

# Gestión por Competencias

Autor: Sandra Valbuena



Gestión por Competencias / Sandra Valbuena, / Bogotá D.C., Fundación  
Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-25-0

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
© 2017, SANDRA VALBUENA

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

# Gestión por Competencias

Autor: Sandra Valbuena



# Índice

## UNIDAD 1 Relación entre las competencias y gestión

Introducción	7
Metodología	9
Desarrollo temático	11

## UNIDAD 1 Desarrollo de competencias en las organizaciones

Introducción	28
Metodología	30
Desarrollo temático	32

## UNIDAD 2 Arquitectura de la gestión por competencias

Introducción	47
Metodología	49
Desarrollo temático	51

## UNIDAD 2 Formulación de las competencias

Introducción	68
Metodología	69
Desarrollo temático	71



# Índice

## UNIDAD 3 Actividades de talento humano en la gestión de competencias

Introducción	101
Metodología	102
Desarrollo temático	104

## UNIDAD 3

Introducción	114
Metodología	115
Desarrollo temático	117

## UNIDAD 4 Evaluación de competencias

Introducción	139
Metodología	140
Desarrollo temático	142

## UNIDAD 4 Compensación en la gestión del talento humano por competencias

Introducción	159
Metodología	160
Desarrollo temático	162

Bibliografía	180
--------------	-----



# 1

## Unidad 1

Relación entre las  
competencias y  
gestión



Gestión por competencias

Autor: Sandra Valbuena

# Introducción

en el desarrollo e implementación de planes ha demostrado que la ejecución y el éxito de las mismas dependerán de las capacidades de su personal, de forma explícita es la integración de sus conocimientos, habilidades y experiencias, las cuales se traducen en competencias.

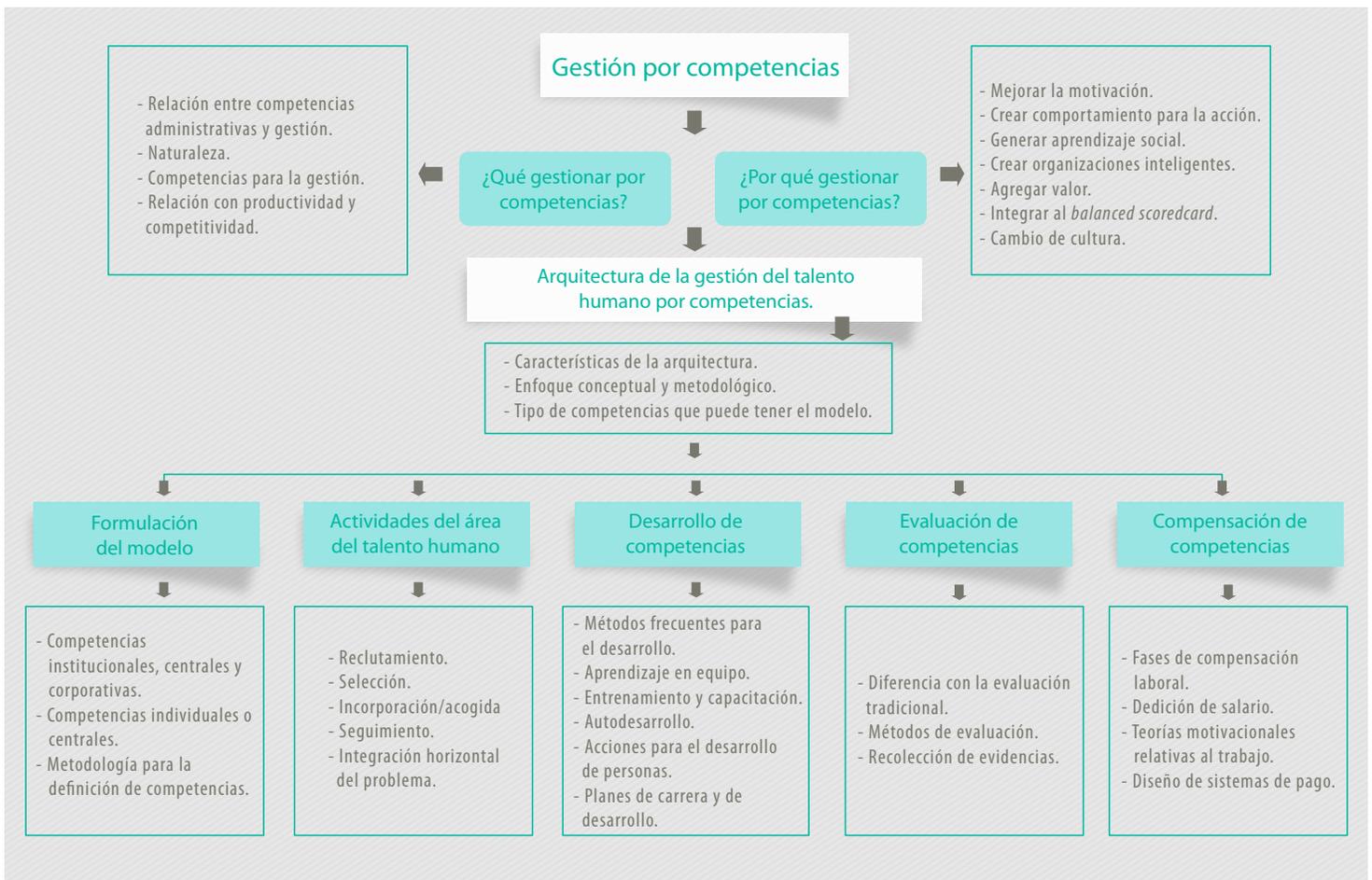
Las empresas no miden su capital únicamente en lo financiero y tangible, sino en las capacidades de su personal, para la construcción de la marca y el desarrollo de su know how, lo cual se denomina capital estructural, el cual está conformado por su personal y sistemas.

El entorno es cambiante, los retos para establecer, mantener y actualizar las unidades estratégicas de negocio, demandan de las empresas, tener personal con competencias que les permita adaptarse fácilmente, desarrollar procesos de formación continua y responder de forma proactiva a los retos del entorno. Los beneficios previsibles de la gestión por competencias son:

- Mejorar la motivación, al reconocer las habilidades de los colaboradores y cómo se integran a la gestión de las organizaciones.
- Crear comportamiento para la acción, no basta con tener el conocimiento sobre un campo en particular, se requiere tener habilidades y desarrollar experiencias.
- Generar aprendizaje social, muchas de las competencias que se requieren en el ámbito empresarial son de tipo comportamental y se aprenden por imitación.
- Crear organizaciones inteligentes, capaces de responder frente al entorno y desarrollar soluciones innovadoras.
- Agregar valor, sin tener que hacer inversiones desmesuradas en capital y componentes tangibles que son imitables; el desarrollo de procesos y acciones que se encuentran en las personas que hacen parte del capital estructural de la organización.
- Integrar al balanced scorecard; las competencias del personal impactan los procesos internos de la organización, están relacionados con la cultura y permiten la creación de valor para el cliente.
- Cambio en la cultura, permite el desarrollo de competencias transversales que notablemente impactan el desarro-

llo organizacional como el trabajo en equipo, la comunicación, la influencia en los equipos, el servicio al cliente, entre otros.

De acuerdo a lo anterior a mayor nivel de competencia, mayor nivel de productividad y competitividad, la diferenciación buscada por las empresas por medio de la generación de valor agregado, Esta cartilla se ha pensado de la manera como se muestra en el siguiente esquema:



Fuente: Diseño del autor

En la primera unidad, semana uno, se focaliza en la definición de las competencias, su relación con la gestión y la definición de las competencias que se requieren para el desarrollo de las organizaciones; todo el contenido estará centrado en dar respuesta a la pregunta: ¿Qué es gestionar por competencias? Para lograr el propósito anterior, es importante que el estudiante tenga en cuenta cada una de las siguientes pautas:

- a. **En lo pedagógico:** Para el desarrollo de esta unidad es necesario que el estudiante se reconozca como agente principal de su proceso de aprendizaje, y por ende, como un sujeto que reflexiona y adquiere una conciencia social, ética, investigativa y crítica para desempeñarse en el mercado como profesional de la Administración, y especialmente en la auto reflexión de su perfil profesional expresado en competencias y las exigencias que le realizará el mercado laboral para desempeñarse en los diversos campos de la gestión.
- b. **En lo metodológico:** Como una manera de acercarse no solo a los contenidos de esta cartilla sino a sus recursos, ejemplos y orientaciones es necesario que el estudiante emprenda y asuma una actitud de gestión y regulación de su propio aprendizaje mediante:
  - La lectura dinámica, crítica y reflexiva de los contenidos, recursos, situaciones y ejemplos que en éste recurso bibliográfico se plantean.
  - Haga preguntas, cuestione e indague en otras fuentes que complementan el desarrollo de estas ideas. Es decir, que tenga la capacidad de ampliar este marco de referencia y contrastar con el punto de vista de otros autores.
  - Confronte los aspectos teóricos con la realidad del tratamiento de diversa información de una organización en particular. Es decir que pueda llegar a establecer relaciones sobre los cambios del entorno y las demandas en competencias para la gestión y administración en las empresas.
  - Se nutra de los aportes de sus compañeros de módulo a través de la participación en foros y debates que se proponen como complemento a este recurso.
  - Genere inquietudes y las aclare con ayuda del docente que orienta el módulo.
  - Elabore sus propios conceptos y los contraste con la realidad organizacional.
  - Defina las competencias requeridas para la gestión y administración que permitan el desarrollo y consolidación organizacional.

- Reconocer el impacto que tendrá la gestión por competencias en la productividad y competitividad de las organizaciones.
- c. **En lo profesional:** Una de las actividades que puede desarrollar el futuro egresado en administración está relacionada con movilizar la capacidad individual para el logro de las metas de la organización, crear una cultura organizacional basada en el aprendizaje y activos intangibles, además de promover su propio aprendizaje y formación para el desempeño ocupacional visualizado en su proyecto de vida.
- d. **En lo empresarial:** Para el sector real la vinculación de nuevos profesionales a sus contextos organizacionales es una forma de incorporar otras maneras de gestión, planificación, investigación, administración y de mercadeo, sin desconocer las presentes. Sin embargo, es necesario destacar que el mercado tiene expectativas y espera de los nuevos profesionales ideas frescas, transformadoras y con un alto sentido de la innovación. Es por ello que la gestión por competencias es coherente con la formulación de planes de gestión y estratégicos exitosos, pues integran al personal para el cumplimiento de la estrategia.
- e. **En lo investigativo:** Se proponen en la cartilla diversas fuentes de medición empresarial desde la productividad y la competitividad, las cuales pueden ser profundizadas y ampliadas.

### Relación entre las competencias y gestión

Al hacer referencia a la gestión y a las implicaciones que tiene la misma, en las organizaciones, se puede remitir a la real academia española quien define la gestión y su relación con el verbo gestionar, se atribuyen las funciones como: hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo de cualquiera. La anterior definición implica el conocimiento y las habilidades de sus dirigentes, se debe anotar que no se hacen tan explícitos los recursos, como sí la experiencia de quienes lideran y desarrollan las actividades en las empresas.

Desde la visión (Hernández & Pulido, 2011) el ejercicio de la gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente, el cual requiere de una competencias, para conducir un organismo social productivo en un entorno altamente cambiante, para lo cual debe definir estrategias y políticas de largo plazo; el desarrollo de la labor gerencial y de cada una de las funciones y actividades en la organización, por las condiciones de entorno, no pueden ser fijas o tener un libreto definido, se requiere del desarrollo de unas habilidades o capacidades, las cuales se traducen en competencias, por lo tanto el conocimiento del entorno, la orientación a la satisfacción de las necesidades de los

clientes, la administración de las cadenas productivas, la definición de los objetivos organizacionales y la administración del personal.

La anterior definición del ejercicio de la gerencia, se puede relacionar con la definición de competencias propuesta por (BUNK, 1994):

- Hacer frente a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo, con el nivel y calidad de desempeño requeridos.
- Adaptarse al entorno socio laboral y colaborar en la organización del trabajo.
- Resolver los problemas emergentes con iniciativa y creatividad.

Lo cual tiene una incidencia directa con las exigencias en la gestión se refieren a continuación:

- La gestión debe ser un proceso intelectual: requiere de la reflexión, pensamiento crítico y la habilidad para interrelacionar todos los factores que pueden afectar a las organizaciones, es decir éste entorno en el que desenvuelven.
- La gestión debe ser creativa: el desarrollo de procesos innovadores que permitan la competitividad, es decir que se deben generar productos y servicios, además de la mejora en los procesos, la creatividad está relacionada con la solución los pro-

blemas que se presentan al interior de las organizaciones.

- La gestión establece directrices estratégicas pero no existen fórmulas que permitan pre-establecer rutas de desempeño, por lo tanto se requiere de un talento humano que posean competencias y les permita el aprendizaje y mejoramiento continuo.
- La gestión debe tener táctica: debe ser traducible a todos los niveles de la organización, permitir su empoderamiento e implicación, debe generar comprensión y conciencia de todo el recurso humano; los esfuerzos en todos los niveles se deben dar en la alineación de los recursos, procesos y esfuerzos del negocio.
- La gestión se encarga de la coordinación y el aprovechamiento de los recursos, lo cual se logra desde la creación de una visión compartida y motivadora frente a la acción.

Se puede esquematizar la relación entre las competencias y la gestión en la siguiente tabla:

Implicaciones de la gestión	Aporte de la competencia a la gestión
Proceso intelectual	Alude a la combinación de saberes, se puede ser especialista en una función, pero la sociedad del conocimiento exige una visión interdisciplinaria.
Debe ser creativa	La competencia es dinámica, por lo tanto requiere del mejoramiento y aprendizaje continuo, que es la fuente de la creatividad.
Establece directrices estratégicas	La competencia es contextualizada y alude al desarrollo de funciones específicas; implica noción de transferencia e interpretación de condiciones de contexto.
Debe tener táctica	Existe una relación indisoluble entre la acción y la reflexión, se debe concretar el desempeño.
Se encarga de la coordinación y el aprovechamiento de los recursos	Se requiere de ciertas condiciones para que la competencia pueda desarrollarse y demostrarse.

Cuadro 1. Relación entre la gestión y las competencias  
Fuente: Propia.

Se puede concluir que el ejercicio de la gerencia requiere de competencias, pues desde la visión de (Drucker, 1995), el gerente es un elemento dinámico y vivificante de todo tipo de negocio, sin su capacidad ejecutiva, los recursos de la producción no se convierten nunca en producción; en un sistema económico de competencia, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener la empresa.

## Relación entre las competencias y administración

La definición de administración desde la definición de Wilburg Jiménez Castro, establece que existe una composición entre principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, para el logro de objetivos comunes que serían imposibles de lograr de forma individual, es decir que existe una movilización de la dedicación individual en los organismos sociales.

Como se observa en la anterior definición, el desarrollo de un proceso administrativo, no sólo se exige la experticia técnica, sino el desarrollo de competencias que le permitan movilizar la capacidad individual, hacer sinergias, desarrollar trabajo en equipo, orientación al logro y la cooperación, entre otras, las cuales dependerán del tipo de organización y el sector en el cual se encuentre la organización.

Para Fremont, E. Kast. La administración debe tener cuatro elementos que garantizan el efectivo desarrollo del proceso, los cuales con:

1. Dirección hacia objetivos.
2. Participación de las personas.
3. Empleo de técnicas.
4. Compromiso con la organización.

Los componentes anteriores se pueden traducir en competencias, las cuales se adquieren y desarrollan, es misión de la organización, tomar la capacidad de los colaboradores e integrar sus conocimientos, habilidades y aptitudes en competencias que aporten competitividad a la organización, como ya se ha expresado con anterior-

idad en un entorno cambiante.

El desarrollo del ejercicio administrativo requiere el desarrollo del trabajo con unas condiciones de calidad, como lo son la eficiencia, la eficacia y la efectividad, por lo anterior no sólo se espera la movilización individual, el desarrollo de unas funciones o tareas que era propicias para una era industrial, ahora en una sociedad del conocimiento se requiere que la gestión esté articulada y permita la combinación de las funciones a través de los procesos. Las condiciones de calidad del trabajo es uno de los componentes de la competencia.

Por lo tanto al igual que en el desarrollo de la gestión, en la definición de las competencias requeridas para el logro de los resultados de la organización, se deben tener en cuenta, los siguientes aspectos:

- **La eficiencia:** es el cabal cumplimiento de los procedimientos y reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados en el logro de las metas.
- **La eficacia:** es el cumplimiento de las metas u objetivos.
- **La efectividad:** es el cumplimiento de la eficiencia como de la eficacia.

Si se grafican los conceptos, se podrá representar de la siguiente forma:

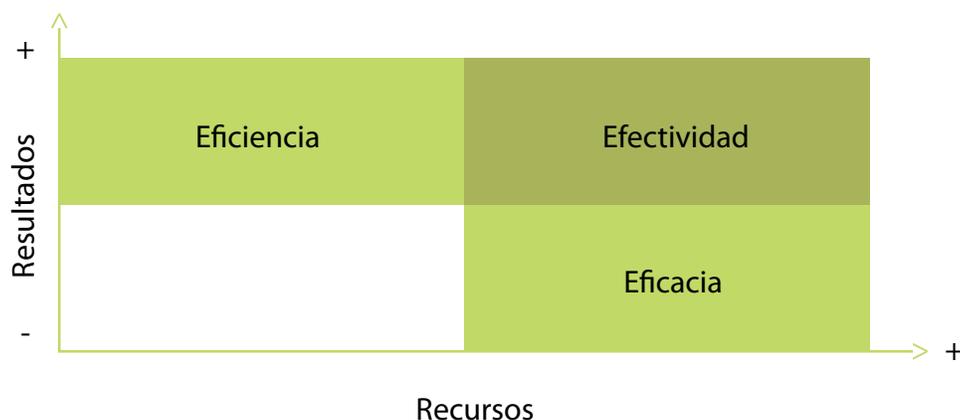


Figura 1. Representación de las condiciones de calidad  
Fuente: (Hernández & Pulido, 2011).

### **Cambios en el entorno que propician la gestión por competencias**

- La era del conocimiento, las empresas hoy no sólo gestionan recursos físicos y capital financiero, sino administran conocimiento, desde la visión de Peter Druker, el conocimiento es el negocio de los negocios, por lo tanto las empresas realizan la gestión del conocimiento, establecen sus características diferenciales y ventajas competitivas para posicionarse en los mercados.
- De la manufactura a la mentefactura, en la era del conocimiento, la era industrial se caracterizaba por la creación de productos, ahora el proceso creativo se concentra en la generación de conocimiento, que fortalece los procesos productivos, los sistemas de información y tecnologías, entre otras.
- La construcción del conocimiento requiere un saber, que se traduce en un saber hacer, no basta con tener datos al interior de la organización, se requiere de la gestión que permita hacer uso de los mismos para el logro de los resultados, el conocimiento no sólo es saber, sino la fundamentación o cimienta de las decisiones y otros actos de la gerencia. La tarea de la gestión del conocimiento en una empresa es la de ejecución efectiva, de un recurso humano creador, pensante, con la capacidad de generar conocimientos a partir de la conceptualización de la empresa y su esencia o corazón "core business", en el contexto donde opera, con la habilidad de convertir datos en información o conocimiento.
- La gestión empresarial requiere del uso de técnicas, las cuales aplican el conocimiento mediante el método o procedimiento para producir un bien o servicio, además del arte, donde se crean soluciones innovadoras a problemas de la realidad, asimismo con la necesidad de aplicar la imaginación para encontrar soluciones de manera innovadora y creativa, pues en la práctica los problemas son variados, complejos e involucran variables no controlables.

Lo anterior se puede esquematizar de las siguientes formas:



Imagen 1. Cambios de la manufactura a la mentefactura.  
 Fuente: Rene Villareal CECIC, citado en (Hernández & Pulido, 2011).

Basado en la definición de Peter Senger sobre institución como ambiente de aprendizaje y entorno para adquisición y potencialidad para el cambio, se deben identificar a través de un diagnóstico aspectos relevantes que permitan definir las competencias que requiere la empresa para el desarrollo de su objeto social y el personal.

El conocimiento se debe considerar como la fuente más importante del desarrollo organizacional, ya que es la esencia de la nueva gestión. (Tejada, 2003) por lo tanto los modelos de arquitectura de gestión por competencias plantean para las organizaciones el propósito de gestionar el aprendizaje organizacional e individual, para articular los requerimientos en materia de competencias que necesita la estrategia de la organización, con el aprendizaje continuo, el desarrollo de capacidades dinámicas, la respuesta a los cambios y la innovación.

## Naturaleza de las competencias

En cuanto a la naturaleza de las competencias, se tomará como referencia las siguientes definiciones:

### Recomendación 195 OIT

El término de competencias, abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que dominan y aplican en un contexto específico. Asimismo es la capacidad demostrada para obtener un resultado deseado.

Capacidad demostrada para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y/o metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio en el desarrollo personal y profesional.

### Parlamento europeo y del consejo (de abril de 2008) sobre la creación del marco Europeo y del marco Europeo de cualificaciones para el aprendizaje permanente

Desde la visión administrativa, se define la competencia como la capacidad productiva de un individuo en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y que refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo de buena calidad.

La actividad laboral es un escenario de determinados y variados problemas, lo cual exige para la persona combinar y movilizar saberes, por lo tanto una definición simple de competencias es conjunto de saberes, en este orden de ideas la arquitectura de un modelo de gestión de talento humano por competencias requiere proporcionar las condiciones necesarias que permiten tanto de forma grupal como individual la combinación y el uso oportuno para lograr la efectividad organizacional.

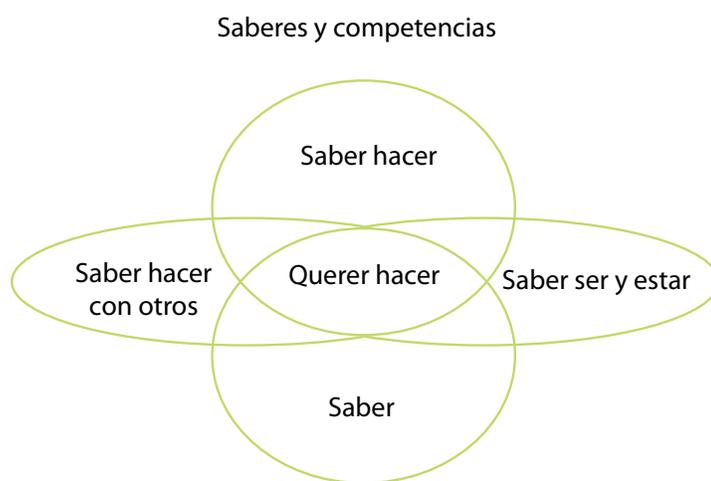


Figura2. Elementos de las competencias.  
Fuente: OIT.

**Saber hacer**, es decir la capacidad de desempeñarse de acuerdo a ciertos parámetros de calidad definidos a nivel de la organización en función de su estrategia; es por esto que la arquitectura contempla cuál es la dirección a largo plazo que tendrá la organización y cómo se vinculan el talento humano para el logro del futuro deseado.

