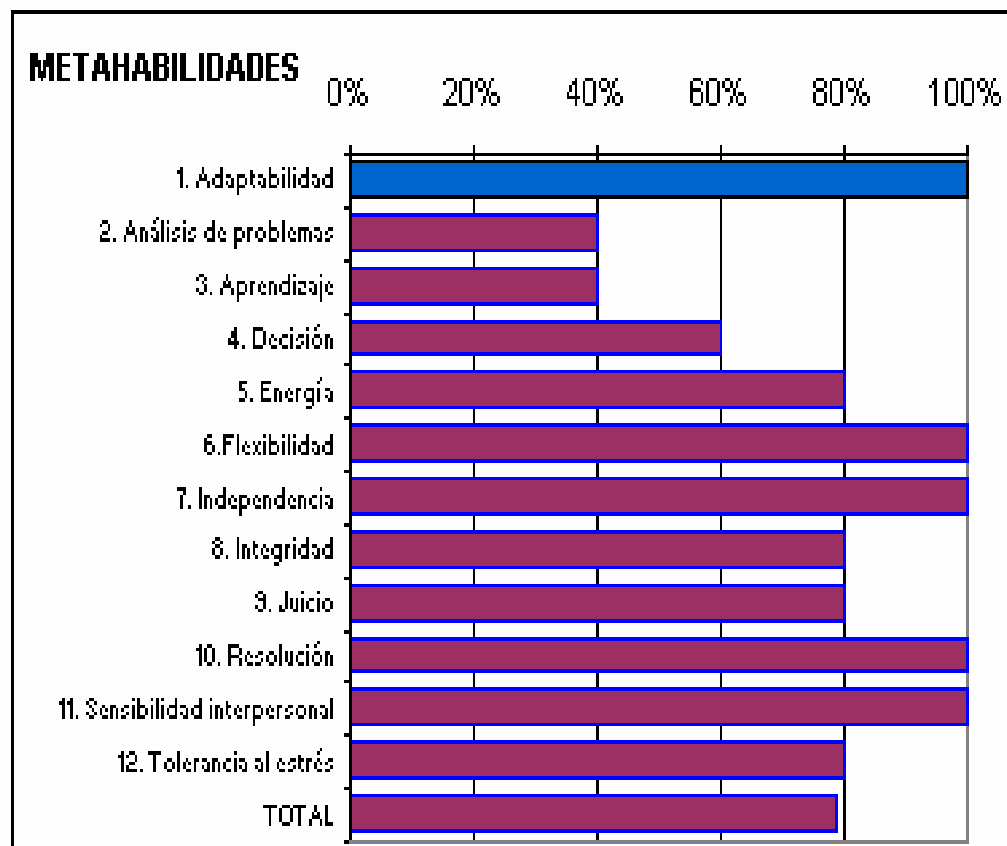


Figura 6. Tomado del manual del Programa de calificación de competencias C-SYS. (2005)

## **2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN COMPETENCIAS: CUALIFICANDO EL POTENCIAL HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL**

La Gestión del Talento Humano basado en competencias, toma como pilar fundamental el comportamiento organizacional. Ya que por medio de este, se podrá determinar más efectivamente la forma en que las personas, de manera individual y colectiva, se comportarán en una organización; así como también, dicho comportamiento deberá estar alineado con los objetivos organizacionales para determinar la eficacia de la empresa. Esto se apoya en la visión de administración de recursos humanos que plantean Mondy y Noe (2006)<sup>76</sup>, en la cual se define ésta como la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales. Pero ello implica un esfuerzo extra, ya que entender la complejidad humana desde su individualidad y sus relaciones interpersonales, es una labor fundamental para generar estrategias efectivas tendientes a logros organizacionales de alto impacto.

### **2.1. COMPETENCIAS LABORALES**

Capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral, tomando como referente los conocimientos (generales, específicos, teóricos y técnicos), las habilidades (cognitivas y motrices), destrezas (de pericia y experticia), comprensión y la consecución de soluciones efectivas, necesarios para lograr los objetivos y un óptimo nivel de desempeño de dicha actividad. Tiene en cuenta la capacidad real del colaborador para dominar el conjunto de tareas inmersas e inherentes a sus funciones.

Los procesos de cambio, la tecnología y las necesidades del entorno ponen a prueba los recursos del sujeto, y su capacidad para movilizar y desarrollar sus posibilidades de encontrar soluciones efectivas a las exigencias de la organización.

#### **2.1.1. Características de las competencias laborales:**

- Proviene en un alto porcentaje del aprendizaje y la experiencia,
- Cuentan también con un componente biológico que determina la predisposición genética de algunos sujetos a alcanzar estándares de ejecución de alto nivel.
- Reconocen la esencia bio- psico- social de los sujetos, ya que están conformadas por un componente de tipo emocional, cognitivo, comportamental, biológico y social.

---

<sup>76</sup> Mondy, Wayne y Noe, Robert, Administración de Recursos Humanos, Pearson, 2006

- Se evidencian según las condiciones y exigencias del entorno laboral, ya que se producen como respuesta a una expectativa de un cliente interno o externo.
- Se expresa en un continuo de baja a alta manifestación de la competencia dependiendo del grado de efectividad.
- Se orientan hacia la consecución de resultados, los cuales actúan como reforzadores que garantizan la persistencia y prevalencia de las mismas en el repertorio laboral del sujeto.

### 2.1.2. Tipos de competencias

Spencer y Spencer<sup>77</sup>, presentan un modelo de clasificación de competencias el cual lo cuales lo representan en el Modelo del Iceberg, que posee los siguientes componentes:

- **Motivación:** Hace referencia a los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Es decir, determinan los comportamientos o acciones hacia un objetivo.
- **Características:** Físicas y respuestas consistentes con las situaciones o información. Hace referencia a los rasgos de personalidad y otros determinantes individuales que diferencian a una persona de otra e intervienen sobre su desempeño y éxito laboral.
- **Autoconcepto:** Actitudes, valores o imagen propia de una persona. Se refiere al propio conocimiento que cada uno posee de sus fortalezas y debilidades, y todos aquellos factores que determinarán su desempeño.
- **Conocimiento:** La formación que cada persona posee sobre áreas específicas. Esta es tal vez, una de las competencias más complejas, ya que la cantidad de conocimiento acumulado no es un predictor absoluto de un buen desempeño.
- **Habilidad:** Capacidad de desempeñar cierta actividad o tarea física o mental.

