

**LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS LABORALES, UNA ALTERNATIVA PARA ALCANZAR LOS  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA ORGANIZACIÓN**



**AUTOR**

**NATHALIA GUTIERREZ LOZADA**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Especialista en Alta Gerencia**

Director:

**JOHN ALEXANDER PRIETO CARRILLO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ, 2020**

## **Resumen**

Antiguamente la forma de seleccionar, dirigir y definir los cargos que se tenían disponibles en la compañía se basaban en decisiones de los gerentes, directivos o jefes de área en empresas que basados en su experticia, (ensayo-error), instinto y/o intuición, aún así lograron constituir grandes compañías.

Sin embargo, el mundo exige mejoramiento continuo en todos los ámbitos (personales, empresariales, económicos, etc.) y el procedimiento de gestionar el talento humano no puede ser la excepción, por el contrario las exigencias cada vez son más altas, debido a que en las organizaciones se requieren clientes (aquellos que tienen el poder adquisitivo para adquirir el bien o el servicio), pero para lograrlo los directivos deben ser estratégicos para contar con el personal competente (es decir que no sólo posea conocimientos, sino las capacidades y habilidades para desempeñarse correctamente).

Para lograrlo el área de gestión humana tiene grandes retos porque debe considerar desde la forma de atraer a los aspirantes para las diferentes vacantes que requieren, hasta tener un sistema que le permita tener una manera medible y confiable para hacer la trazabilidad oportuna del talento humano que posee la organización.

Hoy en día, en varios países específicamente en entidades estatales tienen implementado la metodología de talento humano por competencias, enfocada a la medida de sus necesidades; pero con un mismo fin y es lograr armonía entre los objetivos estratégicos de la organización y el desarrollo personal y profesional de sus funcionarios.

### **Palabras clave:**

Competencias laborales

Talento humano

Manual de funciones

Perfiles de cargo

Norma de Competencia laboral.

## **Abstract**

Formerly the way to select, direct and define the positions that were available in the company were based on decisions of managers, managers or heads of area in companies that based on their expertise, (trial-error), instinct and / or intuition , still managed to establish large companies.

However, the world demands continuous improvement in all areas (personal, business, economic, etc.) and the procedure of managing human talent cannot be the exception, on the contrary the demands are increasingly high, because In organizations, customers are required (those who have the purchasing power to acquire the good or service), but to achieve this, managers must be strategic to have the competent staff (that is, not only have knowledge, but the skills and abilities to perform correctly).

To achieve this, the area of human management has great challenges because it must consider from the way of attracting applicants for the different vacancies they require, to have a system that allows them to have a measurable and reliable way to make the timely traceability of human talent that Owns the organization.

Nowadays, in several countries specifically in state entities they have implemented the methodology of human talent by competences, focused to the measure of their needs; but with the same purpose and is to achieve harmony between the strategic objectives of the organization and the personal and professional development of its officials.

### **Key Words:**

Job skills

Human talent

Function's manual

Cargo Profiles,

Labor Competence Standard

## **Introducción**

“En los años 80, el capital hacía la diferencia; en los 90 era el acceso y uso de la tecnología. Hoy el capital es accesible y la tecnología barata; lo que determina el éxito de una organización es la capacidad de encontrar retener y fidelizar el talento. Estamos en la era del potencial humano, pasando del capitalismo al talentismo” (Klaus, 2012).

Actualmente, el talento humano ha sido considerado como la clave del éxito para resultados organizacionales. Por lo tanto, los directivos han tomado decisiones gerenciales en pro de beneficiar a sus colaboradores con acciones encaminadas a capacitar, motivar, promover y evaluar todas las herramientas necesarias para impedir que sus empleados renuncien llevándose consigo los conocimientos que poseen del negocio.

No obstante se ha identificado en diferentes empresas públicas o privadas, una definición inadecuada, desactualización o en el peor de los escenarios inexistencia de los manuales de funciones según su estructura organizacional, impactando negativamente porque se pueden generar reprocesos, ineficacia en el cumplimiento de las labores afectando tanto al trabajador como al empleador. Es indispensable designar funciones donde se establezcan claramente las actividades a desarrollar, su alcance, nivel de responsabilidad, delegación a personas que posean la competencia, evaluaciones de desempeño subjetivas, formación basada en competencias, entre otras.