**Saber ser y estar**, aspectos personales y actitudes que indiquen sobre los resultados de la acción y que se requieren en el ámbito organizacional; en el ámbito de las competencias se identifican como comportamientos evidenciables, característica propia de las competencias debe ser susceptible de observarse y valorarse.

**Saber**, conocimientos asociados a la acción, son los aspectos conceptuales que sustentan al desempeño, y son el conocimiento preliminar con que se para hacer significativos, los demás aprendizajes y habilidades que se adquieren en el contexto laboral. Es por esto que para las competencias es importante conocer el potencial de una persona, todos aquellos conocimientos y experiencias que pueden o no estar relacionados con su desempeño actual.

**Saber hacer con otros**, identifica cómo hacer que las competencias individuales se movilicen para el logro en conjunto.

Para que los saberes se movilicen, es necesario el querer hacer, es decir la motivación personal que está relacionado con condiciones de entorno. El entorno es entendido como las condiciones que habilitan o permiten que la persona pueda poner en juego sus capacidades para que la acción tenga lugar, al fin es poder **hacer y aprender**, lo cual significa que aún los errores son oportunidades de aprender.

Es por esto que en ámbito institucional se debe tener generar la circulación de la información y el conocimiento a lo largo y a lo ancho de la organización.

Por lo tanto en la comprensión de la naturaleza de las competencias, se debe tener claridad en los siguientes aspectos, desde la visión de (Mertens, 2003):

- La competencia hace referencia a las **capacidades de la persona** y no a las tareas de un puesto de trabajo o una institución.
- Alude a la movilización y combinación de saberes y capacidades de distinta índole. Es una construcción, cuyos componentes pueden desagregarse a efectos del análisis, aisladamente no constituyen competencia.
- Se movilizan las capacidades para actuar, logrando un desempeño profesional que puede mostrarse y verificarse en un determinado contexto laboral y que permite evidenciar la competencia.
- Existe una relación insoluble entre **acción y reflexión**, es decir la persona debe ser capaz de comprender los significados implícitos de su desempeño para obtener un resultado competente.
- La competencia es **contextualizada**, lo cual le otorga la cualidad de ser transferida e interpretada según las condiciones de contexto.
- La competencia es **dinámica**, es decir que está en continuo desarrollo, adaptación y transformación.

### **Competencias necesarias para la gestión**

Las organizaciones se establecen por niveles, en la definición de las competencias, se debe conocer con claridad los alcances esperados en cada uno de ellos, es decir esta-

blecer los niveles de autoridad y responsabilidad. A continuación se relacionan, los niveles de la dirección, las implicaciones desde las funciones para definir las competencias requeridas:

- **Alta dirección:** tiene a su cargo el logro de los objetivos y resultados establecidos por los fundadores, propietarios y planes estratégicos periódicos, en general tiene a su cargo la función de la toma de decisiones con base en la misión, visión y políticas de las empresas.
- **Gerencia media:** la gerencia media consta del staff directivo, están a cargo de las áreas claves de la empresa, como producción, comercialización, finanzas y recursos humanos. Su función principal es la ejecución de las decisiones estratégicas de la alta dirección, observando el cumplimiento de políticas conforme a los presupuestos autorizados. El cambio de paradigma actual es la participación de la gerencia media en la toma de decisiones a nivel directivo, las organizaciones, son más horizontales.
- **Nivel operativo:** aplica los procedimientos mediante políticas, normas y calidad, la medición de los resultados se da en el cumplimiento de las metas respecto a los recursos asignados. La parte operativa de las empresas hoy no se reduce a acciones mecánicas, sino que exige la solución de problemas a su nivel, no sólo es oprimir el botón, exige saber cuándo hacerlo y detenerse y la generación de capital estructura, se da en éste nivel de la organización.

A continuación se muestra en esquema, los alcances de los niveles de la organización basados en una sociedad de gestión del conocimiento:

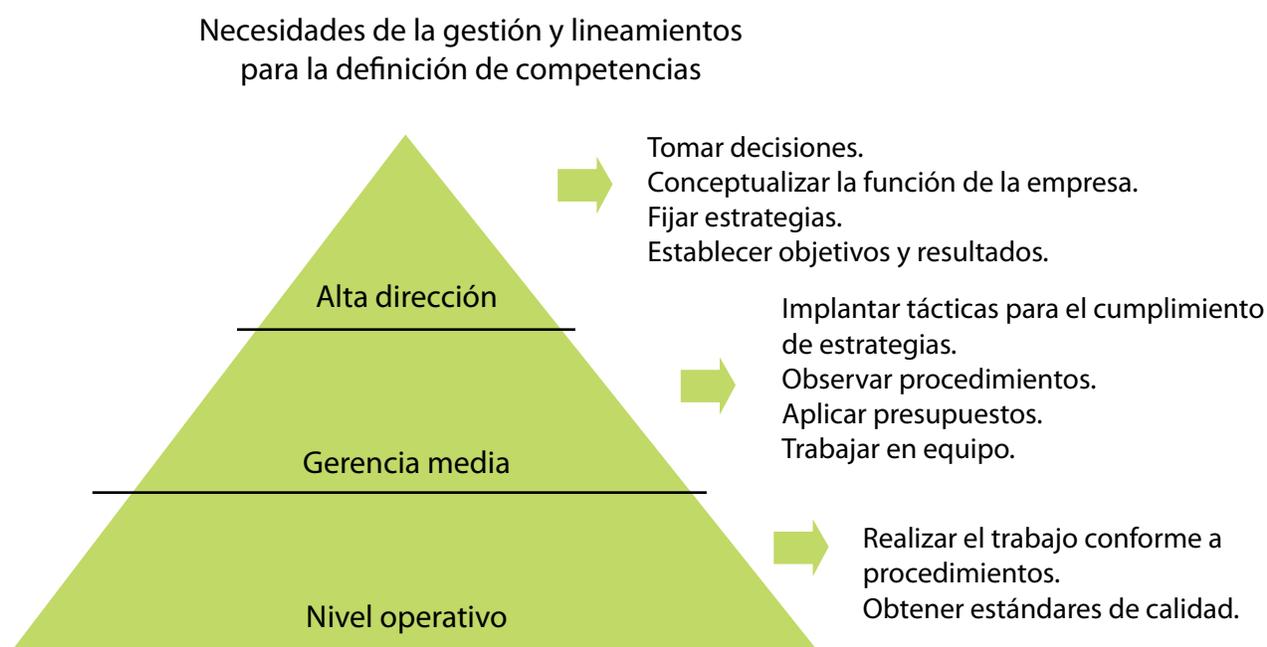


Figura 3. Necesidades de la gestión y lineamientos para la definición de competencias  
Fuente: (Reyes, 2013).

## Condiciones de contexto necesarias para el desarrollo de las competencias

Se debe garantizar para el desempeño de las competencias se posibilitan los recursos necesarios para su obtención, a continuación se relacionan las condiciones de contexto (Johnson, J. Scholes, K. & Whittington, R, 2011).

- **Material:** equipamiento, entorno físico.
- **Social o relacional:** compañeros de trabajo, líneas de autoridad y de cooperación, clientes internos y externos y relacionamiento con demás grupos de interés que permiten la puesta en práctica de las mismas.
- **Organizacional:** se contemplan la organización del trabajo, prácticas y modelos de gestión, modalidades de interacción entre equipos y personas, descentralización, grados de autonomía.
- **Cultural:** se determina el sentido y el valor del trabajo y las funciones desempeñadas, estándares de calidad, acuerdos y conceptualizaciones compartidas por el colectivo de la organización acerca del desempeño, los niveles, la misión y la visión, el futuro.
- **Relaciones laborales:** identifica el cómo se da el dialogo social, por lo tanto implica la estabilidad laboral, ámbitos de negociación y la participación en los espacios de toma de decisiones.

Adicionalmente (Alles, 2012), considera que la creación del talento humano, es un aspecto organizacional, y por lo tanto sugiere dos caminos:

1. Seleccionando profesionales con capacidades (competencias) acordes a lo que la empresa necesita.
2. Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Para ello se deberá trabajar en políticas de retención.

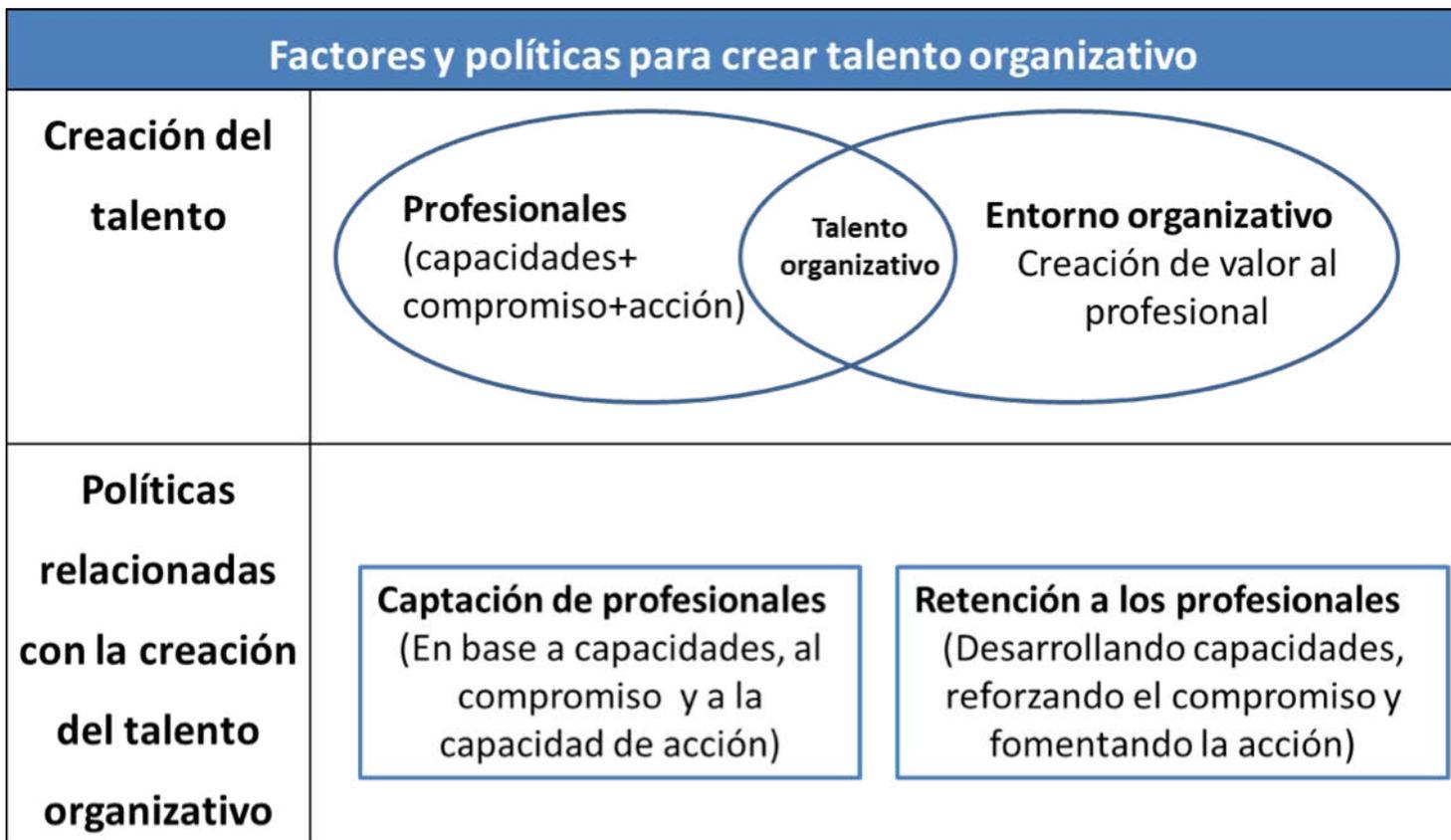


Imagen 2. Factores y políticas para crear talento organizativo  
Fuente:(Jérico, 2001).

El gráfico anterior, se tiene la motivación de crear un talento organizativo con competencias y retenerlo pues como se ha mencionado con anterioridad, esto garantizará la sostenibilidad de la organización y la fuga de los mismos, en un escenario de competencias es pérdida de recurso económico y tiempo.

## Relación de las competencias con la productividad y la competitividad

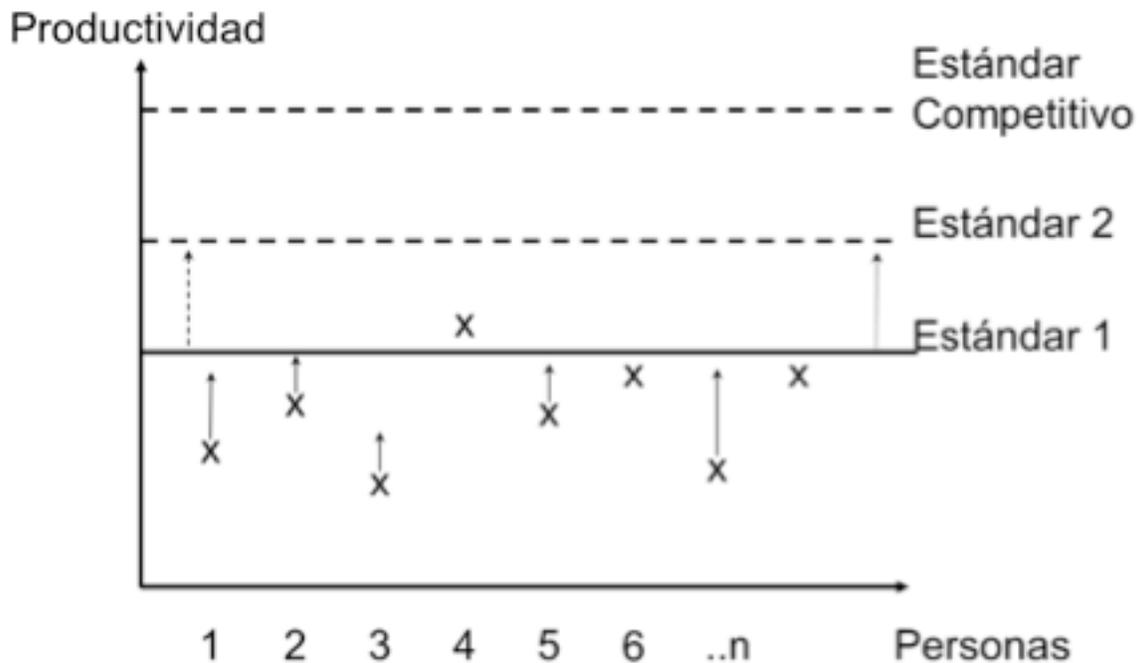


Imagen 3. Impacto de las competencias en la productividad  
Fuente: (Reyes, 2013).

Cuando la organización desarrolla competencias, se logrará aumentar la productividad, es decir se espera que la organización, realice la utilización correcta de los recursos en relación proporcional con los productos y servicios que genera, lo anterior implica no sólo la fijación en el costo, sino en la creatividad que se imprime al proceso productivo y a la capacidad que tiene el recurso humano para evitar los reprocesos y demoras en los tiempos de producción.

Por lo anterior, la productividad es la relación entre el producto obtenido y los recursos e insumos utilizados y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

Las competencias a pesar que están planteadas para el contexto productivo, tienen la intención de elevar el nivel general de vida, si se produce con el mismo costo o de obtiene la misma cantidad de producción, con un precio un poco inferior, la sociedad en conjunto se

beneficia, porque existe una mayor productividad, según OIT y se darán los siguientes supuestos:

- Mayores cantidades tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, con un menor costo y con un menor precio.
- Mayores ingresos reales.
- Mejores condiciones de trabajo y de vida, con una menor jornada de trabajo.
- Un esfuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

Por otra parte la competitividad implica la creación, el desarrollo y la sostenibilidad de las capacidades para conquistar la preferencia de los consumidores en los mercados de productos o servicios, y así generar resultados financieros (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) en los plazos corto, mediano y largo plazo.

Al desglosar la definición, se puede encontrar la relación con las competencias:

- **Crear, desarrollar y sostener:** lo anterior significa, que la empresa debe implementar estrategias y sistemas que diferencien sus productos y servicios, además de tener un impacto positivo en su entorno, aunque la sostenibilidad tiene implícito un valor económico, se requiere un desarrollo desde lo social y ambiental.
- **Conquistar la preferencia:** antes era sólo función de las áreas de mercadeo, hoy que se integran los servicios con los bienes tangibles, se necesita personal capacitado que tenga una orientación al cliente y se constituyan en un rasgo competitivo; las empresas que logran el desarrollo de éste factor diferencial en su capital humano, no son imitables fácilmente así produzcan los mismos bienes

y servicios, pueden copiar los procesos, los productos, pero desarrollar competencias en el personal, toma tiempo y requiere inversión en recursos y procesos de apoyo en la selección y desarrollo del talento humano.

- **Tener un mercado:** en los mercados participan diversas empresas con cualidades distintas, una meta fundamental de toda empresa es tener hacer la consecución y el mantenimiento del mismo, para lo cual se debe desarrollar el trabajo con unas condiciones de calidad.
- **Lograr resultados financieros y humanos:** en este factor se pueden resumir los anteriores, el crecimiento económico, sin un desarrollo humano es insostenible, las competencias en las empresas son garantía de su continuidad, el mercado puede cambiar, los productos pueden transformarse por avances tecnológicos y obsolescencia, sin embargo el tener personal capacitado para enfrentar el cambio, puede preservar a la compañía y le puede mantener flexible a los cambios del entorno.

En las sociedades del conocimiento, no sólo se habla de competitividad sino que ahora se le da el calificativo de sistémico, el cual consta de cuatro niveles (Esser, 1996) que impactan el desempeño de las organizaciones:

- Metacompetitividad:** conjunto de ventajas de una sociedad a otra, su premisa es la integración social, y abarca aspectos como la cultura e identidad, las cuales desde las competencias son de carácter colectivo que les permite desarrollar trabajos especializados con tecnologías de punta.
- Macrocompetitividad:** está dado por las condiciones macroeconómicas, estructu-

rales de infraestructura y el marco legal de alta confiabilidad.

- c. **Mesocompetitividad:** se refiere al contexto local o regional, donde desde la competitividad y las competencias, se evalúan las capacidades de desempeño para dar respuesta a su contexto inmediato.
- d. **Microcompetitividad:** el verdadero origen de la competitividad de las empresas se deriva de su desempeño, de la eficiencia con la que manejan sus recursos y la capacidad real de producir bienes y servicios de buena calidad con precios competitivos en un marco de comportamiento ético. En éste se localizan factores como gestión empresarial, innovación tecnológica, confianza de los clientes y capacitación entre otras.

La conclusión frente a la competitividad es que nos encontramos frente al paradigma de una nueva economía, por lo tanto más allá de conocimientos, se requieren competencias, es decir la combinación entre conocimientos, actitudes, aptitudes y capacidades que permita enfrentar el cambio de paradigmas para lograr tener empresas competitivas, pues según se ha explicado esto permitirá tener una bienestar social.



Imagen 3. Cambios y nuevos paradigmas en la nueva economía del conocimiento  
Fuente: (Hernández & Pulido, 2011).

Por todos los cambios organizacionales y demandas de una sociedad del conocimiento, se propone que las competencias de u gestor o gerente desde la visión de (Hernández & Pulido, 2011) sean:

- Comprender y conceptualizar el contexto local y global en dónde actúa la organización y su función en términos de productos y servicios y de la satisfacción de necesidades de clientes primarios y secundarios.
  - Definir los términos económicos el valor del mercado dónde actúa la empresa.
    - Describir la capacidad económica, productiva y proporcional de los participantes y competidores del mercado en que participa la empresa.
    - Describir la composición de los consumidores en términos de segmentos, el valor económico de cada uno y sus formas de adquirirlos.
    - Describir a los principales proveedores y su capacidad de producción.
    - Describir la capacidad de producción y distribución de la empresa para facilitar la alineación de producción y distribución respecto de la capacidad de sus proveedores y distribuidores.
    - Describir la cadena productiva en que opera la empresa, así como los valores agregados de cada parte y el papel de la empresa en dicha cadena, así como las partes interesadas en su desarrollo.
    - Definir el nivel de competitividad de la empresa en el mercado que opera, así como su rentabilidad en relación con los recursos utilizados.
  - Operar estructuras organizacionales o diseñarlas conforme a las estrategias, misión, visión y los planteamientos estratégicos en general.
  - Conceptualizar y definir las problemática externas en términos de fuerzas y oportunidades presentes para diseñar estrategias competitivas que permita a la empresa sus sostenibilidad.
  - Analizar y sintetizar la problemática interna de la organización para definir programas de mejora en el corto, mediano y largo plazo.
  - Realizar vigilancia tecnológica que permita fomentar la innovación y el desarrollo interno.
  - Medir el nivel de productividad de su capacidad instalada en relación con sus recursos y sus competidores.
  - Administrar el talento humano a través del liderazgo y con el ejemplo desde su capacidad técnica, intelectual y moral.
  - Administrar el tiempo y los recursos económicos mediante el establecimiento de prioridades y la delegación de responsabilidades sin perder el control de los objetivos encomendados.
  - Analizar y sintetizar problemas, estableciendo alternativas de solución teniendo en cuenta el impacto económico y social.
  - Hacer toma de decisiones en coherencia con los objetivos, la visión y las estrategias de desarrollo de las empresas.
  - Desarrollar proyectos de inversión sustentables dentro de los marcos de responsabilidad social, locales, globales para establecer nuevas oportunidades de negocio.
- De lo anterior se debe resaltar lo siguiente:
- Las competencias que requiere la organización deben estar en coherencia con los lineamientos estratégicos, los cuales definen el recurso humano que requiere la empresa.

- Las competencias tienen una estructura de acción, la cual define el desempeño esperado por la competencia, un objeto o sujeto sobre el cual se realiza la acción y una condición de calidad.
- Las competencias reúnen los conocimientos con las habilidades y las aptitudes para dar un resultado en concreto.
- La definición de unas competencias al interior de las organizaciones permite establecer unos mínimos de desempeño esperados para movilizar la capacidad individual y colectiva de los colaboradores.
- Se define competencia como las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados diferentes.
- Existe una relación entre las competencias y los talentos desde la visión de (Alles, 2012), el talento conformado por el conjunto de dotes intelectuales, es decir la competencia le permite colocar en acción el conocimiento.
- Se hace referencia a tener la competencia cuando se es adecuado o apto.

El talento requiere capacidades juntamente con el compromiso y acción, de forma simultánea, es decir si un profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará el resultado aunque haya tenido buenas intenciones. Sí por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados, pero limitará la creatividad y la innovación por falta de motivación.

El desarrollo en las organizaciones se genera cuando se tiene compromiso, las capacidades y la acción.

**Talento individual=capacidades+compromiso+acción**



Imagen 4. Elementos del talento individual  
Fuente; (Jérico, 2001).

