

MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO BASADO EN  
COMPETENCIAS POR LA POLICIA NACIONAL

ALUMNO: ROBERTO ANDRES MARIN PIEDRAHITA

Director Trabajo de Grado: OSCAR MAURICIO GONZALEZ CASTRO  
Facultad: CIENCIAS ECONOMICAS  
Programa: ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

Bogotá D.C Julio 26 de 2013

## MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS POR LA POLICIA NACIONAL

En la actualidad el ser humano se destaca como el principal promotor del éxito en las organizaciones; dado su carácter estratégico en los tiempos actuales y venideros se considera una ventaja competitiva, que requiere una labor de fortalecimiento para responder a los nuevos retos de globalización.

Sin embargo no siempre ha sido así, los modelos de gestión desarrollados en el campo humano han sido habitualmente enfocados a actividades netamente operativas, siendo la principal preocupación de la antigua gerencia lograr la máxima eficiencia como única vía para alcanzar las metas de organización, dejando de lado el componente humano.

En las últimas décadas se han presenciado constantes cambios en el contexto mundial, razón por la cual las empresas se han visto sujetas a frecuentes modificaciones en sus estructuras internas. Se conforman, entonces diferentes áreas dentro de la organización en cargadas de una serie de actividades que van desde lo operativo y financiero hasta la solución de problemas del talento humano. Sin embargo esto no ha sido suficiente; se requiere realizar el tratamiento adecuado al personal dejando de lado la catalogación de este como un instrumento, y tomando en consideración que éste es un elemento esencial de la organización.

Teniendo en cuenta que las organizaciones se componen de personas y que estas influyen notoriamente en el diario accionar de la empresa, se hace necesario desarrollar las cualidades, capacidades y habilidades de los trabajadores, al punto de entregar lo mejor de si a su trabajo, y sentirse conforme con lo que realiza y como es reconocido. Para potencializar este recurso es indispensable el uso de técnicas y conceptos de administración de personal que ayuden a mejorar la productividad y el desempeño exitoso del trabajador.

Esto nos conduce a plantear una gerencia del Talento Humano que respondan a las necesidades de crecimiento de la organización, desde el estímulo del individuo a través de la formación y desarrollo del mismo. Es fundamental que la intervención de la gerencia de talento humano en procesos de mejoramiento humano y el aporte al hombre como persona, sea una labor constante, puesto que son muchos los trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional, motivo de gran preocupación para muchos gerentes, ya que se requiere de la voluntad e iniciativa del trabajador para el logro de los objetivos de la empresa.

Una adecuada administración del personal permite a la organización tomar decisiones acertadas sobre temas de contratación, capacitación, prestaciones, bienestar, reconocimiento entre otros, considerando que la persona trae consigo a su trabajo sus experiencias, educación, antecedentes y que además evoluciona continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias.

Hoy en día las empresas reconocen que la clave de su gestión no solo depende de elementos como la tecnología y la información; sino que la clave está en la gente que en ella participa, ya que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra son las capacidades que posee cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

En esta segunda parte del trabajo se pretende estudiar el modelo de gestión por competencias como una herramienta que permite administrar el recurso humano en las organizaciones, logrando un mejor aprovechamiento de las capacidades del individuo.

### ¿QUE ES LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

Competencias: Es la capacidad del individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar y definir las competencias específicas para cada puesto de trabajo. Ahora bien, para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos

incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes, ellos son:

El Saber actuar que hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal. (Le Boterf, 1996).

El querer actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. (Le Boterf, 1996).

El tercer componente de la competencia es el poder actuar, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. (Le Boterf, 1996).

## SURGIMIENTO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Aunque no se tiene un conocimiento exacto del momento en que aparecieron las áreas encargadas de los asuntos del personal en el ámbito organizacional, se puede afirmar que dicho surgimiento está muy ligado a la Psicología Organizacional, que busca lograr el desempeño laboral exitoso a través del monitoreo del comportamiento centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en la organización; sus motivaciones, satisfacciones, y comportamientos en su entorno laboral.

El inicio del siglo XX surge el enfoque de competencias dentro de las teorías del mundo empresarial, esta concepción fue tomando auge a medida que las organizaciones consideraron como objetivo principal la gestión eficaz de sus recursos humanos. Pero es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias pasa del ámbito de los recursos humanos a ser un herramienta clave de transformación de las organizaciones.