Con este trabajo el lector encontrará un análisis de las metodologías de talento humano, respecto a su evolución, terminología y su énfasis en competencias laborales, a sabiendas que a nivel gerencial en un mundo globalizado las exigencias son cambiantes y es indispensable potencializar el recurso humano de las organizaciones sea competente laboralmente, con el fin de generar una ventaja competitiva basada en el “saber hacer”. Por ello, la implementación de la metodología de gestión del talento humano por competencias es un enfoque estratégico que permite el reconocimiento de los empleados por el desempeño en sus funciones que impacta en la productividad y cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

## **Evolución de los modelos de Gestión de talento humano.**

A lo largo del tiempo, se ha podido evidenciar que las organizaciones en pro y búsqueda de su crecimiento, desarrollo, eficiencia, eficacia y cumplimiento de objetivos, se han concentrado y esforzado para encontrar mecanismos que de una forma más simplificada ayuden a la realización de ello, y fue así que detectaron ciertos factores que sin duda alguna son determinantes.

Por eso a la pregunta ¿cuáles fueron esos factores? Pues bien, el proceso para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones no ha sido tan simple, detectar sus falencias ha sido cuestión de tiempo y experiencia, es por ello que su proceso evolutivo vale la pena entender.

Las organizaciones en principio, creían que el capital (recursos económicos), era lo primordial para el desarrollo de las mismas, y aunque hoy por hoy no se desconoce su importancia lo cierto es la existencia de otros componentes que ayudan al posicionamiento. No obstante, fue poco a poco a nivel empresarial se comprendió que las relaciones humanas juegan un papel muy importante y preciso, el capital humano se convirtió en el elemento primordial dentro de los entes económicos, determinante para la obtención de resultados y alcance de los objetivos, teniendo claro que instrumentos tales como el capital y la tecnología podrían ser inocuos de alguna forma sin personas capacitadas para darles el mejor uso. A continuación analizaremos a groso modo la evolución de los modelos de Gestión de talento humano.

Tenemos que, durante el siglo XX, la economía estaba caracterizada en gran medida por recursos, mano de obra barata, y el *laissez-faire*, que permitía a las organizaciones tener independencia económica.(Arbaiza, I, 2011)

Encontramos en este tiempo a grandes líderes industriales como Henry Ford, quien introdujo la cadena de montajes y redujo el tiempo del montaje de los autos, basado en los principios de Taylor al proceso de producción. (Arbaiza, 2011). La teoría de Taylor como es bien sabido se centra en mecanismos y herramientas de trabajo para una mayor eficacia.

Teniendo en cuenta la reseña previa, encontramos el modelo del **Objetivo Racional**, este modelo estableció ciertos parámetros tales como, la eficacia, la obtención de resultados a través de un análisis racional. El directivo es visto como:

- Productor
- Director

Posterior a ello encontramos el modelo del **Proceso Interno**, éste establece que se debe tener una organización basada en la jerarquía, y que la selección del personal debe realizarse de una forma objetiva y con base en sus habilidades, este pensamiento es adoptado de uno de sus máximos representantes Weber. Se centra en la estabilidad de la organización, por ello establece como prioridad entre otras la definición de responsabilidades. Se considera el directivo como:

- Monitor
- Coordinador

Así mismo, se habla del modelo de las **Relaciones Humanas**, en este modelo se observa un cambio de enfoque que se le ha dado al tema en la organización. Se mencionan términos como unidad, motivación, trabajo en equipo, incluso los roles de los jefes y directivos se basan en el análisis psicológico de las habilidades con las que cuenta el personal y los empleados los ven como:

- Mentores
- Facilitadores

Sin embargo, las sociedades están en constante cambio, las organizaciones no se quedan atrás es por ello que aunque aplicaban los tres modelos citados y ven la necesidad de construir uno nuevo, éste es **Sistemas Abiertos**, el cual se centra en la innovación, los jefes se convierten en creativos por excelencia, generando ser vistos como:

- Innovador
- Broker

En lo que se refiere al capital humano, organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización

Internacional para el Trabajo (OIT) realizan recomendaciones a sus países signatarios con el fin de mejorar el estado de desarrollo de los pueblos en materia de educación, aprendizaje, competencias, formación, entrenamiento, cualificaciones y empleabilidad (OIT, 2004)

En consecuencia, Colombia y otros países han definido estrategias al considerar que el talento humano en las empresas es de alta prioridad, porque al contar con un personal calificado y competente debe retenerse para reducir costos en selección, vinculación de personal, en capacitar en el cargo y conocimiento en general de la organización. Por lo anterior, se habla del modelo de Gestión del talento humano por competencias laborales, que tanto empresas públicas como privadas están aplicando, su explicación se hará más adelante porque a continuación es importante contextualizar ¿Qué son las competencias?:

### **Competencias**

Se consideran los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para cumplir una tarea demostrando la combinación del “saber”, “saber hacer” y el “ser”. Las competencias son adquiridas por las personas a través de aprendizaje personal, laboral o profesional. Éstas se pueden definir de acuerdo en el área que se desarrolle:

**Genéricas o Básicas:** Hacen referencia a aquellas que son esperadas en cualquier ámbito y se denotan en un contexto social entre ellas encontramos: resolución de conflictos, adaptación, trabajo en equipo, creatividad, comunicación, social y ciudadana.

**Específicas:** Corresponden a las técnicas de acuerdo con la ocupación u oficio, por tener mayor nivel de especialidad por tarea y requiere de un aprendizaje previo.

No obstante, la especificidad de este proceso demanda que los directivos indaguen y profundicen desde todos los frentes de la metodología a implementar para tener dominio del tema y minimizar la toma de decisiones que no sean idóneas según el ámbito de aplicación. A continuación se relaciona la clasificación de las competencias según el enfoque o corriente:

Conductista: Según (Royo y Del Cerro, 2005), Se origina en Estados Unidos porque a nivel competitivo se pretende posicionar las empresas como las mejores en su sector. Por tal motivo, se miden las competencias orientadas al comportamiento del ser humano, especialmente en cargos directivos que demandan capacidades a destacar como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, solución de conflictos, entre otras.

Constructivista: Se considera que está inmersa entre la conductista y la funcionalista, entendiéndose que el conocimiento es un proceso de construcción. Según el análisis de (Fierro, 2017) las menciona como una mezcla indisoluble de saberes y experiencias laborales en una organización específica, los cuales se dividen en competencias más las experiencias y los rasgos de personalidad.

Funcionalista: Nace en Gran Bretaña al identificar la necesidad de establecer los desempeños que una persona debe poseer según el análisis funcional, ser concretos, fundamentales e indispensables y requiere que la persona demuestre en un puesto de trabajo. A partir del anterior concepto se identifican las Competencias Laborales, a continuación se relacionan algunas definiciones:

- «La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo». (Organización Internacional del Trabajo, 1997).
- La competencia laboral es «la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes». (IHCD, 1998)
- «Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño». (LeBoterf, 1998).

En consecuencia, las competencias laborales surgen para darle importancia a los conocimientos adquiridos desde la ejecución de una función productiva; por ende al lograr que los empleados de una compañía demuestren las capacidades necesarias para el perfil requerido, impactarán inmediatamente en la productividad y de manera inherente al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al referirse a actividades concretas lo podemos observar en personas que realizan funciones como “generar nómina”, “organizar archivos de gestión” y “orientar procesos formativos”.

### **Metodología de Gestión Talento Humano por Competencias Laborales**

El enfoque por competencias laborales es estratégico para promover a las personas a través del trabajo y en consecuencia de la competitividad de las organizaciones y su aplicación está ampliamente documentado en la recomendación 195 de 2004 de la Conferencia Internacional para el trabajo “Sobre el desarrollo de los recursos humanos: Educación, formación y aprendizaje permanente”.