Aunque los conceptos anteriormente mencionados, parecen evidentes, influyen en el desempeño de las organizaciones, pues hacen parte de la vida laboral de las personas.

$$\text{Capital Humano (Intelectual)} = \text{Competencias} + \text{Compromiso}$$

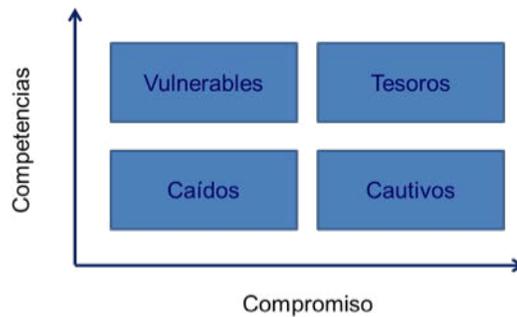


Imagen 6. Relación entre el compromiso y las competencias  
Fuente: (Reyes, 2013).

El desarrollo de competencias no sólo requiere de un trabajo en formación y capacitación, sino retención del personal, pues cuando no se logra el equilibrio en el personal, se evidencia la rotación y deserción.

Desde las generalidades para la comprensión de las competencias, el talento se puede desarrollar a través de la interacción, si la organización facilita la interacción, se generará un efecto multiplicador. Si por el contrario, en vez de facilitar, se limita, se perderá de innovar y además correrá el peligro que los profesionales no encuentren aliciente en su trabajo, y disminuyan su compromiso.

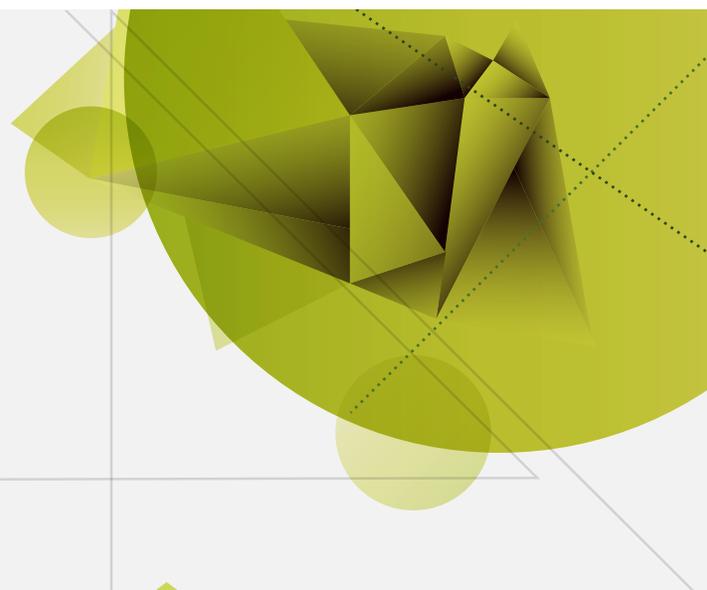
La intencionalidad de reconocer a las empresas como organismos sociales que agrupan el talento, tiene sentido cuando se busca crear el alma de la empresa, es decir tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados y comprender realmente las esperanzas, sueños y aspiraciones.



# 1

Unidad 1

Desarrollo de  
competencias en las  
organizaciones



Gestión por competencias

Autor: Sandra Valbuena

## Introducción

En esta unidad se darán los argumentos desde el para qué implementar sistemas de gestión basados en competencias, cómo se abordan desde la visión del impacto en el desarrollo profesional de los colaboradores, es decir el cómo se pueden desarrollar rutas y planes de carrera, lo cual impacta su promoción al interior de la organización y obviamente su compensación.

Asimismo, se analizará el cómo desarrollar competencias para movilizar los conocimientos, experiencias y habilidades de los colaboradores en el logro de las estrategias, no basta con tener cualificaciones demostradas en títulos y credenciales, si el personal no logra combinarlas con los equipos, sino están conectadas y son significativas para el *core business* del negocio.

En las sociedades del conocimiento contemplan las organizaciones como estructuras inteligentes que deben tener capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y proponer soluciones a problemas de forma innovadora y sostenible, capaces de transferir a diferentes contextos y hacer aportes a la sociedad, como acciones de responsabilidad social y acción sin daño, aspecto que se logra desde el desarrollo de las competencias.

El desarrollo del capital estructura de la organización, se logrará en la medida que promueva el aprendizaje social; el capitalizar profesionales con experiencia y formación apropiada para un cargo, es una oportunidad de integrar éste conocimiento para agregar valor y establecer características diferenciales, enseñar a otros, mejorar los procesos y productos para la competitividad.

Desde la gestión por competencias se propone una integración vertical del modelo, es decir cómo el personal ejecutará los principios estratégicos de la organización, no tendrá sentido hacer más compleja y sistemática la gestión, sino se traduce en una facilidad y sobre todo en una oportunidad de mejora para la organización.

El realizar inventario de competencias en la organización, le permitirá determinar las capacidades con las cuales cuenta para desarrollar los planes y proyectos coherentes con su *core business*.

Uno de los temas centrales en la organización del módulo es la definición de los métodos y procesos para la estructuración del modelo de gestión por competencias. El cual se esquematiza a continuación:



Finalmente, se abordará desde lo teórico, el cómo se usan las competencias en las organizadores, y cómo se integran al lenguaje de las mismas con el fin de promover e instaurar un modelo que exige el compromiso, reconocimiento e implicación de todos los colaboradores.

En la primera unidad, semana dos, se focaliza en la argumentación y las necesidades que puede resolver la implementación de un modelo de gestión por competencias, el cual tendrá unas implicaciones para los directivos de la organización, pero también para los colaboradores, una apertura a compartir el conocimiento, prepararse para la autoformación y la aprehensión de nuevas habilidades. Es importante que el estudiante tenga en cuenta cada una de las siguientes pautas:

- a. **En lo pedagógico:** Para el desarrollo de esta unidad es necesario que el estudiante se reconozca como agente principal de su proceso de aprendizaje, y por ende, como un sujeto que reflexiona y adquiere una conciencia social, ética, investigativa y crítica para desempeñarse en el mercado como profesional de la Administración, en particular se verá como empoderado para defender, proponer y promover los modelos de gestión por competencias en las organizaciones, desde los argumentos personales, organizacionales y de impacto al entorno.
- b. **En lo metodológico:** Como una manera de acercarse no solo a los contenidos de esta cartilla sino a sus recursos, ejemplos y orientaciones es necesario que el estudiante emprenda y asuma una actitud de gestión y regulación de su propio aprendizaje mediante:
  - La lectura dinámica, crítica y reflexiva de los contenidos, recursos, situaciones y ejemplos que en éste recurso bibliográfico se plantean.
  - Haga preguntas, cuestione e indague en otras fuentes que complementan el desarrollo de estas ideas. Es decir, que tenga la capacidad de ampliar este marco de referencia y contrastar con el punto de vista de otros autores.
  - Confronte los aspectos teóricos con la realidad del tratamiento de diversa información de una organización en particular. Es decir que pueda llegar a establecer relaciones sobre los cambios del entorno y las demandas en competencias para la gestión y administración en las empresas.
  - Se nutra de los aportes de sus compañeros de módulo a través de la participación en foros y debates que se proponen como complemento a este recurso.
  - Genere inquietudes y las aclare con ayuda del docente que orienta el módulo.
  - Formule argumentos que establezcan el impacto de la gestión por competencias en las organizaciones

- Definir las limitantes que se pueden presentar en la implementación del modelo de gestión por competencias.
- c. **En lo profesional:** Como futuro administrador de empresas deberá tomar decisiones sobre la implementación de un modelo, lo cual se podrá realizar desde el análisis de los beneficios, el impacto sobre las prioridades de la organización, aunque de forma dual deberá analizar las dificultades que se pueden presentar y la forma cómo se pueden abordar. La implementación de un modelo dependerá de la madurez de la organización, sus prioridades y las posibilidades de implementación.
- d. **En lo empresarial:** los modelos de gestión por competencias son una realidad desde las imposiciones que se realizan a las mismas para lograr la competitividad. El desarrollo de un valor agregado que depende de activos tangibles, tecnologías y materiales es imitable y puede ser asumido por modelos de negocio que buscan la inmediatez y con la visión de corto plazo, a diferencia de las organizaciones que se plantean bajo principios de sostenibilidad, el correcto desarrollo de su personal, le permitirá tener un diferencial que reposa en su personal, procesos y gestión del conocimiento
- e. **En lo investigativo:** En la cartilla se brindan algunos argumentos sobre la gestión por competencias, sin embargo será importante profundizar y ampliar con el fin de tener un fundamento sólido que permita la justificación de los mismos en la organización.

## Desarrollo de competencias en las organizaciones

### Competencias un factor para mejorar la motivación

Las organizaciones para su funcionamiento establecen relaciones laborales, las cuales no sólo están basadas en una retribución salarial, sino en las expectativas de crecimiento humano y profesional, lo cual se constituye en un factor de motivación y una línea de desarrollo empresarial; por lo tanto se identifican las características y las capacidades personales ineludibles para enfrentar el contexto complejo y desafiante, se debe planificar los recursos humanos necesarios para satisfacer los requerimientos de la empresa y los individuos que en ella laboran, además de adoptar sistemas de gestión y evaluación que permitan incluir, remunerar y premiar de un modo coherente el desempeño individual y grupal.

Las competencias reconocen los saberes, el saber hacer, el ser y estar de cada uno de los colaboradores, permite medir su desempeño, identificar factores de mejora que pueden ser superados con planes de formación y rutas de carrera que exploran sus avances y aciertos en el logro de las metas organizacionales. El correcto proceso de gestión de las mismas, contribuye a la motivación de los colaboradores, a continuación se men-

cionan algunos factores críticos en la definición de las mismas (Mateo & Valdano, 1999), los cuales requieren un esfuerzo e inversión para su práctica:

- Identificar las características y capacidades de las personas, es decir establecer la correspondencia con el puesto que ocupa, establecer acciones para el mejoramiento del perfil que contribuye a la empresa y a la formación particular y personal.
- Tener en cuenta las necesidades de la organización como de las personas, de modo de lograr su empoderamiento y satisfacción. La descripción de los cargos y un modelo de competencias, que forme, disponga de los recursos y condiciones organizacionales para potencializar el desempeño.
- La evaluación del desempeño permitirá valorar y premiar la gestión de las personas, además de la identificación de brechas en el desempeño y ser fuente en la formulación de los planes de formación del personal.

Se debe resaltar que la adecuación de las personas a su cargo, más que un trabajo administrativo, consiste en una relación implícita de ganar-ganar; es decir se requiere ubicar a cada persona en coherencia con sus capacidades (competencias) para elevar

sus niveles de motivación, existen algunos rasgos de personalidad que hacen mucho más eficiente a ciertas personas en algunos cargos. Sin embargo se reconoce que por limitaciones en recursos éste ideal, no se lleva a cabo en su totalidad, es labor de la gestión por competencias lograr el equilibrio entre las situaciones ideales y las realizables optimizando los recursos.

### **Competencias crean comportamientos para la acción**

Al hablar de competencias, se debe referir a los comportamientos y conductas; una conducta es una manera o forma de conducirse o comportarse y un comportamiento está dado por las reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.

Algunas competencias se pueden evaluar a través de la valoración de los comportamientos, por lo tanto estos se pueden evidenciar como (Alles, 2012):

- Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción físico) o dice (discurso).
- Un comportamiento no es él lo que una persona desea hacer o decir; o piensa que debería decir.
- Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.
- Ciertos comportamientos, por ejemplo el pensamiento conceptual, pueden ser inferidos a partir de un informe verbal o escrito.

Los comportamientos además de otros elementos hacen visibles las competencias, y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades), es decir son la parte visible de la competencia, por lo tanto el proceso de evaluación de las misma y su respectiva parametrización, se deben hacer de forma clara. A continuación se muestran otros elementos que están visibles en el desarrollo de las competencias:

## Componentes de las competencias

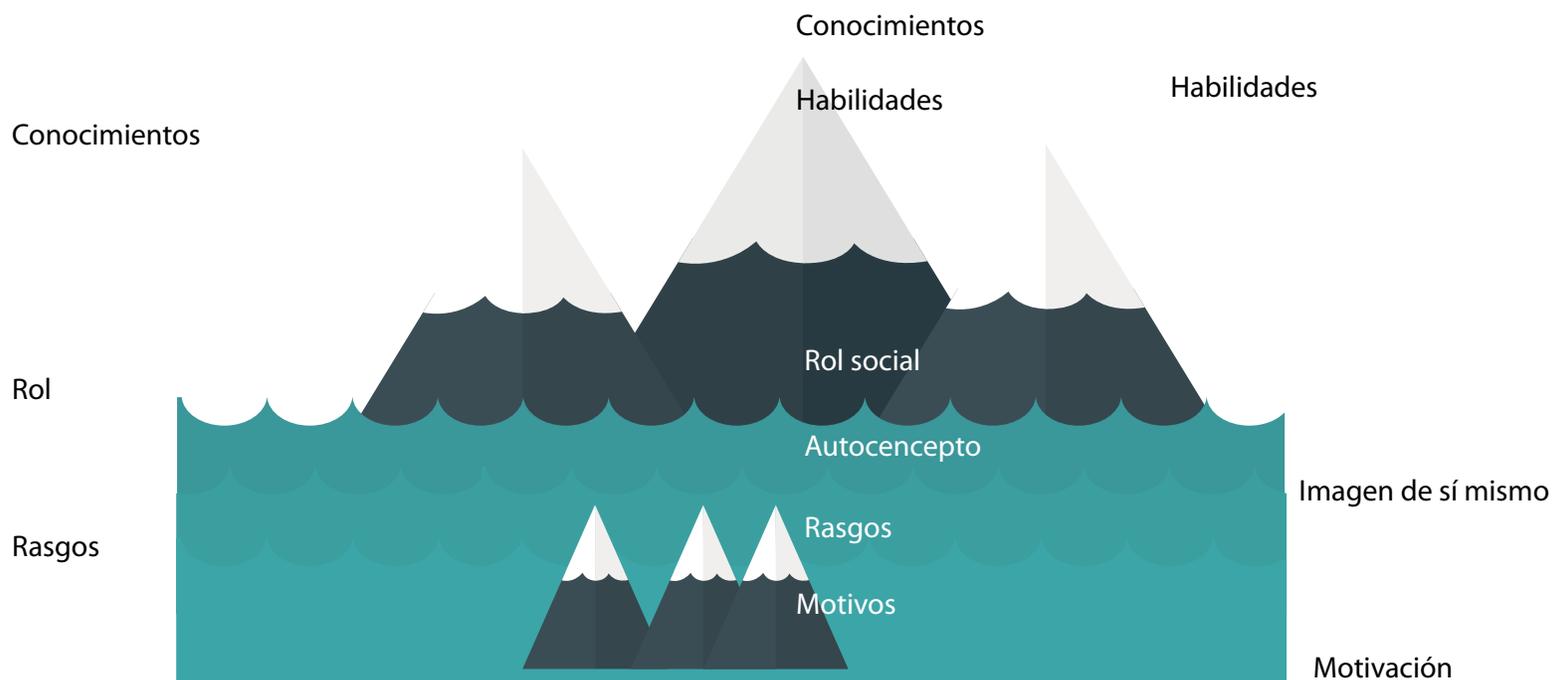


Figura 1. Componentes de la competencia  
Fuente: (Alles, 2012)

Lo visible en el desempeño de los colaboradores son las competencias, sin embargo existen algunos elementos implícitos como: el auto concepto, los motivos y la motivación, los cuales se constituyen en elementos base para la orientación al cumplimiento de las metas. Pueden existir casos donde las personas tienen los conocimientos pero su concepto de sí mismo las limita y afecta su rol social al interior de la organización.

En el desarrollo de las acciones para el cumplimiento de las metas, además de los conocimientos es necesario, establecer rutas que permitan la puesta en marcha de la estrategia en la organización.

### Las competencias generan aprendizaje social

Desde la visión de (Spencer & Spencer, 1993), las competencias promueven el aprendizaje social, las personas adquieren habilidades interpersonales a partir del modelo de aprendizaje social, imitan conductas, establecen acciones que optimizan los resultados, las competencias que están relacionadas con los cargos gerenciales se pueden desarrollar desde lo conductista, por ejemplo las habilidades de comunicación y carisma, se imitan.

El definir modelos de comportamiento que pueden ser imitados por los colaboradores, la enseñanza con el ejemplo, desarrolla competencias y promueven comportamientos que se integran a la cultura organizacional. Las organizaciones hoy como organismos sociales promueven el aprendizaje de las competencias, como se ha mencionado con anterioridad, es una ventaja competitiva el recurso humano con altos niveles de formación. A continuación se relacionan las estrategias para lograr el aprendizaje social, como fuente de ventaja competitiva a nivel empresarial:

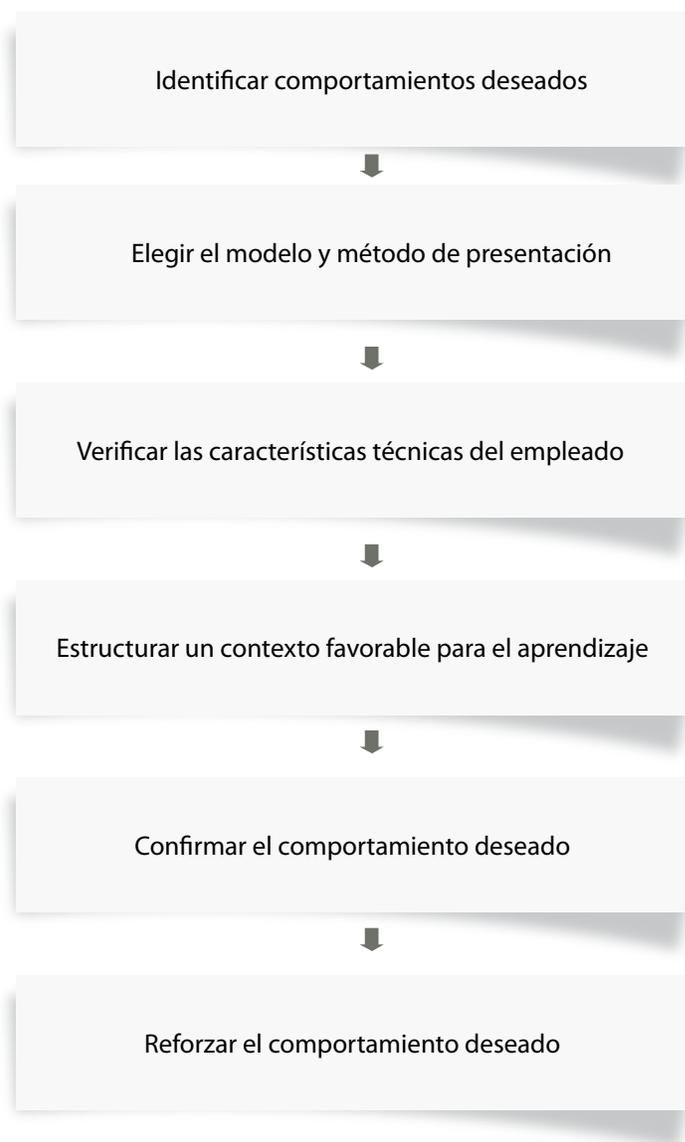


Figura 2. Estrategias de aprendizaje  
Fuente: (Gordon, 1997)

Además de las estrategias cambio auto dirigido, los grandes cambios empresariales, se movilizan cuando existen cambios de comportamiento de los colaboradores, así como el logro de las metas organizacionales son la movilización del talento individual de los colaboradores, existen tres condiciones para que se dé el cambio al interior de las mismas:

- a. Insatisfacción con una condición existente (actual).
- b. Claridad acerca de lo condición deseada (ideal u objetiva).
- c. Claridad acerca de qué hacer para pasar de la condición actual a la condición ideal.

### **Competencias para organizaciones inteligentes**

Es necesario nombrar a (Senge, 2004), la quinta disciplina y las organizaciones que aprenden, las organizaciones que tendrán mayor relevancia en el futuro, serán aquellos que aprovechen la capacidad de aprendizaje en todos los niveles de la organización.

Se parte del principio que las organizaciones pueden ser inteligentes, pues todos somos aprendices, y tenemos la capacidad de aprender en contexto y cuando se dan las condiciones necesarias, el estudio de las buenas prácticas es una de las formas de acercarnos a ello.

El tener una visión de futuro compartida, se puede dar al establecer competencias colectivas que son soporte y base para el desarrollo de cualquier plan de acción, cuando se tiene el ideal de visión el talento sobresale y aprenden no porque se le ordena sino porque desean mejorar.

Puede existir aprendizaje individual y no tener un efecto colectivo, sin embargo el postulado de forma contraria es imposible, se requiere siempre del aprendizaje individual, y la conexión y sinergia entre los equipo desde el pensamiento sistémico, permite un pensamiento en conjunto.

Retomado al autor (Senge, 2004), las organizaciones tiene tres dimensiones críticas, para el logro colectivo, las cuales se exponen a continuación:

- a. La necesidad de resolver problemas complejos. Los equipos deben aprender a utilizar mentes brillantes y no fijar un nivel inferior para favorecer a algún miembro del equipo. El equipo debe aprovechar las mentes brillantes.
- b. Las necesidades de una acción innovadora y coordinada.
- c. El rol de los miembros de un equipo pueda tener en otros equipos.

La clave para lograr el aprendizaje colectivo es el diálogo y la discusión, además de la comprensión de la organización desde el pensamiento sistémico, el cual requiere de las otras disciplinas concernientes a la creación de una visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo, el dominio personal para realizar su potencial. Esto sólo se logra en una visión de largo plazo y constante.

### **Competencias para agregar valor**

El conocimiento como un elemento para agregar valor es mencionado por (Druker, 2003), afirma que los seres humanos adquirimos conocimientos, desarrollamos habilidades, que se integran para hacernos competentes, desde el momento que empezamos a socializar, lo cual implica para las

organizaciones el reto de integrar las áreas, por eso los modelos estructurales cada vez son más horizontales y exigen el trabajo en equipo. El conocimiento se mejora y se incrementa con la puesta en práctica y se debe analizar y reflexionar sobre los resultados, lo cual puede estar relacionado con la necesidad de hacer procesos de retroalimentación y evaluación constantes de los planes y proyectos empresariales, como se demuestra en el gráfico a continuación, el aprendizaje que agrega valor a las organizaciones se da en etapas que incluyen la retroalimentación.



Imagen 1. Formación del conocimiento que agrega valor  
Fuente: Alles, Martha; 2013 basado en Druker, Peter.

El conocimiento sólo se puede mejorar, si se coloca en la práctica y se establecen mecanismos que permitan la reflexión, el desarrollo incremental de dicho conocimiento dependerá de la cultura que se genere al interior de la organización, al favorecer la actitud proactiva y reflexiva sobre la gestión, si por el contrario se tiene una actitud punitiva, se limitará a la inmediatez y la gestión reactiva.

Las competencias tienen la característica de ser incrementales, es decir el nivel de la misma se mejora con el tiempo y la experiencia y si se realiza un correcto proceso de gestión de la misma y los planes de formación, se logrará llevar a niveles superiores, lo cual será ganancia que se puede transferir o tener movilidad en las rutas de formación de la empresa.

Una persona posee un determinado desarrollo de la competencia, por ejemplo al iniciar la actividad profesional.



Figura 4. El proceso natural del desarrollo de competencias  
Fuente: (Alles, 2012).