- Años 90: Primeros modelos de competencias
- 1998: Gestión del conocimiento;  
Mecanización de la gestión por competencias
- 2002: Gestión del talento humano;  
Gestión integrada de los perfiles de cargo

De acuerdo a lo anterior podemos decir que para los modelos de gestión del talento humano actuales y de los próximos años, la gestión por competencias se considera el fundamento.

## GERENCIAMIENTO BASADO EN COMPETENCIAS

El gerenciamiento basado en competencias permite diseñar estrategias para determinar características, habilidades, valores y comportamiento requerido para determinado cargo, y 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.

La gerencia por competencia se ha convertido dentro de la organización, en una vía eficaz para lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, mejorando la comunicación entre los trabajadores y la empresa, estratégica indispensable para enfrentar los desafíos actuales.

En consecuencia las empresas se han visto obligadas a realizar un análisis de su estructura interna y de su entorno, para comenzar a definir las competencias generales y a partir de las mismas desglosar las competencias que debe poseer el trabajador en su puesto de trabajo.

## IMPORTANCIA DE LA GERENCIA POR COMPETENCIAS

La estructura de un modelo de Gestión por Competencias encierra entrenamiento, capacitación y experiencia, elementos necesarios para definir los perfiles de cargo e identificar las capacidades del trabajador. En definitiva, esta herramienta permite al recurso humano conocer el perfil requerido por el puesto, lo cual incentiva el clima competitivo e innovador a través del auto desarrollo.

## VENTAJAS DE LA GESTION POR COMPETENCIAS

Gestionar eficazmente el recurso humano brinda las siguientes ventajas:

- Desempeño exitoso del personal.
- Desarrolla la competitividad de los trabajadores.
- Aumenta la capacidad de respuesta de organización hacia el entorno.
- Genera un clima laboral óptimo.
- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, rendimiento y desempeño de la organización.
- La Gestión por Competencia permite establecer objetivos cuantificables y cualificables.
- Se genera una comunicación efectiva entre el trabajador y la empresa.
- Evita la pérdida de 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.

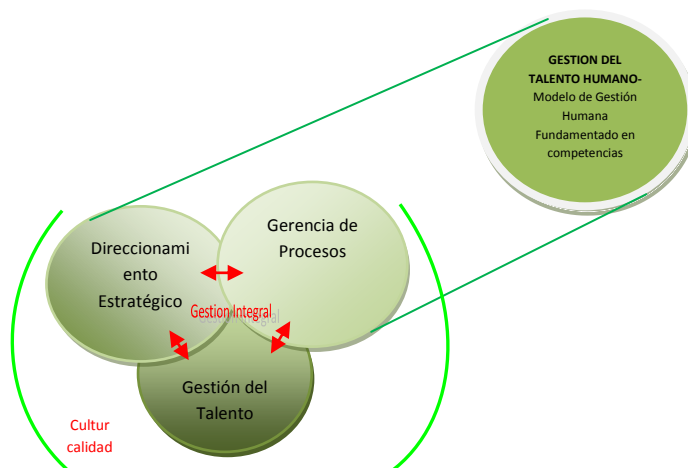
En esta última parte del trabajo se busca analizar el modelo de gestión humana basado en competencias aplicado en la POLICIA NACIONAL, enmarcado dentro de la gerencia del talento humano, y abordando el tema desde mi experiencia como funcionario de la institución y como estudiante de la especialidad de alta gerencia.

## MODELO POR COMPETENCIAS IMPLEMENTADO EN LA POLICIA NACIONAL.

Durante las últimas décadas los procesos del sector público se han reestructurado, implementando políticas de modernización básicamente orientada a la consecución de resultados y a la generación de capacidad de adaptación a los cambios en un contexto cada vez mas globalizado.

En síntesis la gerencia pública permite el diseño, implementación y operación de sistemas de gestión para lograr mejores resultados y promover el cumplimiento de los objetivos de las entidades

La policía como organización publica determina su gestión administrativa mediante un enfoque gerencial integrado, frente al reto de establecer una adecuada administración de los recursos, que busca concebir la institución como un sistema abierto que interactúa de manera permanente con el medio externo y que se transforma de acuerdo a las exigencias cambiantes del país. Para lograrlo es necesario contar con talento humano altamente comprometido, capacitado y motivado, garantizando que este logre satisfacer sus expectativas y deseos profesionales y personales.