Las competencias motivacionales, de personalidad y autoconcepto, son las menos observables directamente y más difíciles de evaluar y desarrollar; por lo tanto, se infieren a través de las acciones y el comportamiento ya sea verbal o no verbal. Adicionalmente, son relativamente estables en el tiempo y son buen predictor de un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Contrario a esto, los conocimientos y las habilidades son más fáciles de potencializar, ya que poseen un alto componente de aprendizaje y obedecen en gran medida a la experiencia, por lo tanto son fluctuantes y menos constantes en el tiempo, ya que una nueva experiencia o formación las puede modificar.

---

<sup>77</sup> Spencer, Lyle y Spencer, Signe, citado por Alles, Martha, Gestión por competencias el diccionario, 2006.



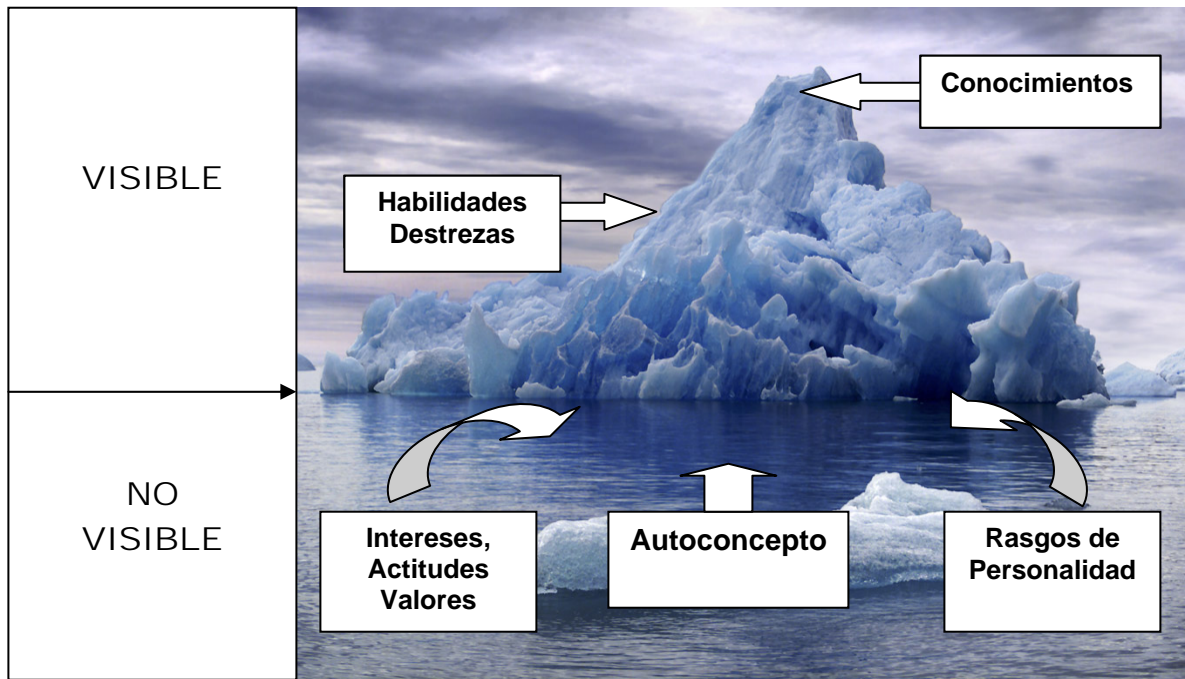


Figura 7. Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer (1993), tomado de Gestión por competencias, Martha Alles, 2006.

Estos autores realizan un aporte importante al tema de las competencias, puesto que su esquema de clasificación hacen un especial énfasis en condiciones de personalidad y habilidades básicas a tenerse en cuenta en el contexto laboral y en cualquier cargo:

- **Competencias de logro y acción**

Orientación al logro

Preocupación por el orden, calidad y precisión

Iniciativa

Búsqueda de información

- **Competencias de ayuda y servicio**

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

- **Competencia de influencia**

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

- **Competencias gerenciales**
  - Desarrollo de personal
  - Dirección de personal
  - Trabajo en equipo y cooperación
  - Liderazgo
- **Competencias cognitivas**
  - Pensamiento analítico
  - Razonamiento conceptual
  - Experiencias técnica/ profesional/ de dirección
- **Competencias de eficacia personal**
  - Autocontrol
  - Confianza en sí mismo
  - Comportamiento ante el fracaso
  - Flexibilidad

Desde otro punto de vista y partiendo de un esquema más general y universal, presentado por Martha Alles, 2006<sup>78</sup> las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Básicas:** Son las que se requieren para poseer un perfil de empleabilidad mínimo para el ingreso y desempeño de un trabajo, se adquieren en los procesos de formación básica.

**Genéricas o cardinales:** Son Competencias que están inmersas en comportamientos laborales propios de diversos ámbitos, sectores económicos, tamaño de empresas y campos y roles de desempeño.

**Específicas por puestos:** Se refiere a las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo y su aplicación.

Existen otros niveles de clasificación:

**Técnicas:** Se refieren al nivel de dominio de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, incluyendo los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

**Metodológicas:** Hacen referencia a la aplicación de procedimientos.

---

<sup>78</sup> Alles, Martha; Gestión por competencias, Buenos Aires, Ediciones Granica. 2006.

**Social:** Corresponde a las competencias necesarias para establecer, mantener y potencializar las relaciones interpersonales necesarias para el ejercicio de su cargo.

**Participativa:** Están relacionadas con los aspectos organizativos del ambiente de trabajo y la relación con el entorno, los niveles de compromiso y responsabilidad.