La forma de lograr que se desarrolle el proceso natural de desarrollo de competencias, es retribuir y reconocer la mejora de la productividad y la competitividad por el avance incremental de las competencias de los colaboradores.

### **Competencias se integran al *balanced scorecard***

El *balanced scorecard* como una herramienta de gestión que permite traducir la estrategia y como una herramienta para hacer seguimiento a las actividades a través de indicadores, busca desde su filosofía representar a la organización, no sólo limitándola a los estados financieros, sino evidencia cómo el aporte de los procesos y las acciones desarrollados por todos los colaboradores permite el logro de las metas.

*Balanced scorecard*, es tan sólo una herramienta de gestión, cada organización selecciona sus herramientas de gestión en coherencia con su naturaleza y complejidad, sin embargo es importante que éstas permitan el reconocimiento del capital intelectual como resultado del ejercicio empresarial. (Brooking, 1997) Clasifica elementos de éste en:

- **Activos de mercado:** se incluye a los clientes, valor de las marcas, posicionamiento de los productos o servicios y los canales de distribución entre otros.
- **Activos de propiedad intelectual:** se encuentran los secretos de fabricación, las fórmulas y las patentes, además todos los elementos que se añaden al know how.

- **Activos centrados en el individuo:** se encuentran relacionados todos los aprendizajes que pueden ser medidos a través de las competencias de los colaboradores.
- **Activos de infraestructura:** Se encuentran relacionados las metodologías y los procesos que ha incorporado la organización para el logro de su objeto social.

Las tradicionales perspectivas del *balanced scorecard*, tienen un sentido para la administración del recurso humano e incluyen las competencias como una de las estrategias para el logro de las metas, (Ulrich, Becher, & Huselid, 2001) proponen desde el siguiente esquema, algunos de los factores a tener en cuenta:

Tipos de objetivos	Indicadores
Económicos/financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Retorno de la inversión para los accionistas.</li> <li>■ Maximizar el capital humano.</li> <li>■ Minimizar los costos del recurso humano.</li> </ul>
Cliente- Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Socio en los negocios(soporte de la estrategia).</li> <li>■ Una organización competitiva.</li> <li>■ Empleados con liderazgo, habilidades y competencias con salarios competitivos.</li> </ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recursos humanos en función de la estrategia.</li> <li>■ Proveer proactivamente soluciones en relación con la gente.</li> <li>■ Desarrollo de programas de primera clase.</li> <li>■ Optimizar servicios y distribución.</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Talento.</li> <li>■ Capacidad (en base a un modelo de competencias).</li> <li>■ Desempeño basado en la cultura y el clima laboral.</li> <li>■ Una organización integrada.</li> <li>■ Liderazgo.</li> </ul>

Tabla 1. Indicadores de *balanced scorecard* para el talento humano  
Fuente: (Ulrich, Becher, & Huselid, 2001).

Si se avanza desde la visión del *balanced scorecard*

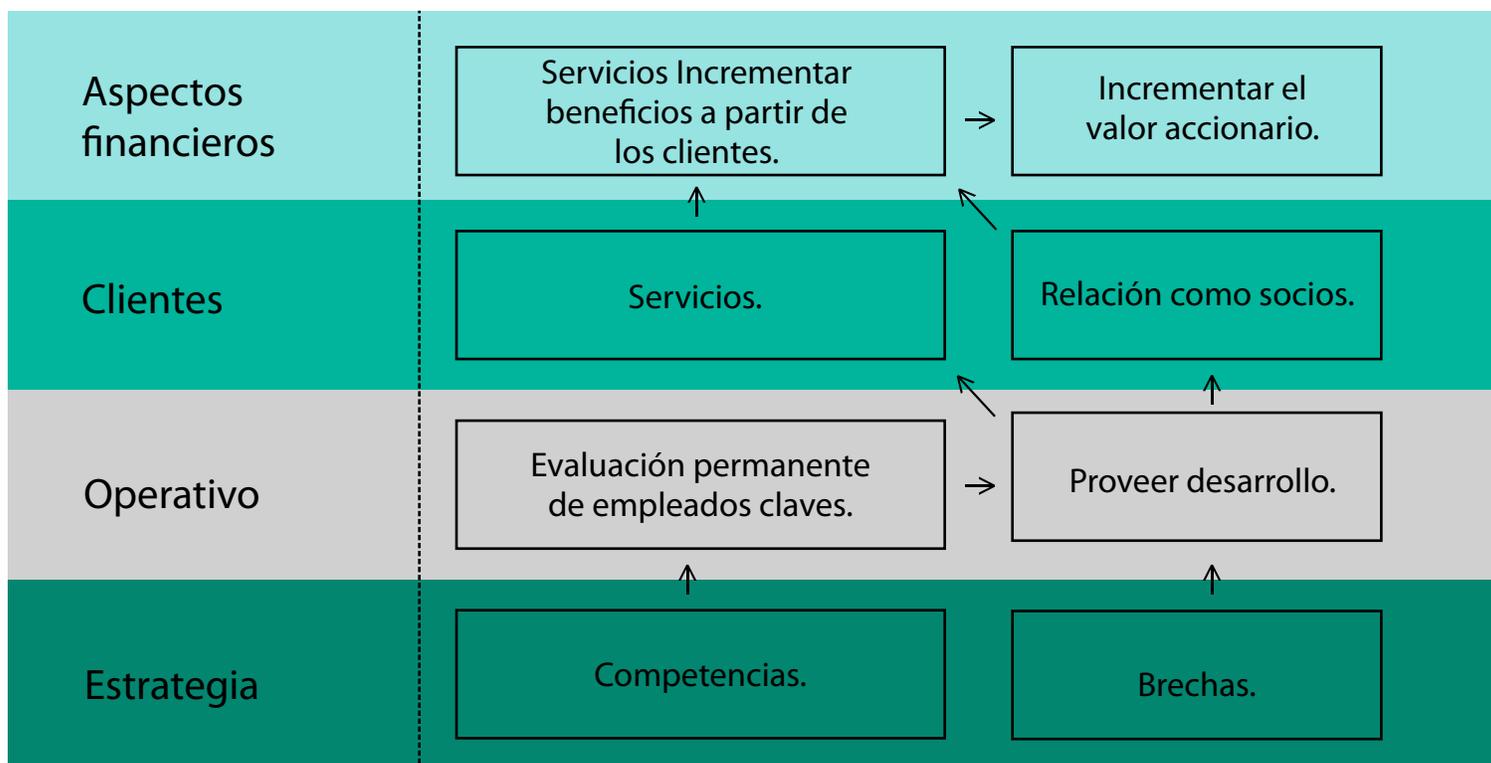


Figura 5. Participación de las competencias en el mapa estratégico  
Fuente: (Ulrich, Becher, & Huselid, 2001).

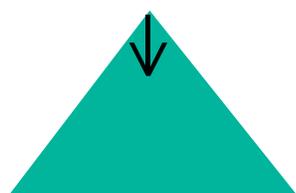
Las competencias son la base para el desarrollo de la estrategia, las cuales se integran a la cultura, en la visión de la gestión por competencias, el establecer brechas permite acometer la filosofía del modelo, se requieren dar las condiciones necesarias para el desarrollo de las competencias, identificar los niveles en los cuales se encuentran los colaboradores, generar planes de formación que les contribuya en el avance, como aporte al desarrollo humano, además tener procesos de evaluación, cuyo principal objetivo no es únicamente la medición del desempeño, sino la determinación de avances para vincularlos a las rutas de formación. La prestación del servicio interno y externo de la organización dependerá de la calidad del talento humano que ha desarrollado y la pertenencia que tiene como socios, quienes tienen la motivación de participar en el proceso desde un ganar-ganar. Por último, la finalidad es incrementar los beneficios y el valor accionario, lo cual como se mencionó con anterioridad se logra desde la apreciación de las competencias y su aporte al *know how* al capital intelectual.

Como se demostró con anterioridad, los modelos de competencias apalancan la estrategia y son completamente integrables, el desarrollo del mismo, promoverá el incremento del valor accionario de la empresa, además de la sostenibilidad. Para lograr tal acometido, será necesario:

1. Armado de un modelo adecuado de competencias en relación a la estrategia y su correspondiente asignación a los puestos de trabajo que permitan un desempeño superior.
2. Determinación inicial de brechas para el desarrollo de estas competencias. Esta etapa se realiza a través de la evaluación de competencias de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo.
3. Evaluación permanente del personal clave para detectar brechas y realizar un seguimiento de las brechas entre el perfil requerido para el puesto y las competencias de la persona que lo ocupa.
4. Proveer acciones para el desarrollo de estas personas e integrar estos a las rutas de desarrollo del personal.

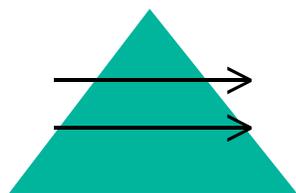
### Competencias insumo para el cambio de la cultura organizacional

La cultura organizacional se constituye en un elemento de análisis para el cambio y se ha determinado como un factor crítico en el desarrollo de la gestión y las competencias se integran y apalancan el desarrollo del mismo. A partir de (Ulrich D., 1997) existen diversos tipos de cambios culturales, los cuales se grafican a continuación:



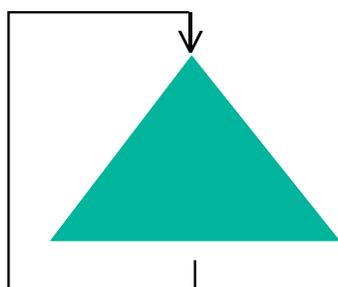
#### De arriba abajo- conducido desde la dirección

Están relacionadas con políticas y el desarrollo de planes. Por lo general son de carácter vertical y autoritario. Algunos ejemplos: políticas de calidad, sistemas de compensación, comunicaciones, capacitación y entrenamiento, entre otros.



#### De lado a lado-rediseño de los procesos

Análisis sistemático de la organización. Integración de las actividades. Evitar los reprocesos y garantizar la integración y cohesión de los equipos.



#### De abajo a arriba-desarrollo de competencias

Modificación de comportamientos en los colaboradores. Talento del personal se integra con la estrategia. Las nuevas capacidades dan lineamientos para el alcance de la estrategia.

Figura 6. Tipos de cambios culturales  
Fuente: (Ulrich D, 1997).

Aunque se hace referencia directa a la gestión por competencias, únicamente en los cambios que se dan de abajo hacia arriba, sin embargo si se analiza con detenimiento en los cambios de arriba hacia abajo, se requieren de una competencias de tipo conductual que permita a los directivos orientar la gestión y movilizar la capacidad individual para el logro de los objetivos organizacionales. En el caso, de lado a lado, el empoderamiento y la reorientación de los procesos, se logra con el talento humano correcto.

Algunos de los aspectos que el autor propone que se deben hacer desde gestión humana para fortalecer el cambio cultural:

- Para que un cambio tenga sentido para una organización debe agregar valor a los clientes de la misma.
- Los responsables de recursos humanos o capital humano deben pensar los cambios, y la mejor forma de hacerlo, con respecto a lo esperado.
- Es necesario generar unas condiciones de formación y capacitación que integren al personal.

Si se quiere lograr un proceso de cambio a través de la definición de las competencias de la organización, debe haber un cambio sustancial en la formulación de las mismas y que sea retador para el equipo de trabajo y sean coherentes con las metas propuestas, un ejemplo práctico de esta situación, es la formulación de competencias que promueven el trabajo en equipo pero la evaluación del desempeño es individual y no valora las acciones sinérgicas y la optimización de recursos.

### **Integración vertical de las competencias a la organización**

La gestión por competencias tiene que estar integrado verticalmente con la organización, para que genere resultados e impactos significativos en la productividad, las capacidades clave y las condiciones de trabajo. La integración vertical alude a la articulación de las competencias y su gestión, con la estrategia y decisiones claves de la organización, lo cual implica que:

- Las competencias deben estar alineadas con la estrategia organizacional, lo cual implica identificar y definir las competencias Institucionales, es decir aquellas que caracterizan a la organización y permitan cumplir con la misión.
- Las políticas de RRHH forman parte de la estrategia organizacional enfocándose al desarrollo de las personas, mediante sistemas de aprendizaje estratégico. Esto supone un reposicionamiento estratégico del área de RRHH, trascendiendo no sólo las tradicionales funciones de la administración del personal sino también aquellas de prestador de servicios internos. Lo cual implica no solo la definición de una función central sino servicios complementarios que están en sinergia con otras unidades de servicio.

La integración vertical, se da únicamente desde el ejercicio del gobierno corporativo, las organizaciones son espacios sociales donde existen acuerdos y divergencias al mismo tiempo, y al asumir modelos de gestión, deben velar por mantener una visión autónoma, la cual se preocupa por la cultura interna y las congruencias entre los individuos de la organización pero además por tener una visión heterónoma que busca la adaptación al medio externo. La unión de

las dos visiones permite definir, el término gobierno, al cual se le atribuye la responsabilidad de la definición del rumbo empresarial a través de la conducción de la complejidad en un entorno cambiante e incierto; para lo cual la organización concilia los siguientes elementos:

- Las personas: individuos y grupos.
- La estructura: puestos y relaciones entre ellos.
- Tecnología, maquinaria, comunicaciones e informática.

La mediación entre estos elementos definirá la estrategia que seguirá la organización. Un líder con visión autónoma estará preocupado en lograr la armonización de los distintos factores. Sin embargo, la organización se verá afectada por un contexto global y un entorno local, el cual se debe contemplar en la fijación de la estrategia.

Es decir que para la identificación de competencias, la integración vertical requiere un análisis cascada, de la visión, los valores, la estrategia de negocio, las cuales serán una parte de la inspiración de las competencias institucionales e individuales. El proceso se esquematiza en el siguiente gráfico:



Imagen 2. Estrategia y competencias  
Fuente: OIT.

Es importante preponderar el papel de las competencias en el cumplimiento de la estrategia que permitirá hacer realidad la visión con la cual se proyecta la organización, la cualificación del talento humano orientará el cumplimiento de los proyectos y planes, los cuales deben estar alineados a estos principios estratégicos.

### **Integración horizontal de las competencias a la organización**

Es la articulación de los diferentes subsistemas de gestión de recursos humanos a través de un referencial de competencias, con el objetivo de lograr un accionar sistémico que asegure la coherencia y la sinergia entre las distintas acciones y decisiones (Mertens, 2003).

Lo anterior implica un abordaje sistémico que se enfoca hacia el aprendizaje y la mejora del desempeño organizacional e individual.



Imagen 3. Integración Horizontal  
Fuente: OIT.

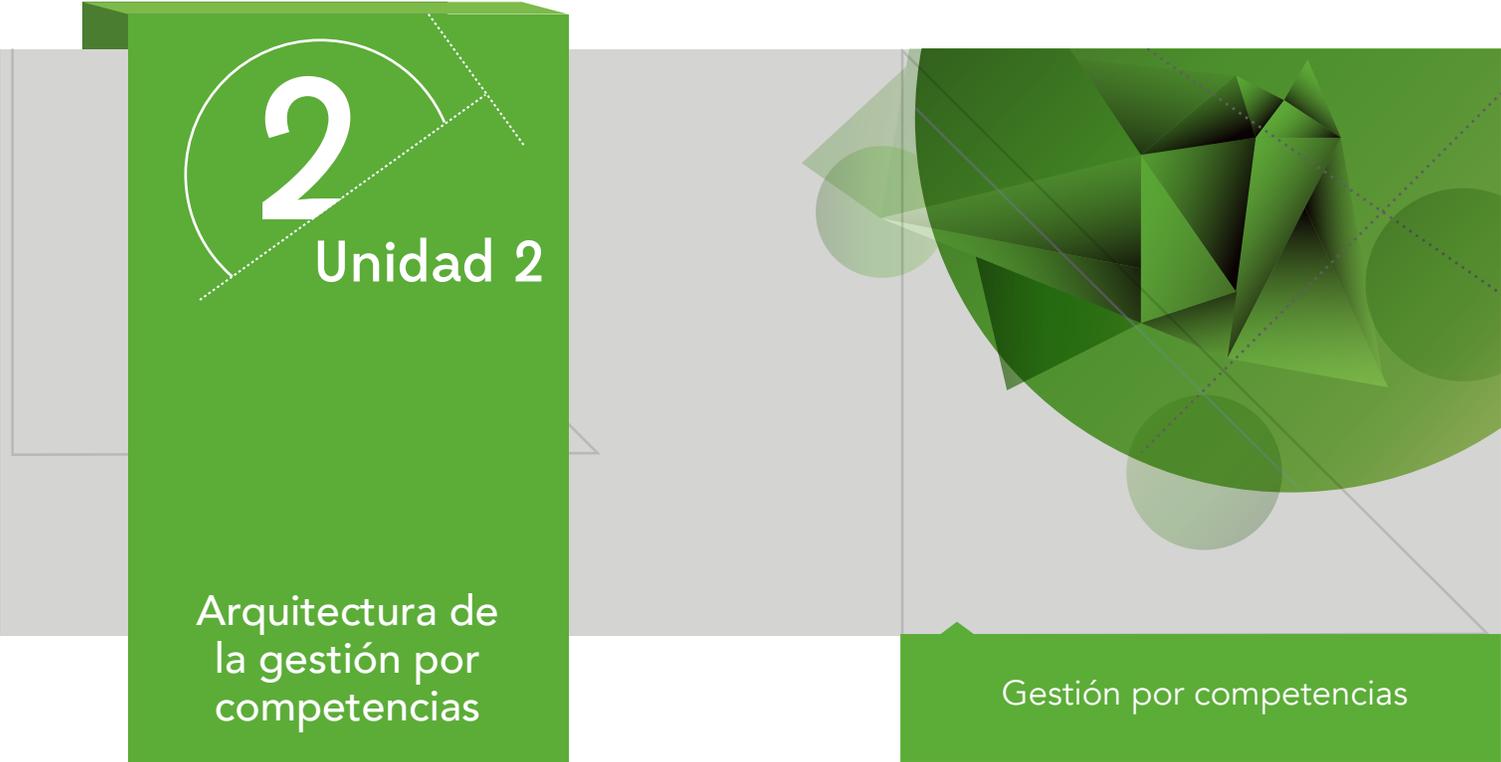
Es aconsejable un diseño e implementación progresivos, que permitan un modelo en construcción permanente, realizando ajustes y generando aprendizajes. Sin embargo, sí es importante definir, desde el inicio, cuáles serán las bases del diseño, así como la estructura básica sobre la que el modelo irá evolucionando y el alcance del mismo (algunos o todos los subsistemas y cuáles de ellos).

### **Lenguaje de las competencias en las organizaciones**

Según (Mertens, 2003) en el lenguaje y la cultura de las organizaciones, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las competencias hace referencia a las capacidades de las personas y no a las tareas de un puesto de trabajo o de la organización.
- Alude a la movilización y combinación de los saberes y capacidades de distinta índole. Es una construcción cuyos componentes, aunque puedan desagregarse para el análisis, aisladamente no constituyen una competencia.
- La idea de que una persona pone en juego o moviliza capacidades diversas para actuar, logrando un desempeño profesional que puede demostrarse y verificarse en un determinado contexto laboral y que permite evidenciar la competencia.
- La relación indisoluble entre acción y reflexión, es decir el planteo de que una persona debe ser capaz de comprender los significados implícitos en su desempeño para obtener un resultado competente.
- La competencia es contextualizada, asumible desde unas funciones y transferible en un contexto.

- Las competencias son dinámicas, es decir en continuo desarrollo, adaptación y transformación. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias que evolucionan y se transforman al tiempo que emergen nuevas competencias, tanto por las transformaciones de la estrategia y del contexto interno y externo como por los aportes de las personas. En tal sentido, también las competencias de referencia deben tener un carácter dinámico, prospectivo y de apertura al cambio, al tiempo que tienen que ser revisadas/ actualizadas o sustituidas periódicamente en la medida que pierdan significado o vigencia.
- La competencia es producto de diversos aprendizajes que se combinan y movilizan una determinada situación.



2  
Unidad 2

Arquitectura de  
la gestión por  
competencias



Gestión por competencias

Autor: Sandra Valbuena

## Introducción

Una vez definidos los argumentos para la formulación de un modelo de gestión por competencias, se deberán establecer las prioridades que tendrá el modelo, las principales motivaciones para su implementación, las táctica de cómo se integrará a los niveles de la organización y el tipo de competencias que se tendrán para el desarrollo de planes y rutas de carrera.

No existe la posibilidad de tener un modelo con un solo enfoque, pues las demandas de la organización y sobre todo las diferencias de objetivos y necesidades de ejecución de los equipos son variadas, es posible que algunos equipos estén orientados al desarrollo de ciertos comportamientos, como lo es el caso de los directivos, los cuales serán muchos más conductuales que funcionales, no se les valora por las tareas realizados sino por los cambios y condiciones que promueven en los colaboradores, aspecto que se aprenderá en el desarrollo del contenido de esta cartilla.

Se tiene unas competencias constructivistas que permiten la promoción y motivan al desarrollo de nuevas competencias, le permite evidenciar unos de los beneficios del modelo y es el reconocimiento y los ascensos por meritocracia, sus niveles de implicación les permitirán avanzar en la organización y tener una mejor remuneración.

Como se mencionó con anterioridad los modelos tiene diferentes tipos de competencias que deben ser gestionados de forma alterna, por lo tanto se proponen algunos esquemas de integración e interacción, los cuales deben ser apropiados en la organización y dependerá de la intención que tenga la organización, los niveles jerárquicos y sobre todo debe ser coherente con el core business de la organización.

Adicionalmente, se mostrará desde un esquema, el cómo se debe hacer el diseño y ejecución del mismo en la organización, la necesidad de un diagnóstico que permita determinar la capacidad interna de la organización y su capacidad funcional hasta llegar a herramientas de evaluación, omitiendo el carácter punitivo de las mismas, y pasando a la mejora continua, la retroalimentación y lo más importante el aprendizaje organizacional.

Según el gráfico (ver figura 1) se esquematiza el proceso general, el cuál será desarrollado durante el componente temático de la cartilla.

En la segunda unidad, semana tres, se desarrollará de forma práctica la elaboración de una arquitectura de competencias que permita lograr los objetivos del modelo, priorizar las competencias para los equipos, dinamizar el dialogo entre la organización y la integración de saberes que al final se traduzca más allá de la gestión de las competencias a la gestión del conocimiento. Es importante que el estudiante tenga en cuenta cada una de las siguientes pautas:

- a. En lo pedagógico:** Para el desarrollo de esta unidad es necesario que el estudiante se reconozca como agente principal de su proceso de aprendizaje, y por ende, como un sujeto que reflexiona y adquiere una conciencia social, ética, investigativa y crítica para desempeñarse en el mercado como profesional de la Administración, en particular tendrá la posibilidad de esquematizar la gestión por competencias y la integración de las mismas para los distintos niveles de la organización. Por favor centre su atención a diferenciar los tipos de competencias, su naturaleza y aplicación en la organización.
- b. En lo metodológico:** Como una manera de acercarse no solo a los contenidos de esta cartilla sino a sus recursos , ejemplos y orientaciones es necesario que el estudiante emprenda y asuma una actitud de gestión y regulación de su propio aprendizaje mediante:
  - La lectura dinámica, crítica y reflexiva de los contenidos, recursos, situaciones y ejemplos que en éste recurso bibliográfico se plantean.
  - Haga preguntas, cuestione e indague en otras fuentes que complementan el desarrollo de estas ideas. Es decir, que tenga la capacidad de ampliar este marco de referencia y contrastar con el punto de vista de otros autores.
  - Confronte los aspectos teóricos con la realidad del tratamiento de diversa información de una organización en particular. Es decir que pueda llegar a establecer relaciones sobre los cambios del entorno y las demandas en competencias para la gestión y administración en las empresas.
  - Se nutra de los aportes de sus compañeros de módulo a través de la participación en foros y debates que se proponen como complemento a este recurso.
  - Genere inquietudes y las aclare con ayuda del docente que orienta el módulo.
  - Comprenda la naturaleza de los enfoques y establezca que la selección de los mismos dependerá de la intención que tenga el modelo, el sector y la forma cómo se hace la división del trabajo.