Fuente: Oficina de Planeación Dirección General Policía Nacional- Lineamiento De Política 3 Rediseño de la Estructura Administrativa” Tomo 3.

Grafica 1. Gestión del talento humano componente que soporta la estrategia definida en el direccionamiento estratégico y la gestión de los procesos,

determinada en la gerencia de procesos, a través la planeación, gestión y desarrollo del talento humano.

Partiendo de esta perspectiva, el modelo de gestión humana fundamentado por competencias MGH-9C se constituye en el pilar que permite garantizar el efectivo servicio policial y la calidad de vida del policía.

En la aplicación de este modelo se adoptan y establecen los siguientes criterios:

- Baja rotación del personal:

Esta institución se caracteriza por la alta rotación del personal administrativo, recurso necesario para desarrollar operaciones y generar resultados. Sin embargo se busca mejorar este aspecto mediante la aplicación del modelo de gestión por competencias, pues si bien es cierto que en toda organización saludable es normal que se presente un reducido flujo de entradas y salidas del talento humano, también se deben considerar los esfuerzos y sobrecostos adicionales para capacitar al personal en el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias administrativas que si no son aprovechadas pueden generar otros problemas tales como el rompimiento de las estructuras sociales y la comunicación desde las unidades administrativas. Por lo anterior se busca que en las unidades administrativas en lo posible se conserve constante su planta de personal, ya que el problema de alta rotación se considera uno de los puntos más críticos de la gestión.

- Generación de competencias y aprendizaje continuo en temáticas administrativas y logísticas:

Para la aplicación del modelo se hizo necesario cualificar al personal, con el fin de desarrollar competencias profesionales en el manejo de los procesos y procedimientos, mediante la identificación, desarrollo y mejora de las competencias del talento humano, que a la vez generaron espacios de aprendizaje y capacitación con el fin de fortalecer los perfiles y competencias integrando lo laboral con lo formativo. Lo cual sugiere un responsabilidad de autogestión y autoevaluación, entendido desde el desarrollo del ser, saber y



saber hacer; Esto se refleja en el desempeño exitoso en las actividades que realizan dentro de la institución.

El modelo de gestión humana fundamentado en competencias permite que cada unidad administrativa y logística identifique sus necesidades de formación con el fin de optimizar los resultados de su gestión por medio de capacitación formal y no formal, y a la vez genere estrategias a nivel interno para que el conocimiento adquirido se transfiera dentro de la misma unidad a través de informes, memorias, equipos de trabajo y la ejecución de un proyecto de mejora. Para garantizar la efectividad y continuidad de los procesos los responsables de cada puesto de trabajo deben dar cumplimiento a lo establecido en el manual de funciones y competencias que tiene la institución.

- Fortalecimiento y acompañamiento de los procesos y procedimientos:

Mediante la estandarización de documentos que hacen parte del mapa de procesos de la Policía Nacional, se garantiza la continuidad en la ejecución de los procedimientos para dar cumplimiento a los requisitos legales de la institución y del cliente. Esta herramienta permite que a través de asesorías y acompañamiento se mejoren las competencias y habilidades en materia administrativa y logística del personal.

Por medio de los diferentes mecanismos de comunicación las unidades administrativas generan estrategias que permitan dar cumplimiento a la mejora continua de los procesos administrativos y logísticos, y a su vez continuar la actualización del talento humano en las temáticas inherentes.

- Dedicación exclusiva a las labores administrativas:

Teniendo en cuenta que las labores administrativas y logísticas son las que soportan y dan el apoyo para que se realicen las diferentes operaciones del servicio de policía, se garantiza la exclusividad y dedicación de los funcionarios que se desempeñan en esta materia, con el fin de lograr un alto grado de concentración que permita la correcta ejecución y control de los procesos y procedimientos.

- Estímulos e incentivos para el personal administrativo y logístico

El sistema de estímulos e incentivos tiene el propósito de incentivarlos desempeños destacados, elevar los niveles de efectividad, satisfacción y bienestar del personal de la institución. Y se implementa a través de planes y programas de bienestar social y capacitación, que buscan asegurar la permanencia del talento humano que cuenta con las competencias idóneas, motivar el desempeño efectivo, el compromiso con la institución y el fortalecimiento de la cultura.