El documento CONPES de 2003<sup>79</sup> presenta de manera clara un sistema de clasificación de competencias laborales en generales y específicas. Las primeras, hacen referencia a aquel tipo de competencias laboral que poseen las características de ser **Genéricas:** no están ligadas a una ocupación particular, **Transversales:** son necesarias en todo tipo de empleo, **Transferibles:** se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje, **Generativas:** permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades y **Medibles:** su adquisición y desempeño es evaluable. Así mismo, las divide en:

<b>COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>	
<b>INTELECTUALES</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>PERSONALES</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco comportamientos sociales y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>INTERPERSONALES</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>ORGANIZACIONALES</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>TECNOLÓGICAS</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>EMPRESARIALES O PARA LA GENERACIÓN DE EMPRESA</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación se oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Figura 8. Tomado de Documento CONPES, agosto de 2003.

<sup>79</sup> Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. OIT. 2003

Las competencias laborales específicas, están relacionadas con las funciones productivas<sup>80</sup>, puesto que habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen

## 2.2. PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADOS EN COMPETENCIAS:

El objetivo principal de adoptar este esquema en una empresa que desea tener visión y posibilidades de futuro, es el de desarrollar al máximo el potencial estratégico (intelectual, laboral y social) de los miembros de la organización. Considerando a estos, bajo el nuevo enfoque del talento o capital humano; abandonando la concepción obsoleta de la administración de personal, las relaciones industriales o la visión reducida de jefe de personal. Por lo tanto, su labor se centrará en alinear los esfuerzos de su gente con los objetivos de la empresa, es decir, establecer como prioridad para los recursos humanos el compromiso, desarrollo e implementación de las estrategias organizacionales.

Pero para dar cumplimiento con esta gran meta, se proponen a continuación los aspectos básicos que interactúan y son claves en la implantación de un programa de gestión del talento humano basado en competencias<sup>81</sup>.



Figura 9. Tomado del Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias

<sup>80</sup> SENA (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá, SENA.

<sup>81</sup> Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires, 2006.

### **2.2.1. Análisis, descripción y diseño de cargos y perfiles ocupacionales**

Hace referencia a todas las acciones y procedimientos para recolectar y analizar la información sobre los contenidos, las tareas o actividades, los requerimientos específicos, el contexto en donde las tareas se realizan y el perfil de quienes ocupan dicho cargo. Es decir, que bajo este esquema las acciones estarán encaminadas a identificar cuáles son las competencias a todo nivel que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio y poder garantizar que desde la ejecución de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio. De esta misma manera, se tendrán en cuenta los perfiles ocupacionales que determinan las características personales que debe tener el candidato para garantizar el desempeño según los requerimientos del cargo y la empresa.

### **2.2.2. Reclutamiento, selección y contratación (incorporación)**

Es el proceso mediante el cual se elige a un candidato más apto y que más se ajusta al perfil dentro de una amplia gama de sujetos que han sido convocados.

El principal criterio de selección será la identificación de las competencias en el candidato más apto que aspira a ocupar el cargo; lo cual, garantizará el desempeño exitoso en el mismo y se constituirá en un predictor importante de la ejecución del sujeto.

Se hará un especial énfasis en las competencias de diferenciación, sin importar otros factores que carecen de relevancia dentro del perfil tales como el sexo, la edad, estado civil, e incluso servirá para homologar aspectos importantes tales como la formación académica y algunos niveles de desempeño.

Es frecuente encontrar hoy organizaciones en donde se realiza un especial énfasis en las competencias como único criterio de selección y su adecuada definición antes de elegir al candidato minimizan riesgos de errores en el proceso de selección, disminución de costos y optimización de resultados.

### **2.2.3. Planes de sucesión**

Hacen referencia a los programas de Desarrollo de Carrera también denominados Cuadros de reemplazo o Planes de Sucesión, cuyo único propósito es preparar al personal que pueda ser proyectado a futuro para suceder o reemplazar algunos cargos.

Este procedimiento se observa con mayor frecuencia en mandos medios y en los de alta responsabilidad organizacional.

El papel de las competencias en estas acciones se encamina en suministrar un valor agregado a este proceso ya que permitirá identificar, desarrollar y potencializar las competencias que le permitan al colaborador movilidad organizacional (vertical u horizontal) con resultados a nivel de desempeño laboral de alto rendimiento.

Es importante recalcar, que este sistema de sucesión interna que se emplea para cubrir vacantes es menos costoso que la convocatoria externa; ya que se obvian pasos del proceso de selección e inducción, mecanismos de adaptación y conocimiento del empleado.

#### **2.2.4. Capacitación, entrenamiento y aprendizaje organizacional**

Es uno de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional.

Por lo tanto, es esta una de las áreas determinantes para el desarrollo del capital intelectual de la empresa; la cual al mismo tiempo, es considerada como una inversión a largo plazo o un activo centrado en el individuo, ya que dependiendo de sus cualificaciones se asegurará un nivel de desempeño exitoso y la consecución de los resultados organizacionales.

Con base en lo anterior, las necesidades de capacitación, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos, surgen cuando se establecen los perfiles de competencias y se lleva a cabo la evaluación individual de los colaboradores; de esta manera, los programas que a este nivel se generen, se deberán orientar a las necesidades tanto individuales de sus colaboradores y sus procesos como de los objetivos empresariales (presentes y futuros). Por consiguiente será necesario desarrollar las competencias propias de cada proceso con el fin de agregar valor a cada eslabón de la cadena productiva de la empresa.

#### **2.2.5. Gestión del desempeño**

La valoración del desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo, en la cual se pretende en primer lugar vislumbrar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos.

Se debe diferenciar entre la evaluación del desempeño y la gestión del desempeño, ya que la primera se centra en la calificación de resultados que se realiza de manera vertical, radical y con fines represivos, y la segunda como una acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño, mediante el fortalecimiento de puntos débiles y la potencialización y canalización de las fortalezas, tanto de conocimientos, procesos y posibilidades de actualización, habilidades, destrezas, experiencia, como de competencias personales, relacionadas con la motivación, el liderazgo, el empoderamiento, la negociación, etc.