- Esquematice las necesidades en términos de competencias por medio de la arquitectura para lograr la gestión.
- c. **En lo profesional:** la principal habilidad que se debe lograr para la implementación de un modelo de gestión consistirá en el reconocimiento de la organización, sus intenciones, los recursos con los cuales cuenta en el momento y su visión de cambio, los cuales serán los insumos para la definición de la arquitectura por competencias.
- d. **En lo empresarial:** la definición de una arquitectura de gestión por competencias le permitirá a la empresa replantearse sus prioridades, hacer una organización del trabajo, eliminar las actividades que no generan valor para la organización y asumir retos de cambio. La cartilla planteará aspectos teóricos y de aplicación metodológica que han sido implementadas en las empresas.
- e. **En lo investigativo:** Existen muchas herramientas para la comprensión de las organizaciones, las cuales están disponibles y pueden ser consultadas de diversas fuentes, se aconseja revisarlas, pues cómo se mencionó con anterioridad, el insumo principal para el desarrollo de la arquitectura de las competencias, es el conocimiento de la organización.

### Arquitectura de la gestión por competencias

La principal motivación de tener un modelo de gestión por competencias es lograr la capacidad de adaptación frente al entorno y promover el aprendizaje continuo al interior de las empresas para mantener la competitividad. El tener una definición de las competencias otorga la capacidad de adaptar las rutinas al enfrentar los cambios de la organización con una estabilidad y así maniobrar desde la gestión, los cuales en el contexto actual son vertiginosos, inevitables y dinámicos.

Cuando se habla de un modelo de gestión por competencias se debe hacer referencia como una herramienta pertinente para gestionar el aprendizaje individual y colectivo que se articula con la estrategia de la organización y sus planteamientos estratégicos, además del aprendizaje continuo y el desarrollo de capacidades dinámicas, en respuesta a los cambios y las exigencias en innovación.

El diseño de un modelo de gestión por competencias está basado en decisiones como cuál será la conceptualización de la competencia, cuáles serán las bases del diseño, qué tipo de competencias tendrá la organización, cómo se implementarán y medirán. Se hace referencia a una arquitectura de

competencias, antes de iniciar la definición de las mismas, pues en ésta se plasma la intención que tendrá el modelo, la relación entre los niveles de la organización y la integración a los perfiles.

La arquitectura de gestión por competencias parte de una etapa de diagnóstico que permita identificar la identidad del modelo en coherencia con la experiencia, trayectoria, naturaleza de las actividades y contexto organizacional.

La definición de la arquitectura se realiza al establecer el modelo que integra las competencias, su relación con los niveles de la organización, los mecanismos de gestión de la misma, los impactos esperados por el modelo y el desarrollo de las actividades propias de la gestión del talento humano que consolidan a la unidad como prestador de servicios interno.

En específico, la arquitectura es la estructuración de un esquema que permita establecer el cómo se creará, gestionará y administrará el recurso humano para lograr el aprendizaje individual y colectivo al interior de la organización.

Como el desarrollo de un proyecto, éste puede partir de una definición e irse ajustando en el tiempo, no se agota en su totalidad en un inicio, sin embargo existen algu-

nos aspectos que deben estar definidos antes de iniciar el proyecto.

A continuación se relaciona una matriz propuesta por (Mertens, 2003) sobre las preguntas que se debería hacer la organización antes de iniciar la arquitectura.

Decisiones	Criterios	En mi organización
¿Por qué y para qué?	Identificando el “por qué”. Es decir por qué es necesario introducir un cambio en la gestión de RRHH que responda a las características del contexto y las cuestiones fundamentales que se busca atender y anticiparse, podremos definir también el “para que” es decir, las bases y principios que sustentan al diseño.	
¿Qué?	Al definir el “qué”, la organización contará con criterios claros acerca de qué tipo de arquitectura diseñar, con que contenidos y estructura y a partir de que enfoque conceptual y analítico de las competencias.	
¿Dónde?	Definir donde se trabajarán las competencias ayudará a clarificar el alcance y la escala del proceso, en especial como se “re-cortarán” los perfiles (generales, por área, por equipos, por puestos, por posición en la organización, etc.) y los límites espaciales de ésta y de futuras intervenciones.	
¿Cómo?	Mediante la identificación de los “como”, se puede desarrollar un plan general de trabajo, determinando las metodologías, la propuesta de integración de competencias y la modalidad o alternativa de diseño de perfiles y los descriptores más adecuados en función de los objetivos y el contexto. Por otra parte, a partir de este conjunto de decisiones y definiciones, es posible determinar quienes participan y en que roles en los procesos de identificación.	

Cuadro 1. Preguntas previas a la formulación de la arquitectura de competencias  
Fuente: (Mertens, 2003)

## ¿Por qué y para qué la arquitectura de competencias?

**Bases y principios del diseño:** se toma como referencia a la organización en su conjunto para definir los criterios que guiarán la construcción de la arquitectura de competencias, así como las dimensiones que orientarán su contenido y estructura general. Es decir se debe hacer análisis de los principios estratégicos de la organización, los cuales en su conjunto definen el rumbo de la organización.

**Contenido y estructura general de la arquitectura de competencias:** para definir estos aspectos es necesario partir del análisis de un conjunto de dimensiones, de manera tal que la arquitectura (y el modelo en su conjunto) sea pertinente, funcional coherente y viable en la organización. Se trata de analizar e identificar oportunidades y amenazas, objetivos, resultados y estrategias en relación a cuestiones tales como:

1. La cultura organizacional.
2. Estrategias, objetivos y metas globales.
3. Planes y programas de innovación a distintos niveles previstos para el mediano y largo plazo.
4. Estrategia y proyectos referidos a la gestión de recursos humanos (RRHH).
5. Prospectiva y escenarios en materia de RRHH y otros factores que resulten críticos para la organización.

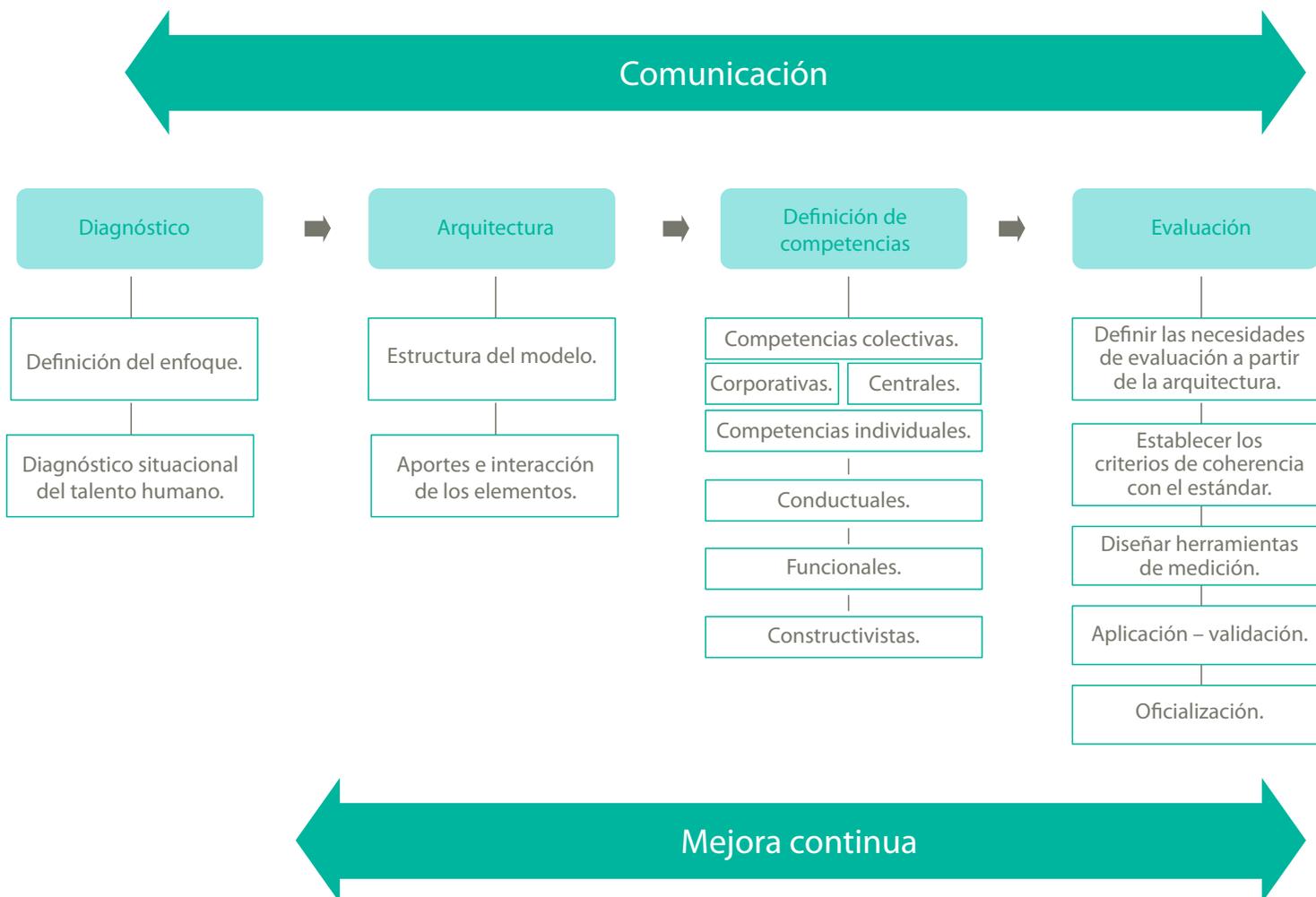
La definición de las competencias también parte de un análisis vertical, es decir cómo se realizará la alineación entre la misión, la visión, la estrategia de negocio, la identidad institucional propuesta basado en su planeación estratégica y su recurso humano.

Este análisis permite identificar las competencias institucionales que otorgan ventaja competitiva, un diferencial y promueven la calidad humana. Posterior a este proceso, se recomienda hacer la detección de los incidentes críticos para la definición de las competencias que permitan el mejoramiento y cambio institucional, esto facilita la adopción del modelo, reduce la resistencia al cambio y logra la cohesión de los equipos.

Gestionar personas por competencias implica considerar las competencias como unidad de medida, para el diseño de las funciones de los puestos, reclutamientos y selección, desarrollo y aprendizaje permanente, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño y sistemas de compensación entre otros.

El esquema que permite clarificar el proceso general es el siguiente:

### Proceso de arquitectura de gestión del talento humano por competencias



Fuente: Elaboración del autor

Figura 1. Proceso de arquitectura de gestión del talento humano por competencias

Fuente: Autor

Como se observa con anterioridad, ésta puede ser una ruta para la definición de la arquitectura de la gestión de las competencias en las organizaciones, se parte de un proceso de diagnóstico, que pretende conocer el cómo funciona la organización y cómo se ha gestionado el talento humano, establecer cuáles son las prioridades y que posicionará la gestión del talento humano como un servicio interno que provea todas las condiciones necesarias para integrar el modelo a la gestión y cotidianidad empresarial. Adicionalmente se debe estructurar el modelo, dónde a través de la naturaleza de las competencias, se definirá, el cómo interactúan los niveles de la organización y los alcances esperados. Posterior a ello se definirán las competencias, las cuales puede ser de carácter individual y colectivo (institucionales) y su respectivo sistema de medición.

Desde la visión de (Piedrahita), un camino para lograr el diseño y la implementación de la gestión por competencias, se puede esquematizar de la siguiente forma:

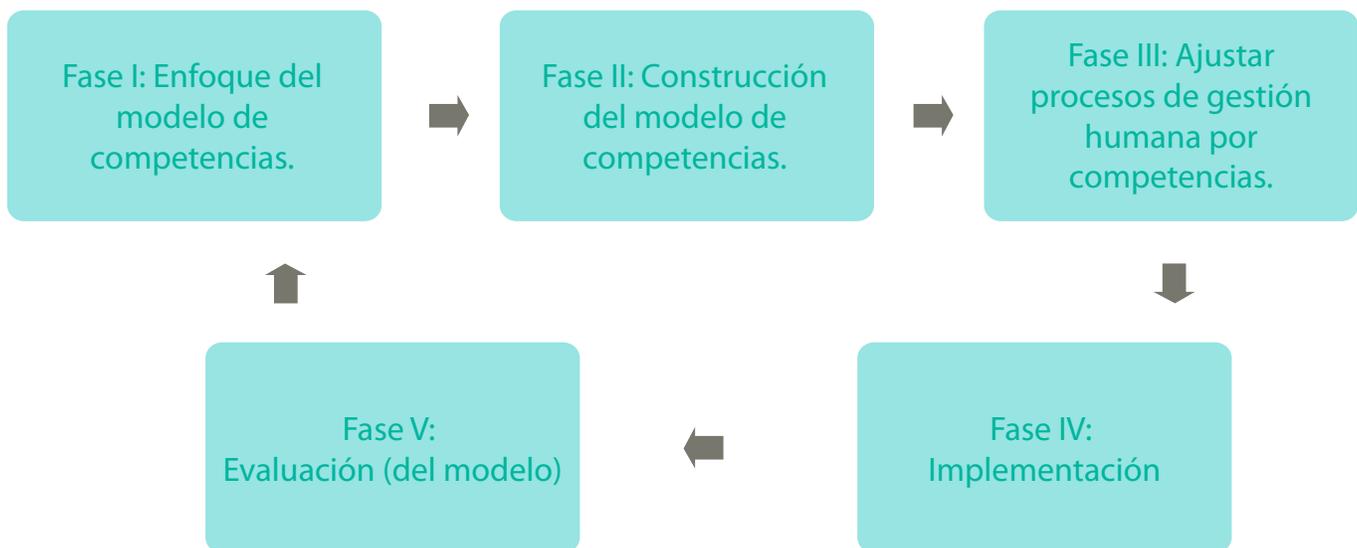


Figura 2. Ruta para el diseño e implementación de la gestión por competencias  
Fuente: (Piedrahita)

Es remarcable en el esquema presentado, la necesidad de ajustar los procesos de gestión humana, como se ha mencionado es un proveedor de servicios internos; además de contemplar el modelo con un carácter cíclico.

## ¿Cuáles son las características de la arquitectura?

- **Significativa:** para el contexto, la organización y sus integrantes, es decir que se focalice en los aspectos críticos y de mayor incidencia.
- **Flexible:** Adaptable a los cambios.
- **Simple y abierta:** es aconsejable que el diseño adquiera complejidad, según las necesidades, que vayan surgiendo, y que, a su vez resulte abierto a incorporar aprendizajes y nuevas visiones y aportes durante el proceso.
- **Orientada a resultados:** esto significa que las competencias se utilicen y contrasten con los resultados propuestos, siempre con el objetivo de facilitar el aprendizaje y mejora y desarrollo de las competencias.
- **Visible y comprensible:** lo cual implica que las competencias sean una herramienta y un lenguaje común para el aprendizaje individual y organizacional. Deben haber estrategias de comunicación y difusión de los avances a los diferentes actores y colaboradores de la organización.

### Enfoque conceptual y metodológico

Los tres enfoques conceptuales y metodológicos para abordar las competencias, desde la visión de OIT son:

**Enfoque Conductual:** de amplia difusión en el ámbito de la GRH, este enfoque define capacidades generales y se concentra en el potencial de los sujetos y desarrollo de instrumentos que permitan estimarlo.

En este enfoque las competencias se asocian directamente a sus atributos, conductos y/o

comportamientos, que pueden generalizarse a diferentes situaciones y perdurar en el tiempo, sin prestar atención al contexto dónde se desarrollan.

Identificar las competencias supone determinar qué conductas han incidido en el éxito laboral de las personas, partiendo de la premisa que las competencias son conductas observables y cuantificables, se apunta a identificar aquellos comportamientos que han resultado críticos para el desarrollo laboral de los trabajadores más destacados y a determinar cómo éstos se asocian a las capacidades distintivas.

Las competencias que se diseñan en este enfoque son conductuales, por lo tanto el desafío es identificarlas en términos de capacidades o conductas distintivas de carácter general que puedan ser traducidas en instrumentos confiables para gestionarlas, es decir referentes de evaluación, los procesos de aprendizaje, la selección entre otros.

**Enfoque funcional:** prioriza la claridad y objetividad en las definiciones de los resultados a lograr en términos de desempeño observable. El análisis de las competencias se realiza a partir de los procesos productivos, vinculando el resultado de la actividad individual con los objetivos generales de la organización, por lo tanto las funciones que debe realizar se van organizando como contribuciones al objetivo general de la empresa con una lógica de encadenamiento (análisis funcional), en un formato llamado "mapa funcional" o "árbol de funciones".

Es de gran utilidad para definir las competencias técnicas y los estándares mínimos necesarios para alcanzar un desempeño competente en diferentes ámbitos.

**Enfoque constructivista:** busca integrar los desempeños observables con las capacidades cognitivas más complejas ya que toma no solo encuentra sólo los resultados a lograr (resolución de disfunciones en contexto) sino también los procesos necesarios para alcanzarlos (movilización de recursos, estrategias de pensamiento, acción), en movimiento en construcción permanente (Orozco, 2009).

Es la persona que “construye competencia” cuando regula su acción y adecua según el objetivo que persigan y la situación donde tenga lugar. Esto significa que para abordar al competencia es necesario explorar y re-construir el conocimiento tácito ya sea a nivel de la profesión como de la organización. Se trata de identificar de forma participativa de forma analítica los saberes que los colaboradores poseen y movilizan para resolver no sólo las situaciones habituales o rutinarias de la profesión sino aquellas emergentes o imprevisibles y disfunciones. Las competencias identificadas no constituyen un punto de llegada sino un punto de partida (un umbral para la construcción de nuevas competencias) para el aprendizaje individual y organizacional.

La **búsqueda de complementariedad**, los diferentes enfoques no son excluyentes, entre sí. En la práctica, con el objetivo de abarcar la complejidad de las competencias, las organizaciones, tienden a combinarlos para buscar la **complementariedad**.

### ¿Qué tipos de competencias puede tener el modelo?

Existen diversas clasificaciones de las competencias, las cuales obedecen a la interpretación de cada uno de los autores, la referencia al modelo inglés, francés y su adaptación al hispano, a continuación un esquema general para su interpretación:

Enfoque	Las competencias entendidas como	Características
Conductual	Atributos generales	Identifica conductas y atributos generales. Elaboración de diccionarios. Niveles.
Funcionalista	Funciones	Identifica funciones y realizaciones como referentes. Describe la calidad del desempeño mediante criterios. Define evidencias para la evaluación.
Constructivista	Movilización de recursos (propios y del contexto)	Identifica situaciones emergentes: cómo se resuelven, qué se debe lograr, para qué, qué se tiene en cuenta y cómo se transfiere. Se definen los puntos de partida.

Cuadro 2. Tipos de competencias que se pueden integrar en un modelo de gestión por competencias  
Fuente: (Piedrahita)

De forma general se puede mencionar que los modelos de gestión por competencias, tienen dos grandes tipos de competencias, las colectivas o institucionales que serán transversales a toda la organización y se constituyen en una impronta que da identidad a la organización y las individuales asociadas a cada perfil según el perfil que ocupan en la organización. A continuación las definiciones de las mismas en esquema:

### Competencias colectivas

Según su amplitud, cubren a toda la organización o a grupos de personas.

#### Corporativas o de la organización

Definen a la propia empresa y generan su ventaja competitiva. Los recursos estratégicos más importantes son el conocimiento y las habilidades que una empresa logra acumular con el paso del tiempo. Para que estos recursos se conviertan en una fuente de ventaja competitiva sostenible, las competencias deben ser valiosas, poco comunes, y costosas o difíciles de imitar.

#### Centrales o Core Competences

Definen a la propia empresa y generan su ventaja competitiva. Generalmente, se sostiene que una organización tiene ventaja competitiva cuando todo el mercado o parte de éste prefiere sus productos o servicios.

### Competencias individuales

Según su amplitud, cubren a toda la organización o a grupos de personas.

#### Conductuales

Atributos, conductas y comportamientos de los colaboradores, que pueden generalizarse a diferentes situaciones y perdurar en el tiempo.

#### Funcionales

Están asociados al desarrollo de funciones particulares, las cuales tiene unos desempeños y productos.

#### Constructivistas

Su principal función es permitir la movilidad al interior de la organización, promover la proactividad, iniciativa e innovación.

Tomado de la OIT:2011

Cuadro 3. Competencias colectivas  
Fuente: Elaboración del autor basado en OIT

Desde esta posición, es claro reconocer que existirán en el modelo unas competencias que serán desarrolladas, promovidas y evaluadas para todos en la organización y otras que corresponden a cada uno de los colaboradores, para situarlo en su cargo y nivel en la organización. Una de las formas de iniciar el análisis de las competencias que se tendrán para cada cargo y se asumirán en la organización, se puede hacer desde el análisis de dos perspectivas, desde lo social y cultura y lo técnico y la relación que se tendrá en la organización. A continuación un ejemplo del análisis:

## Tipos de competencia

El **sistema mexicano** distingue tres tipos de competencias:

- Básicas (vinculadas a niveles generales de lectoescritura, aritmética, etcétera).
- Genéricas o transversales (por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva).
- Específicas (las competencias propias de un cargo o trabajo determinado).

**Bunk** (1994) da cuenta de cuatro categorías:

- Competencia especializada.
- Competencia metodológica.
- Competencia social.
- Competencia participativa o de participación.

En la gestión por competencias a nivel de empresas, sobre todo en los **EEUU**, es usual distinguir entre dos tipos de competencias:

- Competencias centrales o de núcleo (core competencies).
- Competencias auxiliares.

Imagen 1. Perspectivas para el análisis del tipo de competencias de cada perfil  
Fuente: (Piedrahita)

Las competencias individuales pueden ser funcionales, conductuales o constructivistas, la experiencia en la implementación por OIT, sugiere no tener un modelo purista sino encontrar la integración de las mismas para cumplir el propósito principal planteado en el modelo que es el aprendizaje organizacional (Ver cuadro 4).