Al momento de introducir en la Gestión del talento Humano la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en los procesos de reclutamiento, capacitación y desarrollo para conformar grupos de trabajos competitivos es esencial el seleccionar la persona idónea, que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto. Es por ello que la POLICIA NACIONAL considera al talento humano el recurso mas importante y la correcta administración del mismo una de sus tareas mas decisivas para el logro de los objetivos de la institución.

Debido a la insatisfacción tanto del cliente interno como externo, se hace necesario implementar en la policía el modelo de gestión humana fundamentada en competencias el cual permite crear nuevas políticas manejo del personal, estímulos e incentivos, selección de personal, formación y bienestar con el animo de atender las necesidades insatisfechas del personal y optimizar su desempeño laboral.

En el Modelo de Gestión Humana, intervienen cinco direcciones de la Policía Nacional, cada una con su misionalidad específica, como se indica a continuación:



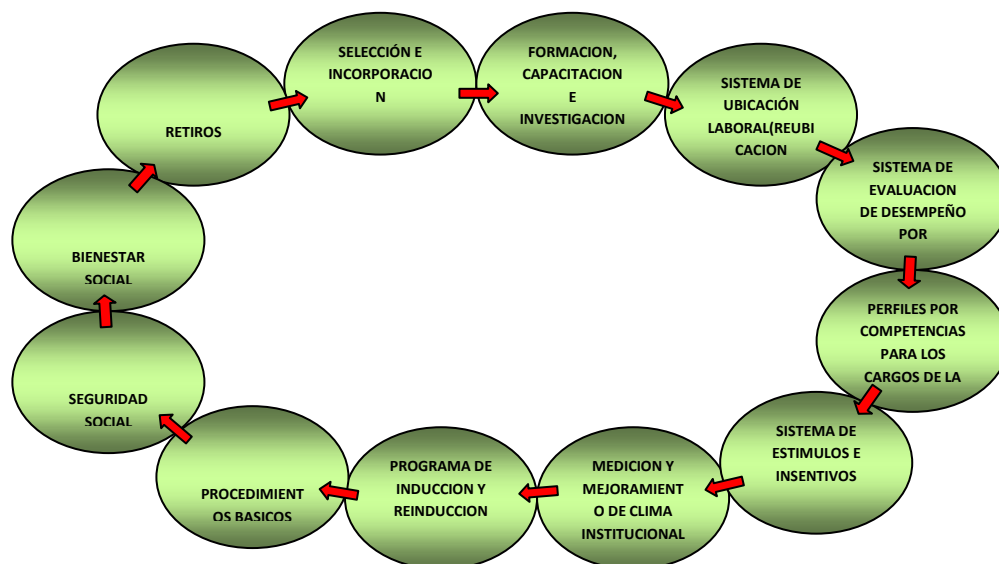
Fuente: Oficina de Planeación Dirección General Policía Nacional- La Política Estratégica Educativa “Sistema Educativo Policial” Tomo 4.

Gráfico 2. Direcciones que participan en la Gestión del Talento Humano

- Dirección de sanidad: es la responsable de velar por la salubridad de todo el personal de la policía nacional, como empresa prestadora de servicios de salud.
- Dirección de bienestar social: tiene como función brindar bienestar al personal de la policía ofreciendo servicios sociales, de vivienda y recreación.
- Dirección del talento humano: encargada de gerenciar los procesos (traslado, destinaciones, retiros, vacaciones, reubicaciones entre otros) de la gestión del talento humano de la institución.
- Dirección de incorporación: garante de los procesos (auxiliares bachilleres, auxiliares de policía, patrulleros, nivel ejecutivo, oficiales y personal no uniformado) de incorporación que se lleva a cabo en la policía nacional.
- Dirección nacional de escuelas: lidera el proceso de formación y capacitación del personal de la policía nacional.