Este proceso es un indicador indirecto del crecimiento de la organización y directo de los resultados de la empresa, y no debe constituirse en un fin en sí misma, sino en un mecanismo para el mejoramiento permanente.

Los criterios de desempeño más importantes para ser evaluados son:

- **Rasgos:**  
Cualidades inherentes a la personalidad del empleado.
- **Comportamientos:**  
Formas de actuar ante determinadas situaciones. El Psicólogo Watson los definió como un conjunto de reacciones adaptativas del individuo ante una situación.
- **Competencias:**  
Mondy y Noe (2006)<sup>82</sup>, afirma que las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Sin embargo, las empleadas para propósitos de evaluación del desempeño son aquellas que se relacionan con el éxito laboral.
- **Logro de metas**
- **Potencial de mejoramiento**

#### **2.2.6. Compensación basada en competencias: Remuneración y beneficios.**

El sentido de pertenencia, el compromiso, el desempeño y otros factores que garantizan la permanencia del sujeto en la organización va mucho más allá del salario que este recibe como retribución a su labor. Sin embargo, las personas le atribuyen al dinero una connotación un poco más alta que la material,

---

<sup>82</sup> Mondy, Wayne y Noe, Robert. Administración de recursos humanos. Pearson, 2006

trascendiéndola en algunos casos en un sistema de media que determina que a mayor salario con respecto a otro de sus pares es más valorada.

Es importante destacar que este es uno de los aspectos que más influye directamente sobre el desempeño de los sujetos, la cultura y el clima organizacional y los resultados y se hace necesario, que si la valoración del personal se haga con base en las competencias que posee, su sistema de retribución a su trabajo debería estar bajo el mismo esquema.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable; sin embargo este argumento carece de aplicabilidad en el contexto nacional, ya que según la legislación vigente en otras palabras plantea que, si dos o más personas que realicen un mismo cargo con equivalencia en sus funciones y dentro de la misma línea de la estructura organizacional de una misma empresa, deberán ganar lo mismo.

De esta manera es importante tener en cuenta que la retribución económica que una persona recibe por su trabajo, es fundamental para la consecución de otros bienes y servicios; por lo tanto, este adquiere un valor de intercambio fundamental económico y social, ya que se tiende a pensar que a mayor salario, mayor nivel de reconocimiento, estatus y calidad de vida. En este sentido, se evidencia la relación extrínseca e intrínseca que el dinero como retribución al trabajo representa para la persona.

No obstante, el sistema de compensación y beneficios debe estar representado en intangibles o ganancias secundarias inherentes a su función y desarrollo dentro de la empresa, que tengan un valor intrínseco para el sujeto y que tiendan a satisfacer las necesidades de reconocimiento, logro, identificación y desarrollo, entre otras.

### **2.3. COMPETENCIAS CLAVE EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Corresponde a la identificación de los factores de desempeño que determinan el éxito y efectividad laboral en los trabajadores. Están relacionadas con el saber, el saber hacer y el saber ser dentro del contexto laboral y enmarcan a un conjunto de actitudes, percepciones, valores e intereses y preferencias (competencias poseídas), conocimientos, habilidades y destrezas (competencias desarrolladas), observables y medibles están orientadas hacia la ocupación, empleabilidad, un excelente desempeño en el trabajo y el logro de resultados organizacionales.



Las competencias involucradas en la Gestión del Talento Humano que Mondy y Noe (2006)<sup>83</sup> han descrito en su texto son:

- **Contribución estratégica:** Alinear de manera efectiva y oportuna los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales para responder a un mercado determinado.
- **Conocimiento de negocios:** saber cómo se dirigen las empresas y traducir esto en acción.
- **Credibilidad personal:** demostrar un valor mensurable; ser parte de un equipo ejecutivo.
- **Estrategias de recursos humanos:** generar un plan estratégico de talento humano acorde con el plan estratégico de la empresa.

---

<sup>83</sup> Mondy, Wayne y Noe, Robert. Administración de recursos humanos. Pearson, 2006

### **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se relacionan las principales conclusiones que se evidencian luego de realizar la aproximación teórica anterior; así como también, se plantean recomendaciones específicas para futuros investigadores que deseen profundizar sobre el tema de las competencias laborales y la Gestión del Talento Humano.

#### **3.1. CONCLUSIONES**

Este estudio documental facilitó la construcción de las siguientes conclusiones:

La Gestión del Talento Humano, tomado como un conjunto de acciones tendientes a demostrar el nivel de relación causal entre el impacto de diversos programas y políticas de Recursos Humanos sobre los estados financieros de la empresa; busca potencializar el capital humano en pro de los objetivos organizacionales y, visualizar a estos como socios estratégicos, quienes desarrollarán las estrategias de la empresa por medio de sus talentos, más que con acciones administrativas. Gracias a esto, se logra compromiso, empoderamiento e identidad corporativa en las personas, cambiando la tendencia antigua de la connotación de personal, convirtiéndolo en uno de los pilares fundamentales de la empresa, como lo es el capital humano.

Todo modelo de gestión del talento humano basado en competencias, debe tomar como base fundamental los comportamientos observables y no observables del capital humano. Determinando de esta manera, implícitamente todos los niveles o grados en que estarán presentes, así como también si son suficientes y/o necesarios para lograr los objetivos o el éxito en un puesto de trabajo. Estos grados, podrán ser expresados en términos de una palabra, la cual deberá ser operacionalizada de forma exhaustiva y excluyente, con el fin de permitir ser detectada eficazmente y por cualquier observador de manera precisa; sin embargo, aunque esta afirmación permita de manera universal visualizar las competencias de cualquier equipo de trabajo, es importante recordar que toda organización deberá definir para cada cargo, los criterios de desempeño requeridos para la labor con base en su misión y visión, y en función de su propia realidad empresarial, las condiciones del entorno, su cultura y estructura organizacional. Esto quiere decir, que cada modelo es único e irreplicable en otras organizaciones, ya que la particularidad de cada una de ellas determinarán sus propias necesidades, tiempos de ejecución y la proporción de atributos y características del capital humano.