Una forma de establecer el enfoque que tendría el modelo se puede hacer desde la valoración de los que se espera y el propósito que tendrá la organización con la implementación del sistema:

Enfoque conductual	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificación del potencial.</li> <li>■ Plan de trabajo definido por las conductas que debe asumir.</li> <li>■ Se imitan las conductas de los compañeros que tiene un desempeño sobresaliente.</li> <li>■ Acciones para potencializar el perfil a partir de los resultados.</li> <li>■ Niveles superiores promueven conductas exitosas.</li> <li>■ Existen premios y castigos por las conductas.</li> </ul>
Enfoque Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Su plan de trabajo definido en funciones.</li> <li>■ Se hace claridad sobre los productos que debe entregar.</li> <li>■ Aporte de tareas y actividades al logro de la organización.</li> <li>■ Impacto de las actividades al equipo de trabajo.</li> <li>■ Impacto de las actividades a otros equipos.</li> <li>■ Requerimiento de conocimiento técnico y especializado.</li> <li>■ Actividades rutinarias y repetitivas.</li> </ul>
Enfoque constructivista	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recibe retroalimentación de los resultados del desempeño.</li> <li>■ Conocimiento total de las habilidades y saberes.</li> <li>■ Proceso de reporte de resultados, relaciona los procesos para el logro.</li> <li>■ Innovación en las formas de hacer.</li> <li>■ Enfrenta situaciones de emergencia o no previsibles constantemente.</li> </ul>

Cuadro 4. Enfoques del modelo y sus implicaciones

Fuente: Propia.

Haciendo una recapitulación el diseño de arquitectura de competencias se realiza de forma previa al proceso de identificación de las competencias. La arquitectura se constituye en la hoja de ruta para el proceso de identificación y descripción de las competencias.

La arquitectura se diseña para identificar las siguientes particularidades:

- Tipos y taxonomías de competencias que se identificarán.
- Cuál o cuáles serán las perspectivas de análisis de las competencias.
- Cómo se relacionan y derivan de la estrategia y aspectos teleológicos claves.
- Cómo se integrarán a los perfiles.
- Cuál será su alcance.
- Qué contenido y estructura se dará a los estándares.

El diseño de la arquitectura de competencias consiste en la elaboración de una estructura o esquema básico para la gestión de recursos humanos en la organización. Se definición implica tomar una serie de decisiones acerca de qué es lo más adecuado para la organización, su proyecto estratégico, su gente y los problemas a los que este proceso viene a dar respuesta, desde la visión OIT.

Diseñar la arquitectura del modelo implica definir qué tipo o tipos de competencia tiene un mayor **potencial para la estrategia y aprendizaje de la organización**, cuáles de ellos se incluirán en los perfiles y cómo se integrarán de manera de guardar coherencia y dar respuesta al propósito del modelo.

Independientemente del diseño específico que se adopte para los perfiles de competencias, generalmente, estos incluyen competencias institucionales, las cuales se pueden definir por posiciones, por áreas o por niveles y algunas competencias específicas (por familia de puestos o por puesto según el caso).

Los enfoques en la definición de las competencias otorgan la metodología para la construcción de las mismas, como se relaciona a continuación:

Tipos de competencias	Enfoque conductual	Enfoque funcional	Enfoque constructivista
Institucionales			
Transversales			
Específicas (técnicas/relacionales)			

Cuadro 5. Enfoques del modelo y sus implicaciones  
Fuente: (Mertens, 2003)

Las competencias conductuales corresponden de manera natural se enfocan y valorizan fundamentalmente a los aspectos vinculados con el “saber hacer”. En tanto que el enfoque funcional resulta adecuado para identificar y describir las competencias técnicas (Billorou, 2005).

Tal como se ha mencionado, la mayoría de las organizaciones recurre a soluciones que integran en el perfil diversos tipos de competencias desde los enfoques.

Los perfiles de competencias constituyen la forma en que se estructuran las referencias de competencias para la organización- a partir de la arquitectura diseñada- u pueden referirse a niveles, áreas funcionales, funciones, familia de cargos o cargos en la organización.

Los enfoques conductual y funcional pueden verse claramente integrados a través de un perfil que contemple las distintas competencias, siempre que éstas aporten valor a los resultados estratégicos para la organización, es decir que estén alineados con los competencias organizacionales.

Lo anterior significa que una organización puede tener unas competencias instituciones que le otorgarán una impronta, permitirán mantener su diferencial, lograr la competitividad y cumplir su propósito general.

Para cada uno de los niveles de la organización definirá competencias desde el enfoque conductual, que tendrán la función de marcar pautas de comportamiento que garanticen la movilidad de la capacidad individual al logro colectivo entre las áreas y los niveles de la organización. Además de unas competencias desde el enfoque funcional para lograr la consistencia e integración vertical de la institución, es decir que el desempeño individual esté alineado a las metas y estrategia de la organización y es posible incluir unas competencias constructivistas que promueven la construcción permanente, la innovación en procesos y la promoción del talento humano como una herramienta de motivación y de consolidación institucional.

Hasta ahora se han otorgado conceptos sobre la definición y los tipos de competencias, no obstante éstas se deben integrar en un esquema que permita la comprensión de cómo se realizará la administración de las mismas en la organización y en la definición práctica de un perfil, qué tipo de competencias tendrá cada uno de los perfiles.

A continuación se presentan algunos de los esquemas que integran los tipos de competencias:

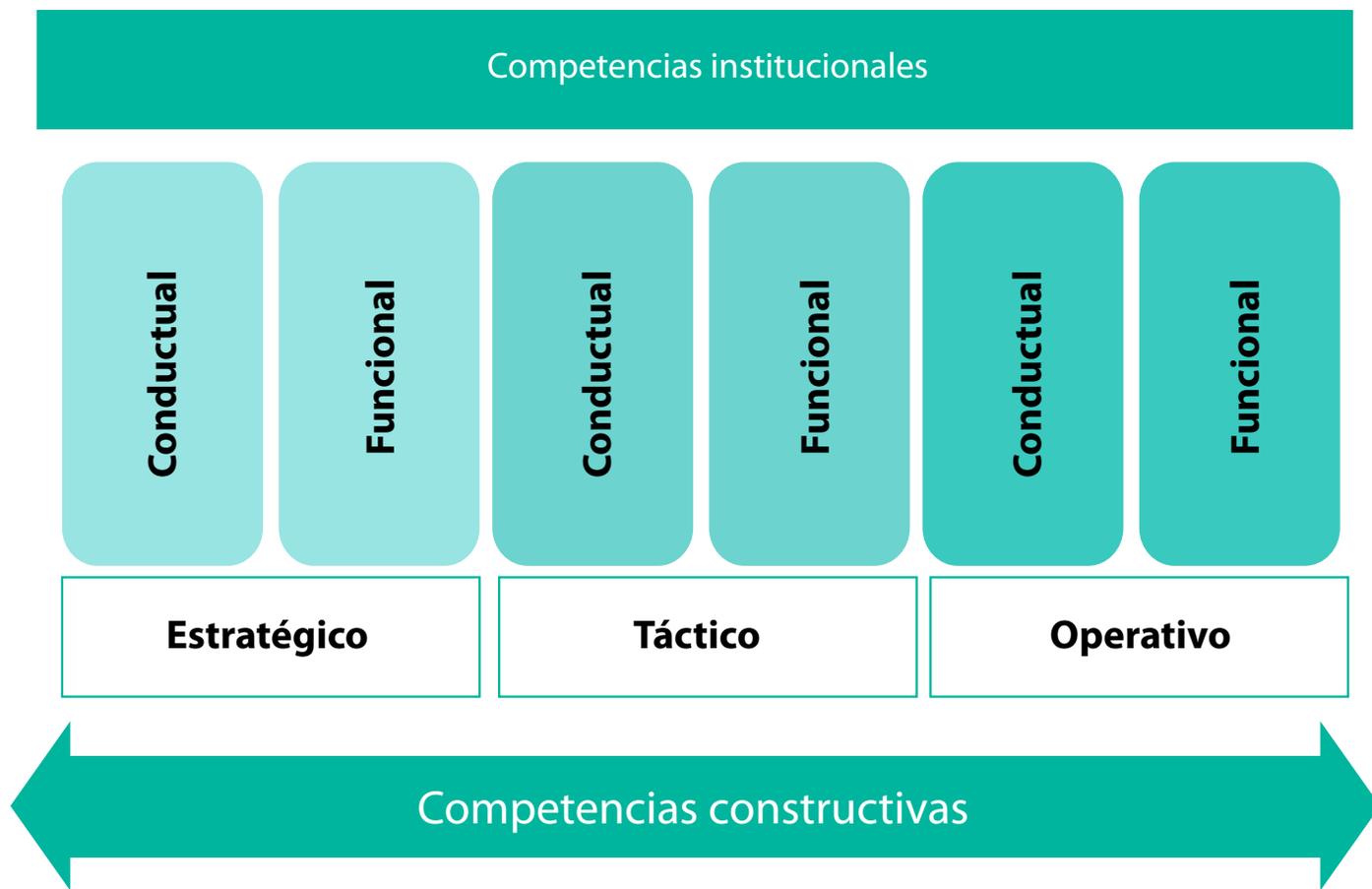


Figura 3. Ejemplo de arquitectura N°1  
Fuente: Elaboración Propia desde la visión de (Santamaria, 2012).

En este tipo de arquitectura, existirán unas competencias institucionales, las cuales estarán en el perfil de todos los colaboradores, por lo tanto los planes de desarrollo de talento humano, se enfocarán en promoverlas a nivel institucional, aquellas que se definan serán coherentes con el core business de la organización, se constituirán en el diferencial que se establezca en la estrategia, un ejemplo puede ser la rigurosidad, si la organización debe desatacarse por la exactitud y el manejo de los recursos, ésta será una competencia que es coherente con su razón de ser y le hará poco imitable. Por otra parte los niveles de la organización tendrán cada uno en su perfil unas competencias conductuales, es decir comportamientos que le permita la interacción social y cultural en la organización y unas competencias funcionales que tendrán en componente técnico y la experticia para cada uno de los niveles. Adicionalmente estarán las competencias constructivistas, que le permitirán tener promoción (ascenso) al interior de la organización, establecer algunos dinamismos en la generación de innovación y mejoras al interior de la organización.

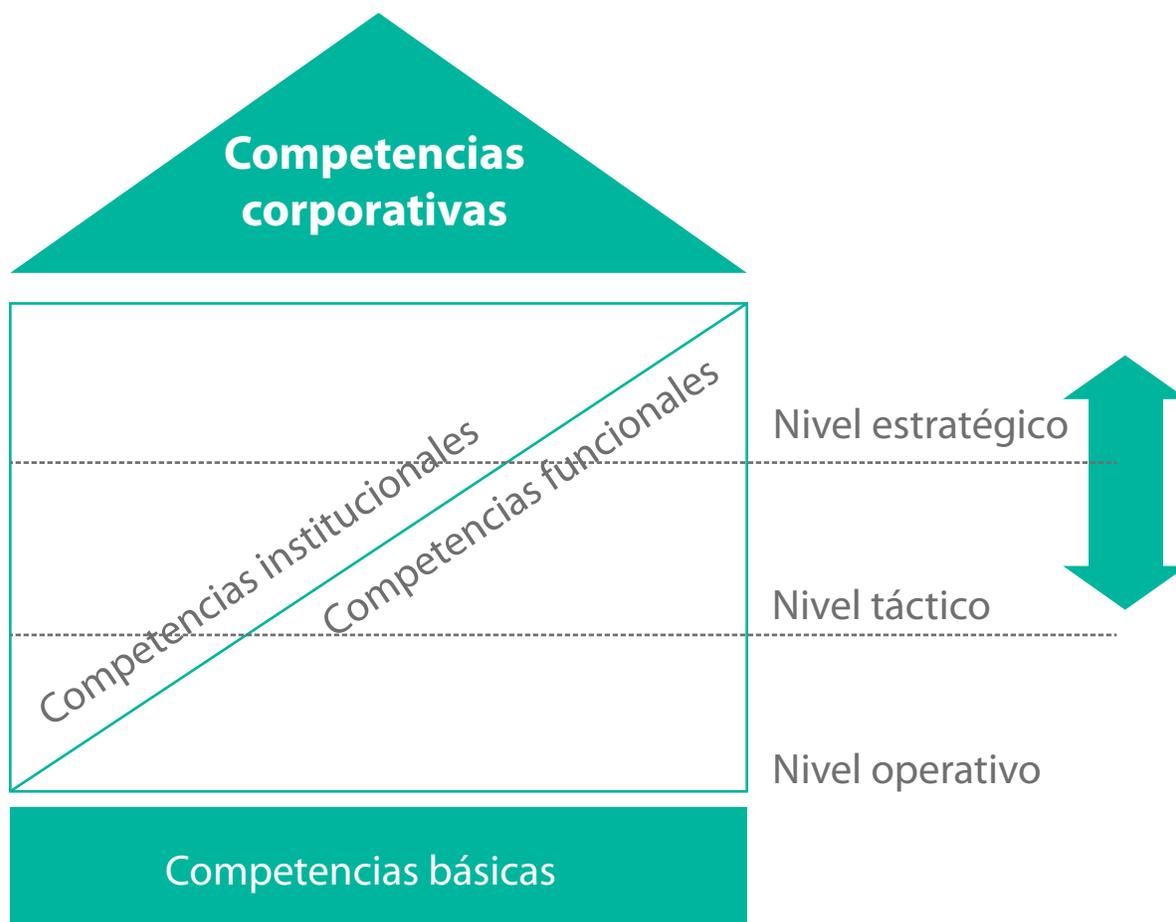


Figura 4. Ejemplo de arquitectura N°2  
Fuente: OIT.

En esta arquitectura, se tienen unas competencias corporativas para toda la organización, lo cual es similar al ejemplo anterior, sin embargo para el perfil estratégico, se requieren unas competencias conductuales en mayor desarrollo, es decir mucho más abstractas, más que productos y desempeños, a diferencia del nivel operativo donde se espera que se demuestre un mayor desempeño y productos de la gestión y tendrán unas competencias básicas, las cuales garantizan el funcionamiento de la organización, por ejemplo, supongamos que la organización están dedicada a la producción tecnológica, el manejo de TIC será clave para cualquier colaborador y en ésta arquitectura se imiten las competencias constructivistas pues puede ser que el tamaño de la misma y la naturaleza de la misma, no permita el desarrollo de rutas de carrera.

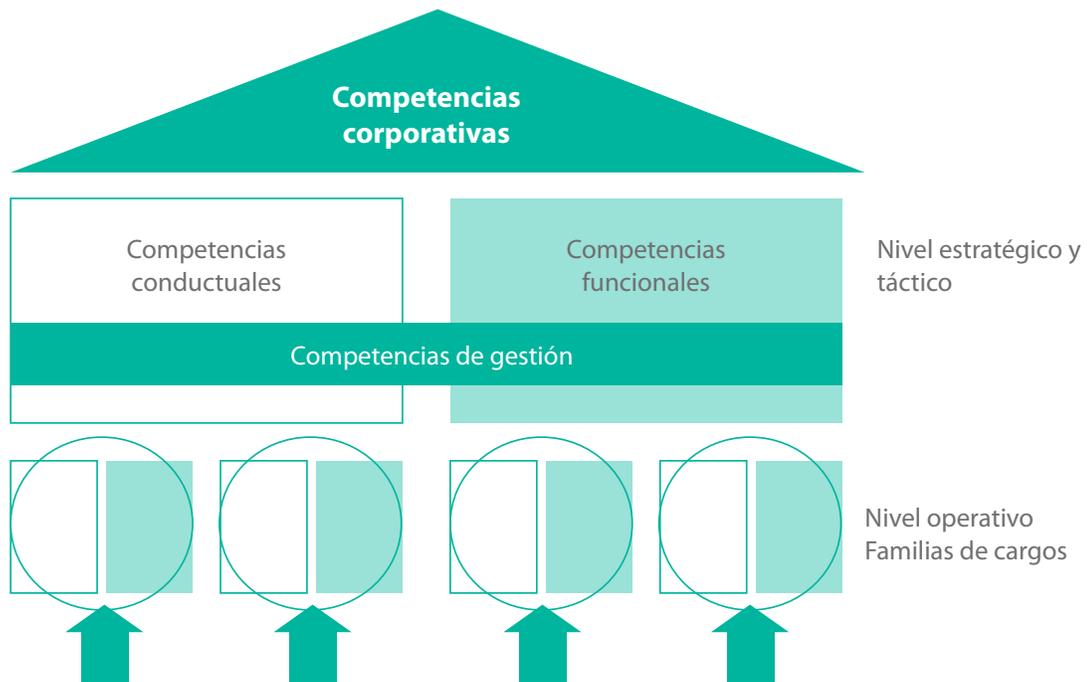


Figura 5. Ejemplo de arquitectura de gestión por competencias N°3  
Fuente: OIT

Ésta tiene una particularidad y es el desarrollo de una organización de carácter más horizontal, que integra a los niveles estratégico y táctico y les define unas competencias claves de gestión. Para los niveles operativos, las competencias se definen por familias de cargos, es decir cada una de las áreas tendrá unas competencias que les son comunes, por ejemplo puede ser una manufactura, cada actividad en particular tendrá un conjunto de competencias propias para cada área.

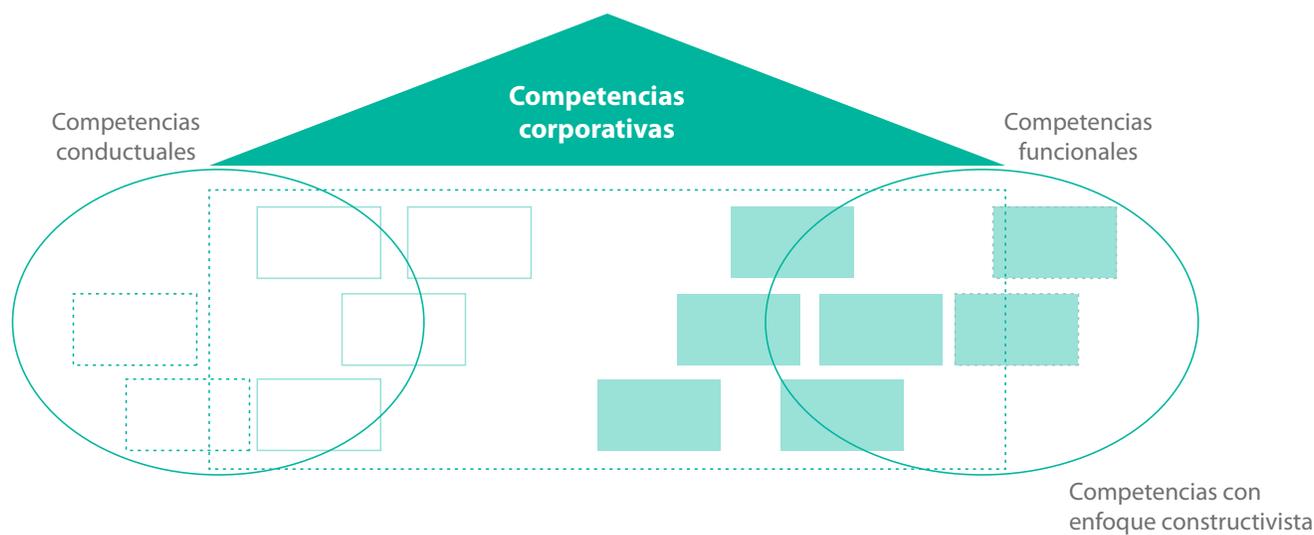


Figura 6. Ejemplo de arquitectura de gestión por competencias N°4  
Fuente: (Mertens, 2003).

Este es un ejemplo de cómo se pueden integrar con los procesos de las organizaciones, cada cargo que corresponde a un nivel y proceso tendrá unas competencias propias y en coherencia con las dos dimensiones, nótese que existe una agrupación también por familias de cargos. Existe la posibilidad de crecimiento al interior de la empresa por medio de las competencias constructivistas y todos los cargos tienen como soporte unas competencias corporativas y centrales que se expresan según el nivel en el cuál se encuentre el colaborador. Lo anterior desde la práctica implica que cada perfil del colaborador tendrá unas competencias asociadas desde lo institucional, conductista, funcional y constructivista.

Las implicaciones que tiene este desarrollo en la gestión son:

- Definición de competencias conductuales por niveles que facilite la administración y la alineación de los equipos de trabajo.
- Competencias constructivistas que permiten la movilidad y la consolidación de los planes de carrera y definidas a partir de la detección de incidentes críticos.
- Competencias funcionales que permitan la alineación al modelo por procesos que se encuentra como un proyecto futuro de la institución.
- Las competencias institucionales serán definidas por niveles para facilitar la apropiación y elevar el desempeño colectivo.
- Cada uno de los cargos tendrá unas competencias asociadas que definirán el perfil.

2

## Unidad 2

Formulación de las  
competencias



Gestión por competencias

Autor: Sandra Valbuena

## Introducción

Posterior a la definición de la arquitectura de la gestión por competencias, se deberá hacer la construcción de las competencias, las cuales funcionan como lineamientos o estándares para el desempeño, comportamiento y opciones de promoción en los colaboradores. La metodología de construcción para cada una de las competencias debe ser coherente con la naturaleza de las mismas.

Existen unos diccionarios que contienen algunas definiciones y alcances de los estándares por cada uno de los niveles de la organización, sin embargo se sugiere que debe ser analizado por un equipo que conozca a la organización y tenga claros los principios teleológicos y la visión de la misma, con el fin de ver el nivel de adaptación y la correspondencia frente a lo que se espera del modelo, lo anterior es muy usual en competencias conductuales, a diferencia las funcionales están muy relacionadas con el *core business* de la organización.

Se hace un especial énfasis en las competencias institucionales, las cuales pueden ser corporativas o centrales, se explica la diferencia y las necesidades de validación y apropiación por parte de la organización. El establecer prioridades y no caer en la trampa de normalizar y hacer competencias de todo, hasta llegar al detalle de tareas inútiles que no agregan valor, el objetivo es hacer un modelo sencillo, comprensible y que facilita el desempeño y comportamiento de los colaboradores.

Desde la visión práctica para la organización, un correcto ejercicio de formulación de competencias, puede contribuir en la traducción de los manuales de funcionales, los perfiles de cargo y la elaboración de planes de trabajo y gestión, es por ello que se debe verificar la correspondencia del modelo y su integración vertical y horizontal.