Dentro del macroproceso Gestión del Talento Humano, se han identificado 12 procesos, los cuales permiten administrar el talento humano de la Policía Nacional, desde su ingreso hasta su retiro; el objetivo de estos es identificar las fases cíclicas que conducen los momentos de la vida institucional de cada uno de los integrantes de la institución, con el fin de optimizar su calidad de vida familiar y laboral. Estos procesos son operacionalizados por las direcciones mencionadas anteriormente

### PROCESOS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS



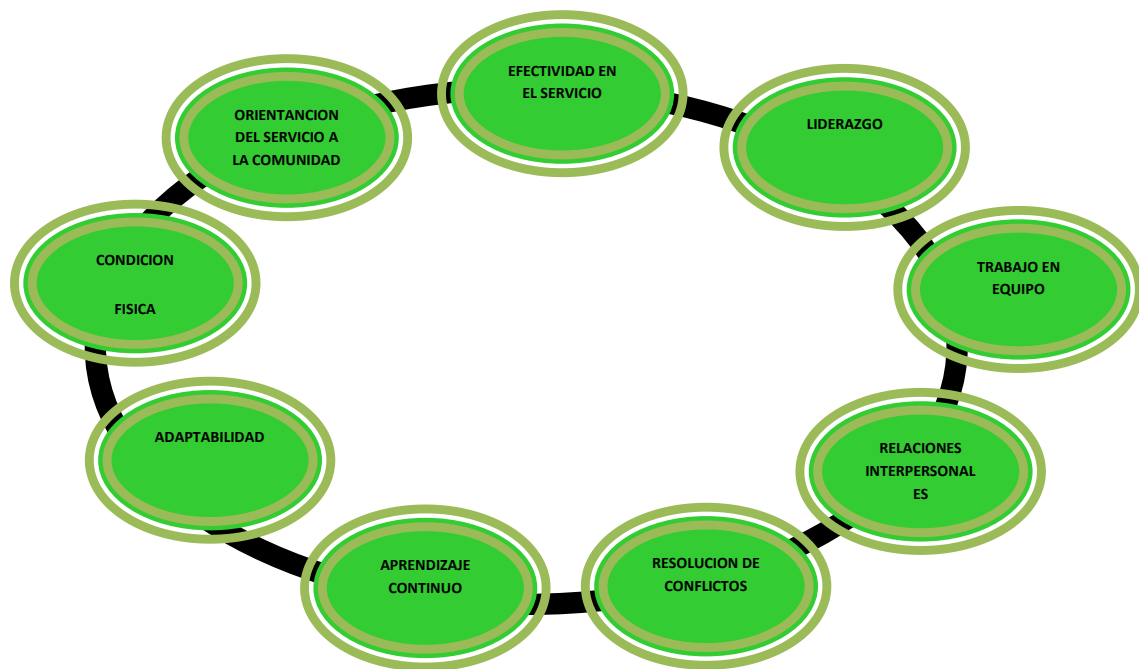
Fuente: Oficina de Planeación Dirección General Policía Nacional- La Política Estratégica Educativa “Sistema Educativo Policial” Tomo 4.

### Gráfico 3. Procesos del macroproceso “Gestión del Talento Humano”

El Modelo de Gestión Humana comprende tres componentes:

- La Planeación está orientada a definir, proyectar y optimizar a corto, mediano y largo plazo los procesos de administración del talento humano orientados al logro de los objetivos institucionales, familiares y personales.
- La Gestión exige realizar acciones conducentes al logro de un propósito u objetivo institucional. Implica el desarrollo, seguimiento, medición del desempeño y mantenimiento de las condiciones laborales del talento humano, orientado al mejoramiento de la calidad de vida y a la obtención de resultados institucionales.
- El Desarrollo es el conjunto de estrategias y experiencias de aprendizaje institucional que aplicadas potencian el talento humano para responder al entorno cambiante, favoreciendo las competencias, los niveles de efectividad, el desempeño laboral y el crecimiento personal.

Teniendo en cuenta estos tres componentes y la necesidad de gerenciar los procesos, el Modelo de Gestión del Talento Humano para la Policía Nacional, se orientó hacia el desarrollo de competencias, definidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones (intereses), valores y rasgos de personalidad, que le permiten al integrante de la institución, ejecutar de manera exitosa la labor policial. En este contexto, se identificaron las competencias genéricas del policía exitoso, así:



Fuente: Oficina de Planeación Dirección General Policía Nacional B - La Política Estratégica Educativa “Sistema Educativo Policial” Tomo 4.