Las competencias que involucran rasgos de personalidad, valores y actitudes, que son relativamente estables en el tiempo. Sin embargo, se puede

afirmar que pueden evolucionar en la medida en que trasciende la carrera de la persona; es decir, que el desarrollo del sujeto lleva implícito un desarrollo de la competencia.

Al implementar la estrategia de gestión del talento humano basado en competencias, se está generando a su vez un valor agregado para la organización. Ya que su capital humano, se considera una de las variables diferenciadoras de más alto impacto en un entorno altamente competitivo. Puesto que, aunque dos organizaciones puedan desarrollar procesos similares, empleen la misma tecnología o implementen el mismo sistema de gestión de calidad; la elección de un modelo estratégico de gestión que dinamice los procesos del potencial humano, sus habilidades y características, se constituye en la diferencia significativa que asegura el éxito, convirtiendo a las personas en recursos humanos estratégicos, acordes con los objetivos y planes de la empresa. Esta situación debe ser indiferente, aun cuando la organización posea diferentes sedes, líneas de trabajo o satisfaga mercados diferentes. Las implicaciones del modelo y las características del talento humano competente para esa organización, deben interiorizarse a la cultura, políticas y estándares de la empresa.

Las estrategias de recursos humanos deben estar centradas en aprovechar al máximo las potencialidades del personal, reforzar o adquirir aquellas capacidades (de conocimientos y competencias) necesarias para un desempeño exitoso; y que a su vez brinde la posibilidad de proyectar a la persona, garantice su permanencia a gusto en la organización, generen compromiso, reduzcan el ausentismo, los actos desleales, mejoren el clima organizacional y la imagen que de la empresa poseen los clientes externos.

A lo largo del proceso de construcción del presente documento, se pudo establecer la importancia del enfoque de las competencias en la construcción de los perfiles ocupacionales o de cargos; los cuales obedecen a un análisis cualitativo de la persona para el trabajo; pero más que suministrar información importante sobre su posible desempeño, invita a comprender cómo las personas movilizan sus motivaciones personales, experiencias previas y capacidades de comprensión, aplicación y aprehensión del conocimiento para adaptarse y sobrevivir en un contexto laboral de altos niveles de exigencia por efecto de la competitividad, la globalización y las demandas del entorno.

También se pudo establecer que dentro de las metodologías existentes para construir un perfil ocupacional, es el análisis funcional la estrategia que reviste mayor utilidad dentro de este proceso; ya que combina los resultados de la organización, las metas y misión institucional, con las competencias clave requeridas de las personas que participan en ellas; basándose principalmente en las funciones y los resultados esperados como medidas de desempeño y no en las actividades, tareas y procedimientos; ya que reconoce las características

individuales, es dinámico y flexible, en contraposición al esquema tradicional que centre su interés en definir lo que se hace y como se hace.

A continuación se realiza un comparativo que demuestra las ventajas de realizar un análisis de cargos por competencias.

<b>ANÁLISIS TRADICIONAL</b>	<b>ANÁLISIS POR COMPETENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>TAREAS Y ACTIVIDADES: parte de lo particular a lo general y se centra en el proceso y no en el resultado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO: oportunidades y amenazas para el desempeño (logro) que determinan la posibilidad de éxito laboral.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>MATERIALES Y EQUIPOS: lo que facilita la ejecución de una actividad independientes al sujeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO: objetivos de la gestión del talento humano alineados con los planes estratégicos de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>PROCEDIMIENTOS Y FRECUENCIA: desempeños específicos y periodicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FUNCIONES, TAREAS, ACTIVIDADES: tienen en cuenta los contenidos del cargo en términos de finalidades, operaciones, indicadores de gestión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>CONDICIONES DE TRABAJO: determinantes propios del ambiente de trabajo que influyen directamente sobre el desempeño y son independientes al sujeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COMPETENCIAS: (en especial de tipo transversal) – inherentes al sujeto.</li> </ul> <p>Competencias de logro y acción</p> <p>Competencias de ayuda y servicio</p> <p>Competencia de influencia</p> <p>Competencias gerenciales</p> <p>Competencias cognitivas</p> <p>Competencias de eficacia personal</p> <p>Competencias actitudinales y valorativas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>REQUISITOS ACADÉMICOS, DE EXPERIENCIA Y PERSONALES: conocimientos acumulados a lo largo de los procesos de la vida del sujeto. Inherentes al sujeto. Predicen niveles de desempeño esperados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA LABORAL, APTITUDES, CAPACIDAD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.: niveles de aplicación de conceptos (saber que hacer, con lo que se sabe – capacidad de gestión). Se refiere a las competencias técnica y personales para un trabajo específico. Son inherentes al sujeto. Predicen niveles de desempeño deseado.</li> </ul>

Figura 10. Fuente: este estudio.

Cuando se tiene en cuenta el enfoque de las competencias dentro de procesos tan relevantes en la organización como lo es la promoción y desarrollo de carrera del personal, se debe tener especial cuidado. Ya que el desempeño pasado de un colaborador no es un indicador fidedigno del desempeño futuro en un puesto diferente o en un nivel más alto en la estructura; sin embargo, los comportamientos pasados sí son predictores de comportamientos futuros. Por lo tanto, el modelo de competencias se basará en los comportamientos y conocimientos, más que en los desempeños aislados o en exceso de destreza técnica sin dar énfasis a otras habilidades igualmente importantes.

El modelo de competencias proporciona una metodología cuantitativa y cualitativa importante para los planes específicos de recursos humanos en donde se definen los criterios básicos, genéricos, específicos, técnicos, metodológicos y sociales en términos de indicadores medibles directa o indirectamente, así como también ofrece la posibilidad de definir cada uno de ellos y desglosarlos en términos operacionales de comportamiento que garantizan los resultados de la empresa, propios para cada empresa y su estrategia de negocio.