En la segunda unidad, semana cuatro, se mostrará el tipo de competencias en detalle, las metodologías para su construcción y los ejemplos de los componentes, esto con el fin de establecer lineamientos, sin embargo se aclara que la organización deberá establecer mecanismos que le faciliten la traducción del modelo a la organización y la implementación del mismo. Es importante que el estudiante tenga en cuenta cada una de las siguientes pautas:

- a. **En lo pedagógico:** Para el desarrollo de esta unidad es necesario que el estudiante se reconozca como agente principal de su proceso de aprendizaje, y por ende, como un sujeto que reflexiona y adquiere una conciencia social, ética, investigativa y crítica para desempeñarse en el mercado como profesional de la Administración, en particular se solicita ver los ejemplos, comprender la estructura y la relación de las metodologías de construcción con la naturaleza de las competencias, además del efecto práctico que tiene en la organización.
- b. **En lo metodológico:** Como una manera de acercarse no solo a los contenidos de esta cartilla sino a sus recursos, ejemplos y orientaciones es necesario que el estudiante emprenda y asuma una actitud de gestión y regulación de su propio aprendizaje mediante:
  - La lectura dinámica, crítica y reflexiva de los contenidos, recursos, situaciones y ejemplos que en éste recurso bibliográfico se plantean.
  - Haga preguntas, cuestione e indague en otras fuentes que complementan el desarrollo de estas ideas. Es decir, que tenga la capacidad de ampliar este marco de referencia y contrastar con el punto de vista de otros autores.
  - Confronte los aspectos teóricos con la realidad del tratamiento de diversa información de una organización en particular. Es decir que pueda llegar a establecer relaciones sobre los cambios del entorno y las demandas en competencias para la gestión y administración en las empresas.
  - Se nutra de los aportes de sus compañeros de módulo a través de la participación en foros y debates que se proponen como complemento a este recurso.
  - Genere inquietudes y las aclare con ayuda del docente que orienta el módulo.
  - Diseñar competencias en coherencia con la naturaleza de las mismas, aplicar las metodologías y comprobar si funcionaría en un contexto real.

- Construir un perfil para un cargo en coherencia con la arquitectura, el tipo de competencias y la naturaleza de la organización.
- c. **En lo profesional:** el aprendizaje en la construcción de las competencias, le permitirá comprender las demandas de un perfil profesional, por lo tanto usted estará en capacidad de diseñar su plan de desarrollo personal para lograr ocupar el cargo que se proponga en su proyecto profesional.
- d. **En lo empresarial:** recuerde no perder de vista la naturaleza de la organización y la relación de las competencias con la arquitectura planteada en la semana tres, esto le permitirá ver como se cohesionan los enfoques y la naturaleza de las competencias.
- e. **En lo investigativo:** revise los diferentes diccionarios de competencias, en línea están publicados los de algunas empresas, adicionalmente revise el cómo se diseñan los perfiles de los cargos, lo cual le permitirá ver en la práctica porque se formulan diferentes tipos de competencias según la naturaleza.

### Formulación de las competencias

Una vez se tiene claro el panorama esperado en la arquitectura de la gestión por competencias, se determinarán las competencias por cargo, las cuales darán como resultado los perfiles por cargo. El definir perfiles por competencias permite pasar el umbral de la única definición de por funciones, sino que permita determinar como el conocimiento en acción otorgará valor a la organización y se garantizar la preparación para el aprendizaje continuo.

Todo proceso de diseño de competencias además de tener como referente al arquitectura, partirá del inventario de personal, qué tipo de personal requiere la organización para lograr los resultados esperados.

El inventario de personal realiza la evaluación y determinación de necesidades en el presente y en lo futuro posiblemente, lo cual debe ser coherente con los procesos que desarrollan al interior de la organización, por lo tanto sus objetivos son (Cuesta, 2010):

1. Analizar la estructura del personal.
2. Realizar previsiones.
3. Planificar los recursos humanos.
4. Contabilizar los recursos humanos.
5. Conocer el balance social de la empresa.

Es importante reconocer que las competencias que se definan darán cuenta lo que “serán capaces de hacer”, por lo tanto se debe plantear desde una visión estratégica y proactiva, integrando las posibilidades de desarrollo humano y obviamente los intereses en competitividad de la organización.

Asimismo, se retoman unos supuestos como lo son:

- Las personas no sólo son competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social, en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.
- No sólo se definen en términos de conocimiento, sino que involucran el que hacer holístico en el desempeño del trabajo, es decir la unidad bio-psicosocial, lo cual incluye el saber ser y estar.

### Competencias institucionales-corporativas o centrales

Recordando la definición, son capacidades que se promueven para toda la organización, se constituyen como una ventaja competitiva e identificadora de todos los colaboradores de la organización. Las cuales pueden ser corporativas es decir aquellas que son valiosas para la organización, pero las puede tener cualquier otra, no hay un

distintivo marcado, a diferencia de las centrales o *core competences*, que se generan una ventaja competitiva, serán poco imitables y les diferencian de los competidores.

La naturaleza de estas competencias es que son conductuales, es decir que para expresarlas y evaluarlas, se fundamentan en pautas de conducta, a continuación un ejemplo:

Competencia	Pautas de conducta (dimensiones)
Orientación al negocio y los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se preocupa por incrementar la cifra de negocios.</li> <li>■ Evalúa con precisión los costos y beneficios de las oportunidades de negocio.</li> </ul>
Desarrollo de labor de equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anima a sus compañeros a pensar en las consecuencias económicas de su trabajo.</li> <li>■ Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y el espíritu de equipo.</li> <li>■ Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta.</li> <li>■ Estimula el trabajo en equipos y el análisis conjunto de los problemas.</li> </ul>

Cuadro 1. Ejemplo de competencias institucionales y pautas de conducta  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Las competencias institucionales son resultantes de un acuerdo sobre las mejores prácticas en la institución y sobre todo cómo ellas pueden verificarse y pueden evolucionar. Este acuerdo y su producto constituyen un lenguaje común entre los diferentes actores: alta dirección, RRHH, trabajadores, supervisores, gerencias entre otros (Mertens, 2003).

Las competencias corporativas son aquellas que definen la propia empresa y generan ventaja competitiva. Los recursos estratégicos más importantes son el conocimiento y las habilidades que la empresa logra acumular al paso del tiempo. Para que estos recursos se conviertan en una fuente de ventaja competitiva sostenible, las competencias deben ser valiosas, poco comunes, y costosas o difíciles de imitar.

Cuatro características –carácter tácito, solidez, arraigo y acuerdo generalizado, ayudan a determinar el valor de una competencia como fuente de ventaja competitiva sostenible (Wilcox & Fowler, 2005).

Estas competencias resultan de la acción colectiva de todos los integrantes de la organización y es un modelo integrado verticalmente, su análisis desde la perspectiva estratégica, constituye el marco de referencia para definir las competencias de los colaboradores.

Para que los recursos tengan el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles deben ser:

- **Valiosos:** permiten crear o implementar estrategias que mejoren la eficacia y eficiencia.
- **No imitables o difíciles de reproducir:** los competidores deben hacer un gran esfuerzo para lograrlo.
- **Insustituibles:** no son reemplazables por otros recursos sustitutos o equivalentes, o por una combinación de los mismos.

Para la validación de las mismas a nivel directivo se recomienda sistematizar el consenso alcanzado en base a los resultados en el siguiente esquema:

Competencias institucionales									
Competencias	Comparados con nuestros competidores somos:			¿Es relevante?		¿Es sostenible?		¿Se invierte en ella?	
	Mejor	Igual	Peor	Sí	No	Si	No	Sí	No
Convivencia.									
Trabajo en equipo y colaborativo.									
Emprendimiento e innovación.									
Orientación al logro.									
Servicio al cliente interno y externo.									
Impacto e influencia.									

Competencias	Cambios ¿la afectan?		¿Debe mantenerse?		¿Debe mejorarse/innovar?		
	Sí	No	Sí	No	Si	No	¿Cómo? acciones
Convivencia							
Trabajo en equipo y colaborativo							
Emprendimiento e innovación							
Orientación al logro							
servicio al cliente interno y externo							
Impacto e influencia							
.....	Aún no está presente						
.....	Aún no está presente						
.....	Aún no está presente						

Cuadro 2. Ejemplo de formato de validación de competencias institucionales a nivel directivo  
Fuente: (Mertens).

Para la elaboración y definición de las competencias institucionales, existen recursos como los son los diccionarios de competencias, los cuales se refieren a continuación:

- Alles, M. A. (2009). Diccionario de competencias (Vol. 1). Ediciones Granica SA.
- Spencer, M., & Spencer, S. (1991). Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior, Bogotá, Colombia: Norma.

Desde la perspectiva de las competencias institucionales como colectivas, se puede retomar la siguiente definición: Es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa. Por lo tanto la competencia tendrá los siguientes componentes:

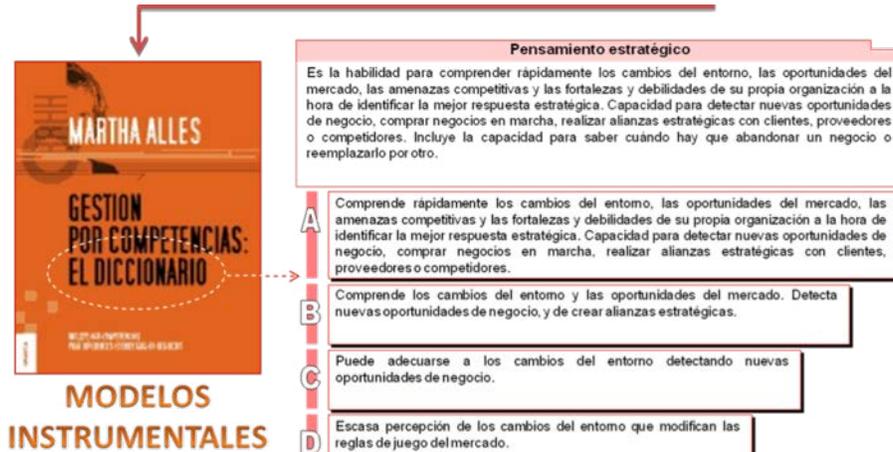


Imagen 1. Competencias y sus comportamientos  
Fuente: (Piedrahita).

Obsérvese que la competencia tiene una definición que permite la comprensión de la misma de forma generalizada, es por ello que las competencias tienen diccionarios para estandarizar el lenguaje al interior de la organización, además de unos niveles de desarrollo definidos para el logro y avance de las mismas. A continuación se muestra otra definición de competencia y las dimensiones por niveles, que son los alcances esperados desde lo estratégico, táctico y operativo.

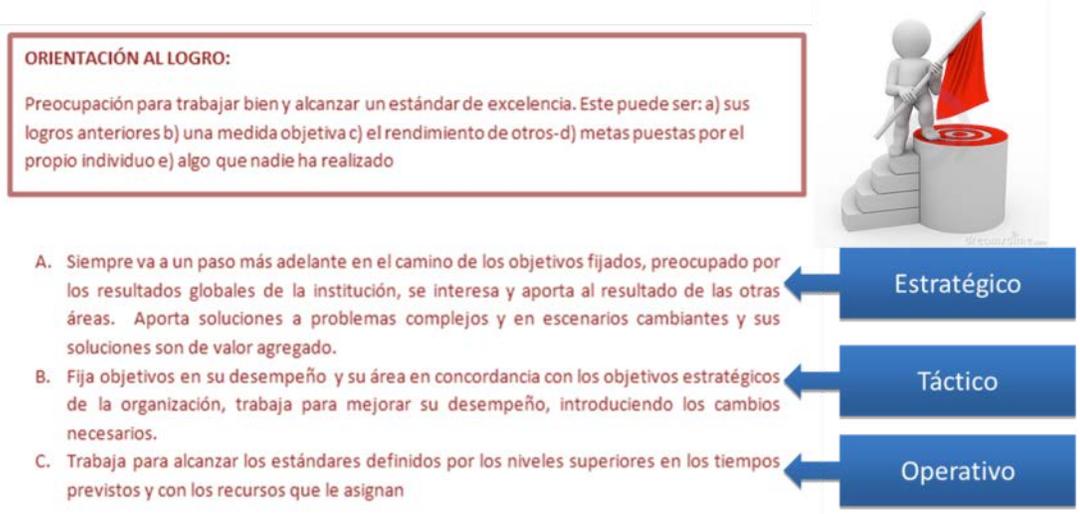


Imagen 2. Ejemplo de una competencia institucional con sus alcances por niveles  
Fuente: Propia.

El aspecto clave en el ejemplo de competencia institucional es la definición de la competencia, no por indicadores de logro, como en el ejemplo del gráfico 23, sino por cada nivel se espera que se demuestre con un nivel de complejidad diferente.

Otra alternativa, fundamentalmente cuando se trata de competencias transversales u organizacionales, requeridas en todas las posiciones y áreas de la organización que se expresan en conductas diferentes, con muy diverso peso relativo o grado de dominio, implica definir cuáles serían las dimensiones y cuáles serán los indicadores para cada nivel. En síntesis, se identificarán las dimensiones dentro de cada competencia así como los niveles de dominio, es decir, la desagregación de cada una de las competencias según su nivel de complejidad (generalmente se establecen entre 3 y 5 niveles), y se definirán cada uno de estos niveles (Mertens).

Finalmente se asignarán estas competencias y sus niveles a cada una de las áreas, cargos y/o posiciones en la organización.

### Las dimensiones

Las dimensiones de cada competencia, son las áreas específicas de comportamiento en que se desagrega la competencia.

La selección de estas dimensiones permite contextualizar la competencia en el quehacer, la cultura y la estrategia organizacionales.

Por ejemplo, tomando el caso de la competencia conductual Trabajo en equipo podríamos establecer varias dimensiones tales como:

Competencia conductual trabajo en equipo	
Definición	Dimensión 1. Trabajar con otros para cumplir objetivos.
	Dimensión 2. Aportes al equipo.
	Dimensión 3. Compartir, retroalimentar.
	Dimensión 4 Colaborar / lograr consensos.

Un criterio para definir las dimensiones puede ser abordar la competencia conductual desde diferentes perspectivas:

- En relación a la acción y el resultado.
- En relación al contexto o la organización.
- En relación al cliente o destinatario.

- En relación a otros o al equipo de trabajo.

### **Niveles de dominio**

No todas las personas deben desarrollar las competencias, con el mismo nivel de variedad o diversificación de situaciones y contenidos, complejidad y autonomía. En definitiva, los requisitos en relación a las competencias se asocian a niveles, áreas, roles y cargos en la organización, dependiendo del tipo de competencia y de la estructura y organización del trabajo existente.

Por ejemplo, un recepcionista no tiene que dominar la competencia “orientación al cliente” en la misma medida que el analista de atención al cliente, o que el gerente de ventas. Tampoco la competencia de “innovación” tiene el mismo alcance para los trabajadores de nivel operativo que para el nivel táctico o estratégico.

En consecuencia es necesario “aterrizar” los comportamientos esperados a la realidad concreta de las áreas, las personas y los niveles de responsabilidad en la organización

**Competencias de los equipos.** El propósito del equipo determina su especificidad, y ello su estructura, composición, perfil de competencias requeridas, recursos, etc. No se puede hablar de equipo, sino de equipos en plural. En consecuencia, será necesario identificar las competencias de cada equipo, presentes en la mayoría de los equipos, cuyo mayor o menor peso depende de cada equipo. Ellas son las áreas de competencia vinculadas a:

1. Función productiva.
2. La función coordinadora.
3. La función comunicacional.
4. La función desarrolladora.
5. La función organizativa dentro del equipo.

Las competencias que se pueden definir por los equipos también tienen el mismo carácter de competencia de tipo conductual.

Las competencias de los equipos pueden ser conductuales y se puede definir el alcance de las mismas en comportamientos, delimitando que se espera como desempeño, se puede definir lo que no se debe hacer, además que ocasionará que sea valorada como un plus y que conocimientos que se deben proporcionar en el equipo para lograr que se dé la conducta.

Estándar de conducta	
<p><b>Título de la conducta:</b> comunicación asertiva</p> <p><b>Desempeño estándar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los canales y protocolos de comunicación (jefes y compañeros).</li> <li>2. Establecer y priorizar las actividades.</li> <li>3. Retroalimentar sobre el alcance de la actividad.</li> <li>4. Proponer cambios que pueden optimizar el desempeño de la función.</li> <li>5. Interactuar con las personas implicadas en el desarrollo de la acción solicitada.</li> </ol>	<p><b>Lo que no se debe hacer:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tener dudas y no preguntar.</li> <li>■ Evadir sus funciones.</li> <li>■ No cumplir con tiempos de entrega, atribuyendo la responsabilidad a otros.</li> </ul> <p><b>Plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proponer acciones de mejora.</li> <li>■ Solicitar información a otros procesos para evitar la repetición de tareas.</li> </ul> <p><b>Conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estructura de la organización.</li> <li>■ Experticia en la actividad docente.</li> <li>■ Conocimiento del modelo institucional.</li> </ul>

Cuadro 2. Ejemplo de análisis de las conductas  
Fuente: Propia.

## Competencias individuales o personales

Cada uno de los perfiles tendrá unas competencias propias de cada uno de los cargos, las cuales deben contemplar la integración de los siguientes componentes:

<p><b>Competencia técnica:</b> Esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello.</p>	<p>Conocimientos destrezas, aptitudes. Trasciende los límites de la profesión. Relacionada con la profesión. Profundiza la profesión y la amplía.</p>
<p><b>Competencia metodológica:</b> Posee competencia metodológica aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los problemas que se presenten, aplicando adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del trabajo.</p>	<p>Flexibilidad. Uso de Procedimientos. Solución adaptada a la situación. Resolución de problemas. Trabajo, realización y, control autónomos. Capacidad de adaptación.</p>
<p><b>Competencia social:</b> Posee competencia social aquel trabajador que sabe colaborar con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, adecuada relación interpersonal y una actitud ciudadana responsable.</p>	<p>Sociabilidad. Formas de comportamiento.</p> <p><b>Individuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Disposición al trabajo.</li> <li>■ Capacidad de adaptación.</li> <li>■ Capacidad de intervención.</li> </ul> <p><b>Interpersonales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Disposición de la cooperación.</li> <li>■ Honradez rectitud.</li> <li>■ Altruismo.</li> <li>■ Espíritu de equipo.</li> <li>■ Respeto.</li> </ul>
<p><b>Competencia participativa:</b> Posee competencia participativa aquel trabajador que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades.</p>	<p>Participación. Capacidad de coordinación y de organización. Capacidad de relación, decisión, responsabilidad. Capacidad de dirección.</p>

Cuadro 3. Dimensiones que contemplan las competencias  
Fuente: Elaboración del autor basada en (Piedrahita).

En conclusión, los perfiles pueden tendrán unas competencias corporativas e individuales que permitan medir el desempeño de los colaboradores y se representan en su perfil y como lo expresa e ilustra (MERTENS, 2003), cuando se definen las competencias, no se centra la atención en las personas, sino en la organización.

## Competencias corporativas

La unidad de análisis no es la persona si no la organización

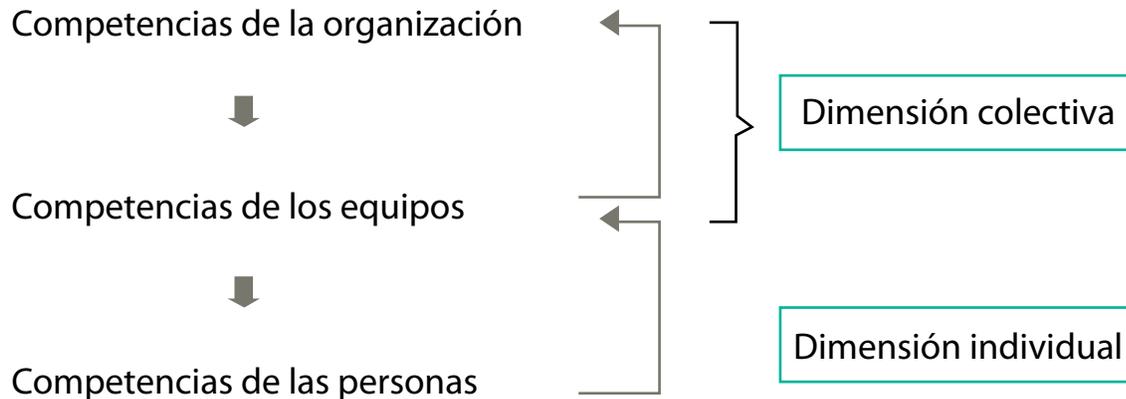


Figura 1. Relación entre las competencias corporativas e individuales  
Fuente: (Mertens, 2003).

### Metodologías para la definición de las competencias

Recordemos que éstas pueden ser conductuales, funcionales o constructivistas y cada una de ellas tiene una metodología de construcción.

#### Análisis funcional

Es una técnica que facilita el ordenamiento de las funciones para describir un área ocupacional partiendo de su propósito fundamental y llegando hasta las contribuciones individuales requeridas para cumplir dicho propósito. Parte de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas desde el propósito clave hasta llegar a las contribuciones individuales, como lo menciona OIT.

El análisis se presenta a través de un mapa funcional, El mapa funcional, o árbol funcional, es la **representación gráfica de los resultados del análisis funcional**. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas. Las ramas del árbol son **causas** hacia la izquierda o hacia abajo según se halla dibujado, con sus respectivas **consecuencias**.

De abajo hacia arriba o de izquierda a derecha se estaría respondiendo el “¿Cómo?” una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran.

En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el “¿Para qué?” de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

Puede verse a continuación una representación gráfica y un ejemplo de un mapa funcional:

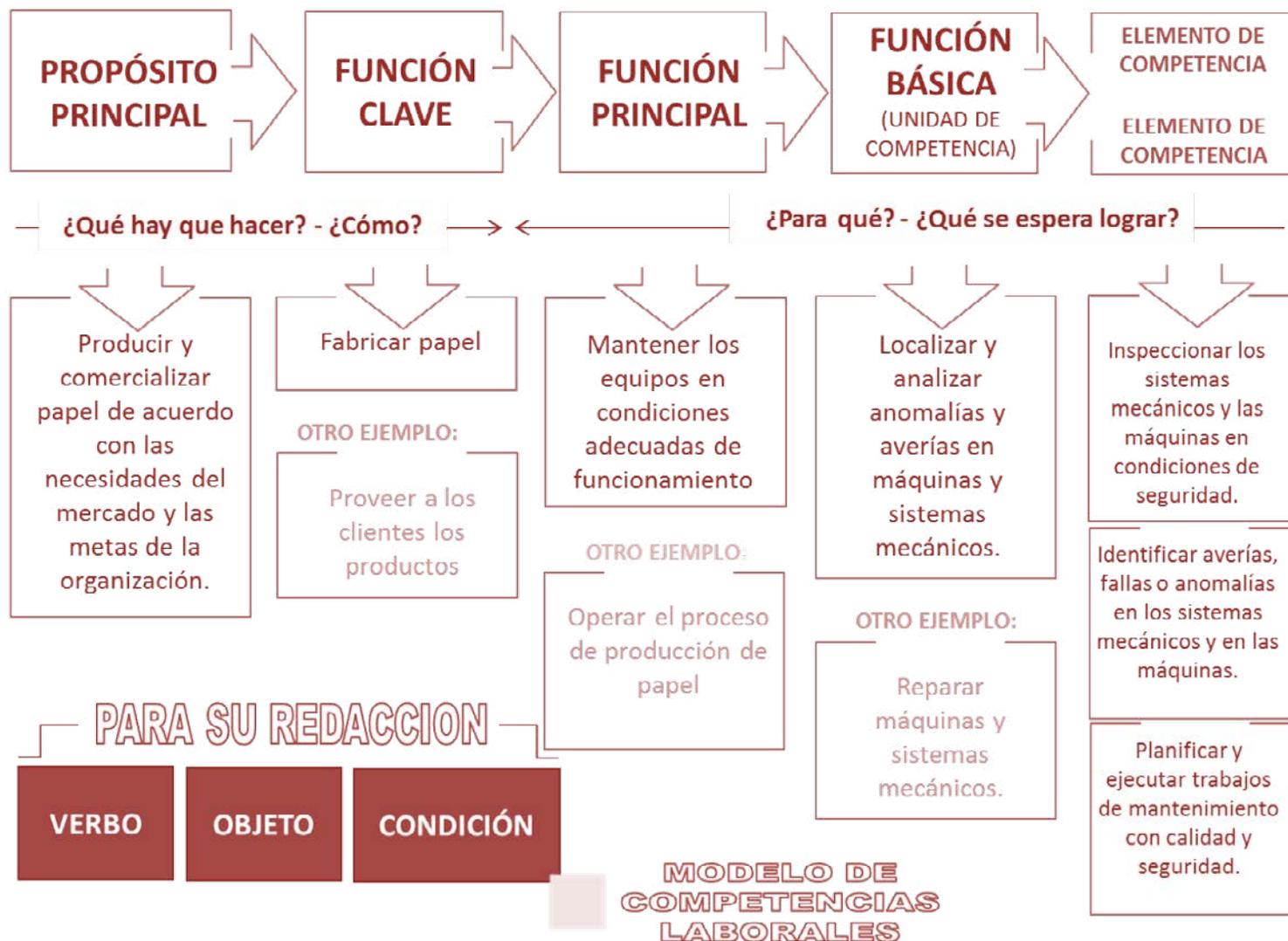


Imagen 3. Ejemplo de un mapa funcional  
Fuente: (Piedrahita).