Según lo anterior, es importante lograr que toda la organización este en sinergia con la necesidad de implementación, por esta situación se requiere de personal idóneo y recursos económicos en los que se pueda incurrir para lograrlo. Para comprender su aplicación, a continuación se detallan las fases que permitirán la implementación en las empresas, estas son: planeación, gestión para la provisión de cargos, gestión de desarrollo, gestión de la compensación, evaluación del impacto y sostenimiento.

- **Planeación:** Según el direccionamiento estratégico de la empresa se realiza el alistamiento para la puesta en marcha, se involucra acta de compromiso, cronograma, análisis actual, identificación de las funciones según cargos contra normas de competencias labores (Estándares definidos por el sector productivo, gobierno y educativo que establecen los conocimientos, desempeño y producto que debe tener una persona para demostrar que es competente ejecutando la función). Los

involucrados de la organización en esta fase son directivos, equipo de gestión de talento humano, directores de área y líder de gestión de calidad.

De acuerdo con la cartilla de la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo del SENA, los entregables de ésta fase al año 2019 corresponden a cronograma de actividades, situación actual de la empresa y el manual de perfiles de cargos por competencias. Es decir, que el avance permitirá detectar las funciones que realmente son de responsabilidad de quien ocupa el cargo, minimizar o eliminar el riesgo de tener personas aún no competentes para ejecutar esas tareas y/o evidenciar la existencia de trabajadores que aunque están en el mismo nivel jerárquico su carga laboral es inequitativa.

- **Gestión para la provisión de cargos:** Teniendo en cuenta que el primer insumo de la fase anterior corresponde al manual de perfiles de cargos por competencia, en el cual se define la formación académica, experiencia laboral necesaria, competencias básicas o específicas para cada uno de los cargos; en esta fase se desarrollan las siguientes actividades:

Tabla 1 - Actividades de la fase Gestión para la provisión de cargos

ACTIVIDAD	CONSISTE EN:
PRESELECCIÓN	Identificar los cargos por procesos, escalas de valoración y fuentes de reclutamiento; revisión de hojas de vida según perfil establecido; realizar entrevistas de preselección por competencias (busca la identificación de desempeños y comportamientos del aspirante al cargo en situaciones reales del contexto laboral y de su potencial para el desarrollo de las actividades o funciones a realizar) y posteriormente identificar los candidatos preseleccionados.

SELECCIÓN	<p>Establecer la escala de valoración según el peso que se asigne a las pruebas o técnicas correspondientes al perfil del cargo y evaluar a través de entrevista por competencias. Lo anterior permitirá obtener lista de elegibles y definir el informe con los candidatos seleccionados a ocupar la vacante.</p> <p>Se recomienda usar una matriz de gestión para la provisión de cargos, la cual permite visualizar la trazabilidad desde la preselección hasta selección teniendo en cuenta los criterios de calificación y valoración de los postulados según el cargo.</p>
INDUCCIÓN	<p>Definir el programa de inducción el cual corresponde a una capacitación u orientación del nuevo trabajador para lograr una cercanía con la dinámica de la compañía (cultura organizacional, valores, creencias) y así mismo las especificaciones del cargo.</p>

Autoría propia basada en la Cartilla SENA

- **Gestión de Desarrollo:** En esta etapa se promueven las políticas organizacionales correspondientes para incentivar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, impactando en la productividad y potencializando sus capacidades para el desempeño. A continuación, se relacionan las actividades correspondientes:

Tabla 2 – Actividades de la fase gestión de desarrollo

ACTIVIDAD	CONSISTE EN:
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	<p>Una vez se tienen identificadas las competencias requeridas para ejecutar el cargo; se debe dar los lineamientos respecto a criterios de evaluación, las competencias a evaluar, compromisos y evidencias que deberá entregar e instrumentos de evaluación. El producto que genera en esta actividad es el formato de Evaluación de desempeño.</p>

---

Lo anterior, permite que sus resultados en competencias laborales y factores comportamentales sean insumo para el mejoramiento continuo o toma de decisiones gerenciales, según los resultados obtenidos por la gestión del colaborador; permitiendo en el mismo formato establecer el plan de mejora que contendrá mínimo las actividades a desarrollar, nombre del responsable y la fecha de la nueva evaluación.