La gestión del talento humano basado en competencias, se constituye en una herramienta importante para mejorar la productividad y competitividad, e influir positivamente en el clima laboral mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprendizaje de la empresa. Por lo tanto, cada organización acorde con sus necesidades, posibilita a su capital humano la oportunidad de involucrarse en procesos de desarrollo, acreditación y cualificación de sus potencialidades (competencias) lo cual, les permitirá ser reconocidos como recursos claves en su contexto de trabajo. No obstante, un error en su implementación puede deteriorar ostensiblemente las relaciones interpersonales del equipo de trabajo. Ya que esta noción de reconocimiento se enmarca desde el punto de vista conductista, en donde la identificación de competencias se hace con base en la ejecución (conductas observables) de los mejores colaboradores y ellos se convierten en un referente de desempeño para los demás y para el sistema de evaluación. Por lo tanto, se hace necesario establecer sistemas de comunicación efectivos, estándares de ejecución objetivos y definición de criterios reales; con el fin, de desarrollar un modelo de gestión centrado en la persona y no en el proceso. Ya que el primero fomenta la participación y el compromiso, incrementa la motivación y el mejoramiento permanente, y el segundo se centra en el resultado.

Desde el punto de vista individual, el modelo de competencias proporciona enormes beneficios para el empleado. Ya que, además de reflejar el desempeño organizacional que redundará en el prestigio del empleado, puesto que se tiene la visión que empresas exitosas están conformadas por personas exitosas; propende además, por mejorar las capacidades de los empleados. Y para ello se cuenta con herramientas valiosas de aprendizaje organizacional, como lo son la capacitación y el desarrollo. La primera, está centrada en suministrar o reforzar los conocimientos y habilidades necesarios para las actividades y desempeños

actuales; mientras que el desarrollo, proporciona un aprendizaje que va más allá de la labor diaria y se proyecta a largo plazo para preparar al empleado a enfrentar retos futuros y a crecer en la medida en que la organización crece.

Otra contribución significativa del modelo, se evidencia en los sistemas de pago, compensación y remuneración o retribución al trabajo, ya que en el enfoque basado en el desempeño visualiza el pago con base en los resultados finales; no obstante, el pago basado en competencias ofrece una alternativa de motivación y evaluación más objetiva, puesto que se centra en cómo el colaborador logra los objetivos de una manera más efectiva, eficiente y eficaz.

Una competencia puede estar compuesta por uno o varios comportamientos, destrezas, habilidades, actitudes, valores y conocimientos; lo importante es determinar la proporción o grado en que estos están presentes en la persona para garantizar un nivel de ejecución igual o superior al esperado. Sin embargo, existen variables externas que pueden determinar su efectividad y competencia en diferentes contextos.

Las competencias, su autoconocimiento, y el reconocer sus propios estándares de ejecución y potencial de desarrollo, actúan como factores de protección ante psicopatologías laborales tales como el mobbing, síndrome de burnout o estrés laboral. Ya que, empleados con adecuadas capacidades de adaptación al cambio, flexibilidad, tolerancia a la frustración y al seguimiento, enfrentan con mejor desempeño los desafíos que representan las empresas de éxito en mercados altamente competitivos.

Ventajas de la implementación de un plan de gestión del talento humano basado en competencias:

- Permite identificar las fortalezas y planes de mejoramiento que potencialicen el capital intelectual de cualquier empresa en cualquier sector económico.
- Visualiza a cada colaborador como un sujeto integral e individual, que contribuye desde su desempeño con los logros organizacionales.
- Potencializa los desempeños exitosos dentro de la organización constituyéndolos en modelo de ejecución como facilitador del aprendizaje y no en un solo parámetro de medida (comparación).
- Elimina los antiguos esquemas de capacitación en donde se concibe el entrenamiento como un sistema en donde la entrada corresponde a las necesidades de capacitación, el proceso es la implementación del programa (aprendizaje individual: de la persona y para la persona), la salida los conocimientos, habilidades, destrezas y algunos cambios de actitud y la retroalimentación del sistema la constituye la evaluación del desempeño posterior. Contrario a esto apoya el desarrollo del concepto de aprendizaje

organizacional y gestión del conocimiento, ya que el conocimiento entra a formar parte de la cultura y se constituye en un activo de la organización.

- Interioriza en el equipo los objetivos organizacionales convirtiéndolos en objetivos de personal que redundarán en su desarrollo individual y de la organización.
- Establece criterios objetivos de desempeño basados en logros.
- Proporciona mecanismos de motivación de logro al equipo de trabajo, ya que les prepara para constituirse en la principal fuente de reclutamiento en la organización dentro de los planes de promoción, sucesión y desarrollo de carrera; lo cual, implícitamente conlleva a disminución de costos para la organización en procesos de adaptación e inducción de personal.
- Establece sistemas de compensación y salarios con base en competencias que garantizan estándares objetivos, observables, medibles, cuantificables y cualificables, que cumplen con los requerimientos de la organización y satisfacción del empleado con el trabajo ejecutado, ya que se reconocen los resultados obtenidos y la cualificación del personal por medio del desarrollo y potencialización de competencias.

Así mismo, el modelo puede llevar implícitas desventajas en su implementación. Dentro de las principales que se puede generar para la organización y los colaboradores se encuentran:

- Las empresas avanzan y evolucionan, a pesar de contar con personas “incompetentes” o resistentes al cambio que aunque no lo saben que lo son, permanecen en algunos casos en la empresa ya que por su trayectoria o conocimiento se tornan necesarias.
- La no planificación adecuada de los programas de promoción pueden acuñar lo expuesto por el principio de Peter, en donde Lawrence J. Peter en 1969 afirmó que: “los humanos somos promovidos a diferentes empleos por hacer bien nuestro trabajo, justo al nivel donde ya no lo podemos hacer bien”<sup>84</sup>. Ese, en ocasiones, es la principal razón del fracaso laboral posterior a un ascenso en personas que no están preparadas para asumir nuevos retos o una promoción se realiza bajo la predicción del éxito en un cargo futuro con base en un desempeño pasado bajo condiciones totalmente diferentes. En otras palabras, en una jerarquía, todo empleado que realiza muy bien su trabajo tiende a ascender y ascender en trabajos de mayor responsabilidad, hasta alcanzar su nivel de incompetencia.
- Es un modelo de éxito empresarial que depende casi en su totalidad de factores actitudinales y de comportamiento del ser humano; por lo tanto, y por la complejidad del recurso humano, es él quién influye directa e indirectamente en el comportamiento del colectivo y las dinámicas de la organización favoreciendo u obstaculizando cualquier proceso.