Gráfico 4. Competencias genéricas del policía exitoso

#### COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

El objetivo de aplicar un enfoque por competencias, no es otro que el de identificar el saber, el saber hacer y el ser, requeridos para formar un policía competente e integral, en correspondencia con las necesidades sociales e institucionales. La institución adoptó este enfoque, teniendo en cuenta que las competencias poseen las siguientes características:

- Se observan y se evalúan a través del desempeño
- Pueden desarrollarse a través de procesos educativos, es decir, son producto del aprendizaje
- Predicen el éxito en el desempeño
- Varían según su nivel de complejidad
- Implican un contexto en el cual se aplican

- Implican tiempo y práctica
- Tienen un alto componente ético

Para la Policía Nacional, el desarrollo de las competencias desde el contexto educativo implica tres componentes:

- El SABER: Se relaciona con los conocimientos científicos, tecnológicos, técnicos y de gestión o conjunto de conocimientos generales y específicos, tanto teóricos como prácticos de las distintas disciplinas.
- El SABER - HACER: Hace referencia a las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y del aprendizaje, así como a la aplicación de métodos o técnicas en contextos específicos, para resolver problemas en situaciones inciertas e imprevistas.
- El SER: Comprende las actitudes, comportamientos, intereses y valores, el saber relacionarse con los demás, al igual que la adaptabilidad, sociabilidad, autocontrol y seguridad en sí mismo, permitiendo consolidar la dignidad, la autonomía y la autoestima de las personas.

Estos componentes están integrados en el modelo como elementos esencial, lo cual exige desarrollar continuamente las capacidades del talento humano, como una herramienta que permita a la institución mejorar los procesos internos y a la vez satisfacer las necesidades colectivas.

## CONCLUSIONES

- El modelo por competencias ha permitido un desarrollo de la gestión del talento humano desde que se incorpora el personal hasta su retiro, permitiendo que todos los procesos inherentes al talento humano sean coherentes con la administración de la función pública.

Este modelo permite establecer parámetros concretos de desempeño y de esta manera lograr acceder a un seguimiento constante de los resultados obtenidos, facilitando logrando una la alineación de los objetivos de la institución y el desempeños laboral.

Este modelo tiene como base fundamental el ser humano al cual le permite desarrollarse como ser integro en todas las labores que desempeña, logrando obtenga una mejor calidad de vida.

El continuo aprendizaje y capacitación del talento humano es un factor esencial para la institución, que al ser abordado provee mejores resultados de acuerdo a costo beneficio a través de un desempeño laboral exitoso.

El modelo permite definir estándares para hacer más eficientes los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Para la implementación del modelo se definieron las competencias y perfiles que demandan de la institución, los procesos y las áreas en las que los funcionarios participan. Documentando los perfiles para darlos a conocer al funcionario creando una guía que disminuye la incertidumbre del funcionario policial al no saber que es lo que se espera que realice y a la vez crear un ambiente competitivo.

La aplicación de modelos de Gestión de talento humano por Competencia, es una excelente fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades del individuo y asegurar la eficiencia en los procesos de las organizaciones.

El modelo que presenta la POLICIA NACIONAL, se viene posicionando como uno de los más adecuados dentro de un contexto global en nuestro país y a nivel mundial, debido a su tendencia humanista. Desarrollado a través de una estructura que encierra procesos de formación que permiten una constante evolución del funcionario policial.

## BIBLIOGRAFÍA

Oficina de Planeación Dirección General Policía Nacional- Lineamiento De Política 3 Rediseño de la Estructura Administrativa” Tomo 3.

Oficina de Planeación Dirección General Policía Nacional- La Política Estratégica Educativa “Sistema Educativo Policial” Tomo 4.

Gerencia del talento humano, Juan Alejandro Barreto Tejada, 2009

Un modelo de gestión por competencias, José Luis Duribemañueco, 2004

CALDERÓN, Gregorio. "Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación", artículo de investigación, Universidad Nacional de Colombia, Diciembre de 2006.

El nuevo reto de la gestión humana en las organizaciones", edición de Internet [www.encolombia.com](http://www.encolombia.com) consulta 20 de febrero de 2012.

Gestión del talento humano, Robín Chuquisendo, edición de internet [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com) consulta 5 de marzo de 2012.

Aspectos básicos en la gestión del talento humano, Juan Carlos Cerna, edición de internet [www.monografias.com](http://www.monografias.com) consulta 10 de marzo de 2012

Orígenes del término Competencias, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consulta 12 de marzo de 2012

Concepto y clasificación de Competencias Laborales, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, CONOCER, (1999), Consulta 15 de 2012 [www.campusoei.org](http://www.campusoei.org)