---

#### PLAN DE DESARROLLO

Es necesario realizar la planificación a corto o mediano plazo de las necesidades de capacitación identificadas ya sean transversales o específicas requeridas por los trabajadores; estableciendo el cronograma respectivo para hacer seguimiento y control.

Así mismo, definir el plan de carrera (largo plazo) respecto a: la formación continuada necesaria según el cargo, antigüedad, puntuación obtenida en evaluaciones de desempeño anteriores, puestos que podría desempeñar, entre otros.

---

#### EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Es un proceso mediante el cual un organismo certificador realiza la evaluación basado en las Normas de competencia laboral (Estándar nacional) a través de la recolección de Tres (3) evidencias principales Conocimiento (saber), Desempeño (saber hacer) y Producto (Entregable tangible) para acreditar que una persona es competente desarrollando una función productiva.

---

---

En el caso de Colombia, el Decreto 933 de 2003 establece en el Artículo 19. Certificación de competencias laborales. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales.

Lo anterior, permitirá a la Empresa cualificar el talento humano de manera gratuita, teniendo en cuenta que acredita los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en un contexto laboral por un trabajador que en ocasiones no tiene educación formal, pero sabe hacer correctamente la función que ejecuta.

El producto en esta actividad corresponde a la generación de proyectos de evaluación, en los cuales se permita la participación según a las áreas ocupacionales, teniendo en cuenta que se conformarán grupos por Normas de Competencia Laboral.

---

Autoría propia basada en la Cartilla SENA

- **Gestión de la Compensación:** En la metodología de Talento Humano por competencias esta fase pretende constituir las políticas de las compensaciones y beneficios que obtendrá el trabajador por laborar en la compañía. El impacto de su definición, se reflejará en captación, retención y fidelización de capital humano competente que estará motivado para ejecutar sus funciones en pro del cumplimiento de objetivos organizacionales. En esta fase de la metodología se debe hacer revisión de escala de salarios e incentivos frente al mercado laboral; validar la eficiencia de los programas de bienestar (programas de salud, horarios flexibles, actividades de integración, entre otras que pueden identificarse según la operatividad del negocio y finalmente incluir en el sistema de compensación incentivos por el logro de competencias alcanzadas, concertadas con el empleador.

Los entregables de esta fase son la propuesta de planes de compensación y el programa de bienestar y beneficios.

- **Evaluación del impacto de la Gestión del Talento Humano por Competencias:** Posteriormente, se debe medir los resultados obtenidos de la implementación de la metodología de talento humano por competencias; para esto se deben definir los indicadores, mecanismos para tabular los resultados de manera sistematizada; de tal manera que permita comparar los resultados frente a las metas establecidas inicialmente y produzca un informe respecto a los resultados de la implementación.
- **Sostenimiento de la Gestión del Talento Humano por Competencias:** Finalmente, se deben instaurar las acciones o estrategias para lograr el mantenimiento de la metodología en la empresa. Es decir, se requiere construir un plan de acción, mecanismos de control para seguimiento a ejecución de cada una de las anteriores fases, actualización de manual de perfiles respecto a los estándares definidos y socialización a las personas involucradas, identificación de fortalezas y debilidades con el fin de tomar las decisiones pertinentes para que sirvan como lecciones aprendidas.

El producto para esta fase corresponde al plan de acción para el mantenimiento de la metodología, informe de control de actualización del manual de perfiles de cargo por competencias y el informe de avances en las fases de gestión para la provisión de cargos, desarrollo y compensación.

Según lo anteriormente expuesto, se evidencia que ésta Metodología es integral al tener en cuenta las diferentes responsabilidades del área de talento humano en las organizaciones basándose en competencias (conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que debe demostrar una persona para desempeñarse en el sector productivo).