---

<sup>84</sup> [www.wikipedia.com/principio de peter/](http://www.wikipedia.com/principio de peter/)

- Para lograr la efectividad del modelo, no se requiere exclusivamente poseer un recurso humano exitoso como usualmente se piensa (aún cuando sea su mayor valor agregado), sino saberlo canalizar efectivamente hacia el logro empresarial. Ya que, de las habilidades de la dirección, un plan estratégico bien diseñado y responder adecuada, oportuna y eficazmente al mercado, dependerá en gran proporción el éxito del modelo.

Según Peter Drucker<sup>85</sup>, el desempeño puede medirse a partir de dos Conceptos: Eficiencia y Eficacia. Eficiencia es “hacer correctamente las cosas” (Uso de Recursos) y Eficacia es “hacer las cosas correctas” (Logro de propósitos); así mismo, Efectividad es lograr hacer ambas cosas; lo cual, sirve como referente estratégico básico para determinar los índices de desarrollo personal y profesional de cada miembro de la organización. Las competencias que cada sujeto desarrolla para alcanzar sus niveles óptimos de efectividad, están determinados por las condiciones del entorno, así como también las posibilidades que la empresa otorgue para generar niveles adecuados de motivación de logro, filiación y compromiso. Esto a su vez, se puede ver directamente afectado por la situación actual de contratación que presentan algunas organizaciones, en donde la vinculación fija por contratos eventuales o temporales, tiende a ser una constante, independientemente de la actividad, el sector económico, la calificación del personal y la remuneración establecida.

### **3.2. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que a continuación se presentan, se basan en el análisis documental llevado a cabo para el desarrollo de este estudio y con base en la experiencia práctica de la autora con relación al tema de la gestión del talento humano.

En primer lugar, se sugiere a las organizaciones que deseen implementar el modelo de competencias en la gestión del talento humano, determinar la organización de los cargos que conforman la estructura; puesto que, deberán estar alineados con la estrategia de negocio y organizados estructural y funcionalmente en cascada, para que el proceso de mejoramiento se irradie en red y lograr la mayor cobertura y compromiso del equipo. En segundo lugar, asegurarse que todos los miembros de la organización posean la capacidad e idoneidad para ejercer el rol asignado dentro de la empresa. Posteriormente, integrar las competencias al sistema de gestión y los objetivos organizacionales. Así como también, establecer sistemas claros de reconocimiento basado en el desempeño con el fin de potencializar y reforzar al talento humano clave y, mejorar y lograr aprehensión en las personas que deben desarrollar ciertas

---

<sup>85</sup> Drucker, Peter; Gerencia estratégica, 1996.



competencias. Finalmente, proyectar el capital humano a largo plazo y generar un sistema de sucesión basado en el desarrollo de carrera.

Los modelos de gestión del talento humano basado en competencias, se constituye en una herramienta útil para los logros organizacionales; por lo tanto, son exclusivos para la empresa para la cual fueron diseñados. De esta manera, para las personas que implementarán modelos de competencias a este nivel, otros estudios les servirán sólo como referentes de efectividad y estado del arte, y no como una guía única de construcción, definición y normalización de competencias.

A quienes realizan selección de personal basado en competencias, llevar a cabo la elección del mejor candidato para la organización y no para el puesto de trabajo; ya que esta visión sesgada limita la capacidad de acción y la proyección del nuevo empleado, permitiendo el desarrollo de sólo las competencias técnicas, dejando a un lado otros componentes tanto o más importantes, permanentes, de transversalidad para todos los cargos de la organización y que se evidencian en el plan estratégico de la empresa. Es decir, realizar la elección con base en el talento (cómo los aplica), el cual se constituye en el punto medio de la intersección entre las competencias (rasgos de personalidad, actitudes, valores, etc.) y los conocimientos.

Para reducir el impacto de la implementación de un modelo de gestión del talento humano en la organización basado en competencias, se debe sensibilizar al personal en la cultura de la calidad, los sistemas de control interno y el mejoramiento permanente; con el fin, de disminuir la resistencia al cambio y promover el reconocimiento de las personas como capital humano; mediante el uso de sistemas de participación, empowerment y desarrollo de carrera. Así como también, lograr en lo posible la certificación y cualificación de un porcentaje representativo de los empleados en auditoría de la calidad, realizar periódicamente evaluación y seguimiento a los factores que determinan el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo, y finalmente, evaluar con frecuencia la calidad del servicio con la participación del cliente externo.

Para reconocer la importancia y competitividad de un colaborador de la organización es importante tener en cuenta determinar su capacidad en la medida de lo que es capaz de hacer en contextos y exigencias nuevas, y no lo que siempre hace frente a cualquier situación.

Para diseñar una competencia laboral de manera eficaz se debe tener en cuenta el siguiente esquema:

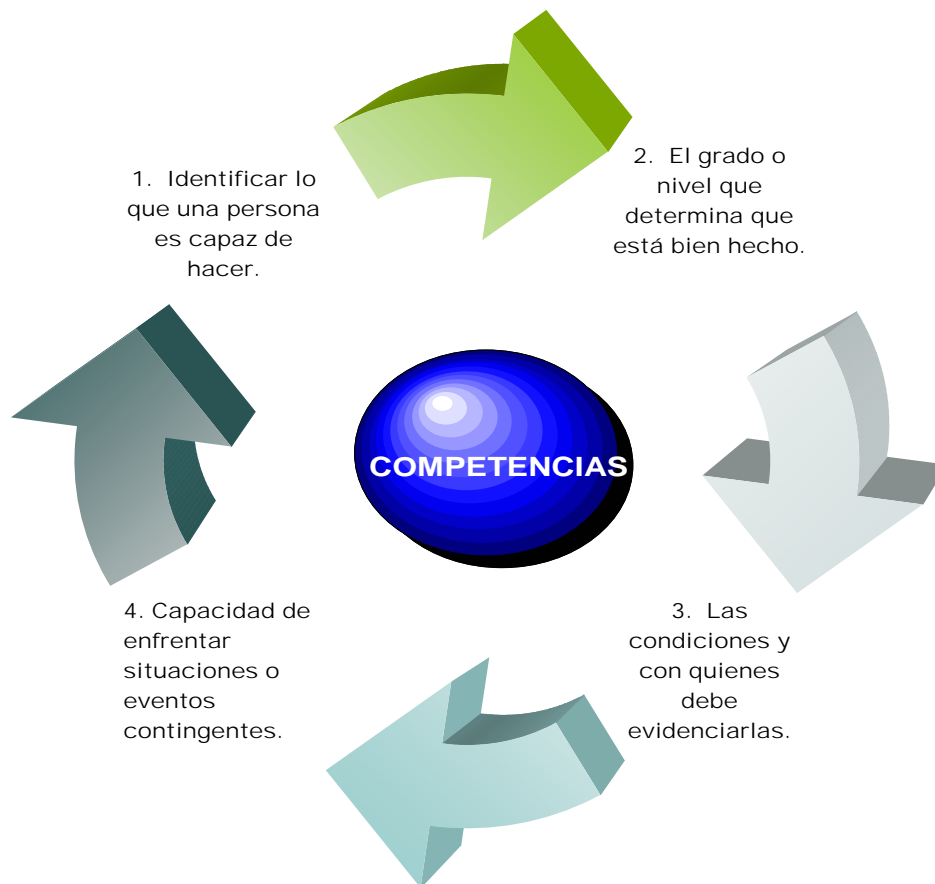


Figura 11. Modelo de diseño de competencias. Fuente este estudio.

Finalmente, es importante tener en cuenta que el área de recursos humanos es un proveedor de servicios vital al interior de la organización, por lo tanto se requiere de estrategias y herramientas útiles para el desarrollo organizacional. De esta manera, el cuadro de mando general o Balanced Scorecard desarrollado por Norton y Kaplan, se constituye en una herramienta eficaz para determinar y alinear el avance de la organización hacia cumplimiento de los objetivos institucionales y las políticas de personal, en sus cuatro ejes fundamentales: financiero (presupuestos razonables y equilibrio entre los requerimientos del personal y los recursos), clientes (satisfacción de clientes y usuarios internos), procesos (cumplimiento del plan estratégico y medidas de satisfacción en el trabajo) y personas (desarrollo del recurso humano, perfeccionamiento y aprendizaje). La interacción entre ellos determinará el éxito en la gestión del talento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALHAMA, R; Arrastra, A & Martínez, T. Nuevas formas organizativas. Pág 27. 2003
- ALLES, M., Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Granica. 2006.
- ALLES, M., Selección por competencias. Buenos Aires, Granica, 2006
- ALLES, M., Gestión por competencias. El diccionario, Buenos Aires, Granica, 2005
- ALLES, M., Cómo entrevistar por competencias, Buenos Aires, Granica, 2005
- BERNAL TORRES, C., Metodología de la investigación, segunda edición, Mexico, Pearson, 2006.
- CARRETTA, A.; Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; 1996; Pág 57
- CERNA, J. Aspectos básicos en la gestión de talento humano. En: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- CHUQUISENCO, R. Gestión del talento humano. En: <http://monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>
- Comisión de la Función pública del Canadá. 1999. En: Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. 2002.
- [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv\\_des/iii.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/iii.htm)
- Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. OIT. 2003
- CRUZ, P & VEGA, G. La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Pág 20. 2001. En: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm#1.%20Introduccion](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm#1.%20Introduccion)
- DÍAZ, J. Definición y generación de competencias. N° 1: Sobre las competencias laborales. En: [www.chileduc.com](http://www.chileduc.com)
- ESTAY, C. Gestión por competencias: un desafío y una necesidad. En: Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario. Universidad Viña del Mar. Chile 2005
- JOJOA, Alexander; RUANO, Ivón. Construcción, implementación y evaluación de un modelo para el mejoramiento del desempeño a partir de la optimización de competencias genéricas, en personas que trabajan como asesores comerciales del sector gas. Universidad de Nariño. 2006.
- MÉNDEZ, J. El capital humano en las organizaciones. En: [www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/capital-humano-en-las-organizaciones.htm](http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/capital-humano-en-las-organizaciones.htm)
- MÉNDEZ, J. Gestión del talento humano. En: [www.gestiopolis.com/canales6/rrhh7gestion-talento-humano.htm](http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh7gestion-talento-humano.htm)
- MENDOZA, L. Los recursos humanos y el futuro e las organizaciones. 2006. En: [www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/los-recursos-humanos-y-el-futuro-de-las-organizaciones.htm](http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/los-recursos-humanos-y-el-futuro-de-las-organizaciones.htm)

MERINA FERREIRA, L.; González Fernández, L.; La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional.

<http://copsa.cop.es/congresoiberia/base/trabajo/orgr36.htm>

OIT- libro digital sobre 40 preguntas sobre competencia laboral. Libros- Digitales de la OIT-Cinterfor.

ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall – Pearsons. 2006

RODRÍGUEZ, Y & HERRERA T. La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. En: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

TOBÓN Tobón, S., Formación basada en competencias. Segunda edición, 2005

VARGAS, F. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. En: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

VARGAS, F. Las 40 preguntas más frecuentes acerca de las competencias laborales. Apartado F: Gestión de recursos humanos por competencias. En: [www.mec.gov.py/dfp/downloads/40preg/gestrrh-f.pdf](http://www.mec.gov.py/dfp/downloads/40preg/gestrrh-f.pdf)

WAYNE Mondy R., Noe Robert., “Administración de Recursos Humanos; 2005; 150

WERTHER, William; Davis, Heith; “Administración de personal y recursos humanos”, México D.F., McGraw-Hill/Interamericana S.A., 1995.

[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv-des/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv-des/index.htm)

[www.magister.com/el-capital-humano-gestion-competencias-cursos-314385.htm](http://www.magister.com/el-capital-humano-gestion-competencias-cursos-314385.htm)

[www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.zip](http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.zip)