Lo cual ha producido que tanto Entidades públicas como privadas en diferentes países hayan optado por su implementación. A continuación se relacionan los casos identificados por la Escuela Superior de Administración Pública, en una investigación que realizaron de Referentes

de Experiencias Internacionales y Nacionales en Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales:

Tabla 3 – Experiencias de países con la metodología

PAÍS	Experiencias en Gestión del Talento Humano por Competencias:
CHILE	<p data-bbox="410 554 1421 751">El acercamiento con la Metodología fue en 2006, en donde hicieron un diagnóstico inicial en el sector público, identificando las necesidades específicas de construir un nuevo sistema que satisfaga las necesidades específicas de cada servicio.</p> <p data-bbox="410 831 1421 1680">En ese sentido en 2008, se presenta la propuesta del Sistema Nacional de Competencias Laborales por parte del Gobierno Chileno a través del Ministerio de Trabajo y Previsión Social; estableciendo cinco frentes para trabajar que son Identificación de Competencias (técnica Análisis funcional según el cargo desde su propósito principal y aportes individuales); su Normalización (Estandarizar las competencias que sean reconocidas de manera tripartita por las organizaciones, el sector productivo y el país; Formación Basada en Competencias (establecer diseños curriculares en entidades de formación superior que se orienten a una educación enfocada en el “saber hacer”, no sólo clases magistrales que se convierten en teoría y en el momento del egresado llegar a un escenario laboral no posee las capacidades para ejercer la función) y, por último, se habla de la Certificación de Competencias, y como su nombre lo indica su finalidad es acreditar a través de un organismo certificador que un trabajador cumple con el estándar de un oficio basados en la experiencia laboral, actualmente está en vigencia en Chile Valora.</p>



Una de las entidades públicas que lo implementó es el Servicio Civil de Chile públicos de Chile, quien tiene como objetivo el fortalecimiento de la

---

gestión de personas, a través de buenas prácticas y contribuciones a los instructivos presidenciales. (Servicio Civil, 2015). Con el nuevo modelo contaba con una estructura compuesta por un eje transversal que relacionaba temas de desarrollo con políticas de planificación, para brindarle un carácter más estratégico a las unidades de personal y vincularlas con los objetivos principales de los servicios públicos. (Escuela Superior de Administración pública, 2016).

---

Según la (Escuela Superior de Administración pública, 2016). El modelo de Gestión Humana Peruano se basa en subsistemas orientados a la planificación de políticas de recursos humanos, la organización del trabajo, la gestión del empleo, la gestión de la compensación, la gestión del rendimiento, la gestión del desarrollo y la capacitación y la gestión de las relaciones humanas y sociales.

El propósito es modernizar la gestión pública peruana, de tal forma que sea posible “fortalecer las oficinas de recursos humanos para pasar de una “administración de planilla” a la “gestión de personas”, así como desarrollar una mayor capacidad gerencial”. (SERVIR, 2015).

## PERÚ



En este país la iniciativa se presentó en 2009 con un estudio (recolección y análisis de datos) para identificar los perfiles de gerentes públicos, usando como herramienta el focus group. Así mismo, en pro de la identificación de competencias trabajaron con la Consultoría Everis, que orientó el trabajo de SERVIR para la normalización de competencias mediante una validación con más de 50 entidades. En general el modelo peruano se destaca la importancia de competencias transversales que apuntan a las habilidades blandas como trabajo en equipo, Orientación a resultados, liderazgo, Adaptabilidad, entre otras; Las necesidades de capacitación en conocimientos identificadas en los funcionarios enfocados completamente en las competencias comportamentales.

---

Según la investigación de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, 2016, el nuevo modelo de Organización y Recursos Humanos de la Administración General de Euskadi ha surgido como consecuencia de los análisis funcionales, teniendo en cuenta que su aplicación generó disminución de su estructura de 1.515 puestos y reducirse a 176. Al lograr diferenciar entre función y tarea, estableciendo claramente cuales dependían de cada cargo, para evitar trabajos repetitivos en varias áreas o reprocesos por perfiles inadecuados para realizar ciertos procesos o procedimientos.

## ESPAÑA



La aplicación se evidencia con mayor fuerza en el reconocimiento de las competencias adquiridas en el desarrollo de las funciones (reconocimiento del aprendizaje no formal) a través de la certificación y bajo este enfoque formación caracterizada, en niveles jerárquicos según lo definido en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, en contexto a nuestro país (niveles auxiliar, técnico, tecnólogo, profesional, post grado). Así mismo, se menciona el concepto de movilidad laboral haciendo referencia a las capacidades que tiene un trabajador para desempeñar su función en cualquier contexto geográfico.

---

La Comisión de Servicio Público (PSC), realizó una encuesta a 57 entidades del sector federal canadiense para medir el interés y la condición de la gestión basada en competencias, dando como resultado que 32 de ellas generaron proyectos basados en competencias.

## CANADÁ



Por tal razón, el Gobierno de Canadá estableció el marco para la Gestión por Competencias para el talento humano, su objetivo lograr la excelencia en el desempeño y los resultados que son relevantes para las estrategias de negocio de cualquier organización, reconociendo que los empleados son el recurso más importante. (Hondeghe, 2010).

---

---

**BELGICA**


En este país, el modelo de competencias está conformado por cinco grupos de competencias genéricas (dirigidas a la conducta) y uno respecto a las técnicas (las concernientes y requeridas para la ejecución de una función o trabajos específicos, su complejidad dependerá de la jerarquía del cargo.

El modelo de gestión por competencias, que introdujo la planeación estratégica de la fuerza laboral como una manera de modernizar el Gobierno, combina tres factores: el presupuesto, garantizar la consecución de las personas adecuadas con las habilidades correctas y la alineación con los objetivos de la organización. Las competencias básicas que deben ser cumplidas por los servidores públicos de Bélgica son: servicio, desarrollo personal, colaboración, orientación hacia el cumplimiento de resultados y lealtad.

---

Autoría propia basada en la investigación Escuela Superior de Administración Pública

De acuerdo con lo anterior, se analiza que la implementación de la metodología en diferentes países, depende de su nivel cultural, creencias, idiosincrasia y políticas internas de las organizaciones basados en su operatividad. Igualmente, se denota su aplicación con mayor fuerza en entidades públicas en pro del talento humano y de los resultados gerenciales.

Como común denominador, se resalta inicialmente la importancia del uso del término “competencias” independientemente la prioridad entre las básicas, genéricas o específicas según el escenario; segundo la necesidad de establecer perfiles ocupacionales (respecto al saber, saber hacer, habilidades, actitudes y resultados esperados de un empleado según el área en el que se desenvuelva); tercero el interés de cualificar el talento humano a través de Certificación de Competencias laborales que permiten acreditar a personas que llevan muchos años ejecutando la función de manera empírica pero no tienen ningún soporte que lo garantice y a través de un proceso de evaluación pueden demostrar que cumplen con los conocimientos y habilidades requeridos en el sector productivo y finalmente la formación especializada según las debilidades encontradas con base en la evaluación de desempeño y los compromisos incumplidos por el

funcionario según las competencias esperadas y concertadas con el jefe inmediato, con el fin de obtener un mejoramiento continuo que se refleje en los resultados empresariales y por su puesto al cumplimiento de objetivos estratégicos para beneficio de los grupos de interés de la compañía.

En consecuencia, para el empresario definir si es viable o no la opción de la implementación de la Metodología en sus organizaciones, se debe orientar respecto a ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?, ¿Los cumple?, ¿sus empleados los conocen?, ¿El talento humano cumple con las funciones establecidas para el logro de los objetivos?. En efecto las respuestas pueden ser tanto afirmativas como negativas. Por ello es importante aclarar el concepto y contextualizar su aplicación con el tema objeto de estudio.

Según (Ancín, 2003) para la generación de los objetivos empresariales se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Estar en sincronía con la Misión (la razón de ser de la empresa) y la Visión (Hacia donde se dirige a largo plazo).
2. Ser concretos y realistas, es decir que puedan ser medidos y no generen limitaciones y por supuesto su cumplimiento sea alcanzable.
3. Responder a las preguntas ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? Y ¿Por qué?
4. Permitir que sean comprensibles a todos los grupos de interés.

Ahora bien, cuando se hace referencia a los objetivos Estratégicos, son los establecidos por la alta dirección en pro del estado de la Empresa en el mercado (consolidación, supervivencia o consolidación), rentabilidad que corresponden a los aspectos económicos o financieros a corto y largo plazo y por último al crecimiento respecto al posicionamiento y reconocimiento que logrará en el lugar que se desenvuelve.

En ese sentido, son la orientación suprema para que los trabajadores cumplan con sus funciones y obligaciones, deben ser claros y concisos con el fin de lograr los óptimos resultados esperados por la compañía, lo anterior beneficiará tanto a accionistas, socios e inversionistas como a empleados porque al obtener mayores ingresos se puede presentar estabilidad laboral, repercutiendo en su calidad de vida.

Por consiguiente, se denota que el término competencias ha tenido un alto impacto tanto en los contextos laborales como de educación, comprendiendo que la experiencia permite a las personas adquirir habilidades y destrezas para desarrollar actividades de manera idónea a comparación y sin desacreditar los ambientes de formación en los cuales se obtienen los conocimientos pero eso no corrobora que pueda “saber hacer”.

Lo cual se evidencia en los entes económicos, pero desde esta perspectiva se podría decir que es por incorrecta administración del recurso humano porque se omite definir correctamente los perfiles que se requieren para los cargos; realizar procesos de preselección, selección e inducción de manera armónica; establecer las compensaciones (salarios, comisiones, etc.) justas; gestionar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores; hacer seguimiento o evaluación de desempeño para hacer un feedback oportuno para el mejoramiento continuo. Produciendo que ingrese personal que no tiene las capacidades necesarias para cumplir con las necesidades de la compañía y generando reprocesos en el reclutamiento, impactando en costos y afectando la operatividad del área implicada.

Por ende, para las organizaciones es una gran alternativa la implementación de la metodología de gestión de talento humano por competencias, porque contempla todos los aspectos del manejo de éste recurso abarcando el antes, durante y después. Como menciona Elbert Hubbard “Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales. Ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario”.

Finalmente, si hay sinergia entre los objetivos estratégicos empresariales y la productividad de cada uno de los empleados al ser competentes en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, la eficiencia estará reflejada en los resultados positivos de la organización que le permitirá crecer, posicionar su marca, obtener un buen nombre y generar mayor rentabilidad.

## Conclusiones

- En el proceso evolutivo de la gestión del talento humano, se puede evidenciar que las relaciones humanas y el capital humano son el factor diferencial como valor agregado entre las organizaciones. Por lo anterior, es indispensable gestionarlo adecuadamente para obtener su mayor potencial en el desarrollo de funciones y crecimiento del ente económico.
- Identificar adecuadamente cada uno de los cargos en la estructura organizacional, permitirá que la selección del personal sea idónea y el reclutamiento de personal competente para el desarrollo de las funciones, impactando en el cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos empresariales.
- En la actualidad el Modelo de Gestión de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales es aplicado en entidades estatales de varios países convirtiéndose en un referente importante a nivel directivo para la administración del recurso humano desde diferentes frentes de acción.

## Referencias

- Arbaiza, I. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- López, N. (2010). Repositorio Universidad Militar. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Equipo Nacional Gestión del Talento Humano por Competencias (2014). *Metodología de Gestión de Talento Humano por competencias*. Bogotá: SENA.
- ESAP, E. A. (2016). Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1494507000\\_96547f266b19d38beb55503e22056f50.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1494507000_96547f266b19d38beb55503e22056f50.pdf)
- SERVIR (2015). *El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos* Recuperado de: <http://www.SERVIR.gob.pe/>
- Fierro, F. (2017). *Las competencias laborales en el sector público: Un análisis de las escuelas de competencias laborales*. Administración y Desarrollo.
- Villamil, N. E. (2019). *Aporte de la evaluación por competencias a los resultados de la organización*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/32085>.
- Dirección del Sistema Nacional para el Trabajo (2018). *Guía para evaluar y certificar competencias laborales*. Bogotá: SENA.
- Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.