Las reglas para el análisis funcional son desde la visión de OIT:

- El análisis funcional se elabora de lo general a lo particular.
- El análisis funcional debe identificar funciones discretas (acción completa de trabajo / acción con resultado).
- El análisis funcional debe elaborarse respetando un formato de redacción. Se tiene una estructura gramatical uniforme conformada por un verbo, sujeto u objeto y una condición.
- El análisis se centra en la misión crítica del área de desempeño objeto de análisis.
- Se entiende claramente lo que se hace en la subárea que la hace diferente a las otras subáreas.
- Cada una de las funciones expresan un resultado evaluable y contribuyen al logro de la misión, visión, etc. está alineado con el direccionamiento estratégico.
- No describe procesos ni operaciones.
- Se realizan desgloses hasta que se llega a la contribución individual, que realiza un cargo para el cumplimiento de las funciones.
- Evite referirse a productos, refiéranse a funciones y expréselas en resultados. Es correcto: preparar los comprobantes de diario, facturas y demás documentos de conformidad con el proceso contable e incorrecto manejar el libro diario (no está asociado a una única técnica, pues puede tener varias metodologías para llegar al resultado).
- No definan metas de logro ni indicadores. Es correcto: generar los registros contables de las ventas e incorrecto: generar 25 registros contables al día. (los indicadores pueden cambiar y nos son estáticos.
- Refiéranse a lo que hace el trabajador y no los equipos o máquinas. Es correcto: monitorear y ajustar la operación de los sistemas de secado e incorrecto: secar papel.
- En cuanto pueda, no se refiera a contextos o ambientes laborales específicos. Es correcto: transportar pasajeros, materiales y valores e incorrecto: transportar papel en bobina.
- Evite asociar el mapa funcional con un organigrama laboral.
- No necesita más que definir las funciones que producen resultados en una ocupación, no se refiera a los puestos de trabajo.
- Evite utilizar verbos que no impliquen realizaciones materiales y dificulten la evaluación de la función Tales como “entender”, “conocer”, “asimilar”.
- Evite plantear funciones que no sean “discretas”. Es correcto: elaborar registros contables de acuerdo con el manual de la empresa e Incorrecto: elaborar registros contables adecuados.
- No establezca condiciones inalcanzables. Es correcto: preparar alternativas con bases en las solicitudes de producción e incorrecto: preparar alternativas de producción para aumentar el rendimiento.
- Deben describir resultados del trabajo. Es incorrecto: operar un sistema computarizado para llevar un listado de ventas (es un método) y correcto: calcular y registrar el volumen de ventas basándose en programas de computador (es un resultado).
- Deben evitar el uso de enunciados evaluativos. Es incorrecto: reparar correctamente las abolladuras en las láminas y correcto: reparar las abolladuras en las

láminas siguiendo las especificaciones técnicas.

- Los enunciados deben facilitar la transferibilidad y la efectividad del trabajador. Es incorrecto: transcribir mediante el uso de Word, los informes al computador y correcto: transcribir los informes al computador mediante un procesador de texto.

Nótese que el propósito clave está enmarcado en el objeto social de la empresa y ten su estructura tiene las acciones de producir y comercializar, el sujeto u objeto es papel y la condición de calidad es de acuerdo con las necesidades del mercado y las metas de la organización. Es importante resaltar, a medida que se realiza el desglose se hace más específico y se llega a los aportes individuales, asociados a un perfil particular.

Desde la práctica, la definición de los mapas funcionales, más que sean estructuras complejas, es la lectura clara de los aportes individuales que realizan los colaboradores para el propósito clave de la organización.

Se debe normalizar y definir por competencias, únicamente aquellos que otorga valor a la organización.

El desarrollo de los mapas funcionales permitirá definir y una unidad de competencia, la cual contendrá la información necesaria para la medición y desarrollo de la misma.

Para las competencias funciones se propone el siguiente esquema de definición:

<p><b>UNIDAD DE COMPETENCIA</b> (a la que pertenece el elemento): La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Está conformada por un conjunto de elementos (<i>obtenida del mapa funcional</i>).</p>		
<p><b>ELEMENTO DE COMPETENCIA O REALIZACIÓN PROFESIONAL:</b> La descripción de un resultado laboral que un trabajador es capaz de lograr (<i>obtenida del mapa funcional, es el último nivel al que llega el proceso de derivación de funciones</i>)</p>		
<p><b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO:</b>  Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia.</p>	<p><b>EVIDENCIAS REQUERIDAS</b></p>	
	<p><b>POR DESEMPEÑO:</b>  <i>Desempeño directo</i> Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo.</p>	<p><b>POR PRODUCTO:</b>  <i>Evidencias de producto</i> Resultados tangibles derivados del desempeño.</p>
<p><b>RANGO DE APLICACIÓN:</b> Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional en el marco del cual, se desarrolla la competencia. Categorías/Clases</p>	<p><b>EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN:</b> Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.</p>	
<p><b>GUÍA PARA LA EVALUACIÓN:</b> Establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de las evidencias para la evaluación de la competencia.</p>		

Imagen 4. Unidad de competencia  
Fuente: SENA-OIT.

Las reglas generales que se deben tener en cuenta en la definición de este tipo de competencias son (Le boterf, 1998):

6. El análisis funcional se elabora de lo general a lo particular.
7. El análisis funcional debe identificar funciones discretas (acción completa de trabajo / acción con resultado).
8. El análisis funcional debe elaborarse respetando un formato de redacción.

### Análisis de conductas

Las competencias conductuales, se pueden formular desde el análisis de incidentes críticos, el objetivo de realizar éste análisis es identificar los aspectos positivos y negativos en ciertas situaciones que han contribuido a mantener el equilibrio desde la gestión. Por lo tanto el análisis se centra en determinar las funciones que realiza, y detallar una situación exitosa/negativa en la que haya participado y las circunstancias en que se produjeron dichas situaciones.

A continuación un ejemplo de formulario para la identificación de dichas competencias:

Pauta de entrevista de incidentes críticos - Colaboradores	
<b>Antecedentes personales</b>	
Puesto o Cargo:	
Supervisión (Jefe):	
Unidad o proceso:	
Edad:	
Antigüedad:	
<b>Introducción</b>	
<p>Estamos realizando un proyecto de capacitación para las personas de... Para realizar esto, es necesario identificar qué es lo que necesitan las personas para ser competentes en los respectivos cargos.</p> <p>Esto lo hacemos pidiéndoles a las personas que nos digan cómo realizan su trabajo. Por ello, usted ha sido seleccionado por la empresa, como alguien que me puede decir lo que necesito acerca del tipo de trabajo que Ud. hace. Esto debido a que usted es considerado como alguien que tiene experiencia y conoce lo que es necesario realizar para hacer bien su trabajo. Hemos visto que la mejor manera de hacer esto es pedirles a las personas que describan los incidentes más importantes que ha encontrado en su trabajo.</p> <p>Debo recordarle que toda la información que usted me entregue en esta entrevista, es confidencial y será utilizada sólo por los consultores para realizar el análisis de información, manteniendo su anonimato.</p>	

A. Información del Puesto de Trabajo	
1.	¿A quién reporta usted?
2.	¿Quién reporta a usted?
3.	¿Cuáles son sus principales tareas o responsabilidades? (nombrar 7 principales) ¿Qué es lo que usted hace?
B. Incidente positivo	
1.	Ahora, me gustaría obtener un ejemplo completo de lo que usted hace en su trabajo ¿Puede recordar una situación específica en la que le fue especialmente bien, o se sintió particularmente efectivo...? Respecto a las funciones que usted realiza, puede detallarme una situación exitosa en la que haya participado y las circunstancias en que se produjeron dichas situaciones.
2.	¿Quiénes intervinieron en dichas situaciones?
3.	¿Cuál era su papel?
4.	¿Qué es lo que hizo?
5.	¿Qué necesitó saber (dominar, manejar)? ¿Cómo consiguió esa información?
6.	¿Cuál fue el Resultado?
C. Incidente Negativo	
1.	Ahora, me gustaría obtener un ejemplo completo de una situación opuesta a la anterior ¿Puede recordar una situación específica en la que no le fue bien, o se sintió particularmente poco efectivo...? Respecto a las funciones que usted realiza, puede detallarme una situación poco exitosa en la que haya participado y las circunstancias en que se produjeron dichas situaciones.
2.	¿Quiénes intervinieron en dichas situaciones?
3.	¿Cuál era su papel?
4.	¿Qué es lo que hizo?
5.	¿Qué necesitó saber (dominar, manejar)? ¿Cómo consiguió esa información?
6.	¿Cuál fue el Resultado?
Fin de Entrevista	
Bueno hemos terminado la entrevista le agradezco su tiempo y la información compartida	

Cuadro 3. Ejemplo de formulario para el análisis de incidentes críticos  
Fuente: (Santamaria, 2012).

Adicionalmente, se puede consultar a los usuarios con el fin de tener una visión completa de la situación que permita establecer los comportamientos necesarios para tener éxito en la labor desarrollada, como herramienta de validación.

Pauta de entrevista de incidentes críticos - Usuarios
<p>A continuación se encuentran algunas preguntas a realizar a usuaria(o) s para identificar comportamientos exitosos y no exitosos en la atención, lo cual permite identificar las competencias requeridas por los funcionarios.</p> <p>Estas preguntas se pueden realizar en entrevistas individuales o grupales. En el caso que sea grupal, se les pueden hacer a una persona, y luego verificar con el resto del grupo si alguien tuvo una situación similar y poder así complementar.</p> <p>Las preguntas hay que realizarlas una por una, y registrar todos los detalles de las respuestas de la(o) s usuarias(o) s.</p> <p>Se presentan para eventos (situaciones) positivos, es decir cuando se dio una buena atención, y para eventos (situaciones) negativos, o sea en aquellos casos en que se dio una mala atención según el juicio de los usuarios. Ambos eventos servirán para identificar las competencias.</p>
Evento positivo
¿Recuerda usted una situación en la cual usted tuvo una muy buena atención en esta u otra Universidad?
¿Cuáles fueron las circunstancias previas a la situación?
¿Qué exactamente realizó la persona que la (lo) atendió? Por favor sea lo más detallada(o) posible en lo que la persona que le atendió le dijo, cómo se lo dijo, qué hizo, cómo lo hizo.
¿Por qué para usted fue una buena atención?
¿Cómo se sintió usted?, ¿Qué pensó?, ¿Qué hizo?
¿Qué pasó después?, ¿En qué terminó la situación?
Evento negativo
¿Recuerda usted una situación en la cual usted tuvo una mala atención en esta u otra Universidad?
¿Cuáles fueron las circunstancias previas a la situación?
¿Qué exactamente realizó la persona que la (lo) atendió? Por favor sea lo más detallada(o) posible en lo que la persona que le atendió le dijo, cómo se lo dijo, qué hizo, cómo lo hizo.
¿Por qué para usted fue una mala atención?
¿Cómo se sintió usted?, ¿Qué pensó?, ¿Qué hizo?

Cuadro 4. Ejemplo de formulario para análisis de incidentes críticos- Usuarios  
Fuente: (Santamaría, 2012).

Los comportamientos pueden ser valorados para identificar, si son críticos, desde el uso de una lista de chequeo, a continuación, se presenta un ejemplo:

Lista de chequeo			
El incidente relatado:	Si	No	Observaciones
Refiere a una actividad laboral observable.			
Narra una situación que realmente ocurrió.			
Describe una situación no rutinaria y relevante para el trabajo.			
Brinda toda la información necesaria (qué, quiénes, cómo, con qué saberes, para qué, resultados)			
No genera dudas sobre sus efectos y resultados.			
Refiere a una situación realmente crítica para el desempeño exitoso (o no exitoso).			
Permite hacer inferencias y predicciones sobre los comportamientos y competencias de personas que intervinieron.			

Cuadro 5. Lista de chequeo para valorar los incidentes críticos  
Fuente: (Santamaría, 2012).

Una vez identificado las situaciones y los comportamientos que fueron necesarios para maniobrar en la misma, se definen los comportamientos, para lo cual se sugiere el siguiente esquema para las competencias conductuales:

ESTÁNDAR:	
Identificar los Estándares de Competencia en Función de Indicadores de Productividad y Trabajo Decente	
<b>DESEMPEÑO BASE:</b>	<b>LO QUE NO SE DEBE HACER:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facilitar con la alta dirección y la representación de los trabajadores, la elaboración de la estrategia de la organización a corto y mediano plazo en términos de productividad y trabajo decente.</li> <li>➤ Establecer con la gerencia y la representación de trabajadores, indicadores y metas en función de las áreas de resultados.</li> <li>➤ Identificar y/o adaptar con la gerencia y expertos de áreas técnicas, las competencias claves presentes y futuras.</li> <li>➤ Describir con un equipo técnico, los estándares de las competencias claves, a partir de la productividad y el trabajo decente, aplicando reglas de formulación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Establecer estándares sin articulación con la estrategia de la organización y/o procesos claves.</li> <li>❖ Definir áreas de resultados e indicadores imprecisos o difíciles de medir.</li> <li>❖ Omitir la dimensión de trabajo decente o de la productividad en la descripción de competencias.</li> </ul>
	<b>DESEMPEÑO SOBRESALIENTE:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar las competencias esenciales para el logro de los resultados</li> <li>✓ Validar con la alta dirección y la representación de trabajadores los estándares de competencias.</li> </ul>
	<b>CONOCIMIENTOS ASOCIADOS:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad, Competitividad Laboral y</li> <li>• Trabajo Decente</li> <li>• Clima Laboral</li> <li>• Gestión por Competencias</li> <li>• Competencias y Competencias Claves</li> <li>• Mapa Funcional</li> <li>• Reglas de Formulación de competencias</li> </ul>

Imagen 5. Formulario para competencias conductuales  
Fuente: (Santamaría, 2012).

Los parámetros básicos para la identificación de las competencias conductuales son (Santamaría, 2012):

- Identificar las competencias supone determinar qué conductas han incidido en el éxito laboral de una persona.
- Se parte de la premisa que las competencias se expresan en **conductas observables**.
- Se identifican aquellos comportamientos que han resultado críticos para el desempeño laboral de los **trabajadores más destacados** y a determinar cómo éstos se asocian a las **capacidades distintivas o competencias de fondo**.

Para las competencias constructivistas, se espera definir los siguientes aspectos:

<b>Estándar de desempeño</b> <i>Competencia:</i>	
<b>DESEMPEÑO INICIAL</b>	<b>DESEMPEÑO AVANZADO</b>
Aportes:	
Conocimientos asociados :	
Actitudes:	

Imagen 6. Ejemplo de formulario de competencia constructivista  
Fuente: (Santamaría, 2012).

Aspectos claves en la definición de este tipo de competencias son:

- a. Que la disfunción o problema provoque o **presente un interés real**. (querer aprender, hacer y saber).
- a. Que se posean unas **competencias mínimas** sociales y de aprendizaje. (saber aprender y hacer a partir de los saberes previos).
- a. Que exista un **contexto de interacción promueva y valore el aprendizaje individual y grupal** (poder aprender y hacer con otros gracias al contexto).

Como se ha mencionado, para lograr la integración vertical de la arquitectura, la estrategia recomendada es comenzar por la definición de las competencias corporativas para luego las individuales (conductuales y funcionales).

### **Construcción de los perfiles**

Una vez determinadas las competencias que debe tener el perfil de un cargo, el cual es resultado del análisis, diseño y descripción de los puestos de trabajo y responde las siguientes preguntas: ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? Y ¿para qué se hace?, lo cual se esquematiza a continuación:

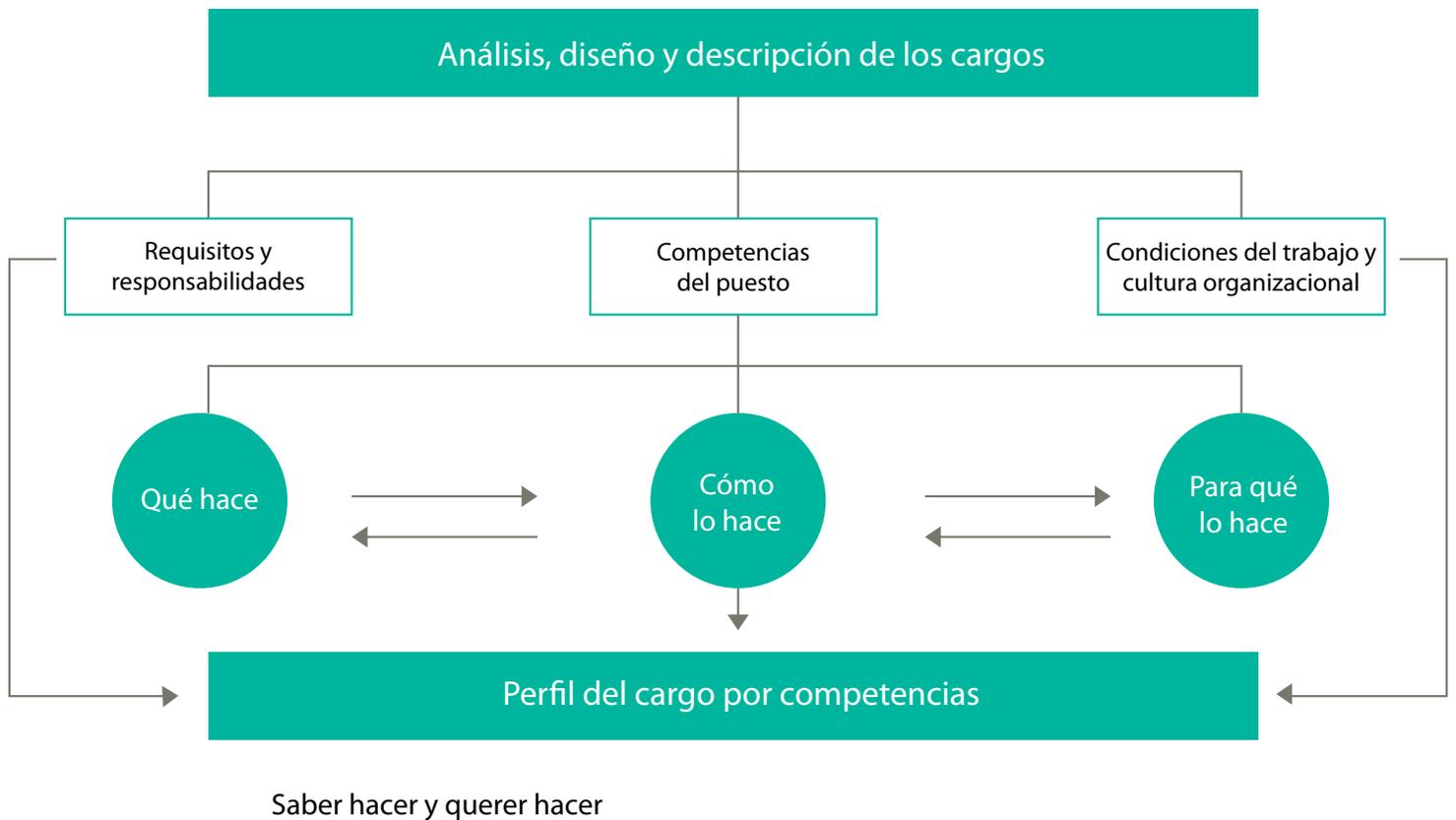


Figura 2. Análisis, diseño y descripción de los cargos  
Fuente: (Cuesta, 2010).

El perfil del cargo no sólo integra las competencias, las habilidades y rasgos de personalidad, sino las condiciones necesarias que se deben generar para lograr el desempeño esperado.

Las competencias referidas para cada uno de los cargos deben ser coherentes con las actividades que realiza el área de talento humano para lograr el desarrollo de las mismas, como el caso de compensación, planes de formación, evaluación del desempeño, y demás actividades. Lo anterior se refiere a la integración horizontal con la gestión por competencias.

A causa del dinamismo empresarial que se presenta, sugiere realizar la selección con una flexibilidad de perfil, la cual se logra desde el análisis de competencias transversales, lo cual permite las multi competencias de adaptación al cambio, además de una distribución adecuada según el nivel que ocupan en la organización. El cuál se puede observar en el siguiente gráfico:



Imagen 7. Tipos de competencias por niveles en la organización  
Fuente: (Reyes, 2013).

Todos los cargos pueden tener unas competencias básicas, asociadas a la experticia desde lo funcional, como por el ejemplo el manejo de tecnologías, el conocimiento del negocio, entre otras y tendrán unas competencias técnicas y conductuales, cómo se demostraba en la arquitectura, los cargos a nivel gerencial, se tendrán un perfil mucho más conductual y menos técnico, a diferencia del operativo, dónde prima lo técnico.

La gestión de Competencias Técnicas contribuye:	La gestión de Competencias Conductuales contribuye:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándares</li> <li>• Normas</li> <li>• Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos de Comportamiento</li> <li>• Cultura Organizacional</li> <li>• Estrategia</li> </ul>

Imagen 8. Diferencia entre la naturaleza de las competencias funcionales y conductuales  
Fuente: (Reyes, 2013).

Como ejemplos en el desarrollo de competencias funcionales y conductuales, se pueden observar los siguientes ejemplos:

Solución de Problemas				Código: <b>Ejemplo</b>
Niveles de Competencia				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	
<b>Descripción del nivel:</b> Aplica sus conocimientos detectando y solucionando problemas que surgen en su trabajo	<b>Descripción del nivel:</b> Investiga y colabora en la búsqueda de soluciones a las dificultades que se le presentan	<b>Descripción del nivel:</b> Se anticipa a los problemas; propone distintas soluciones a problemas y verifica sus resultados.	<b>Descripción del nivel:</b> Propone alternativas creativas y eficaces solucionando problemas que se presentan en el equipo de trabajo. Integra las capacidades de otros/as en la solución de problemas.	
1.1 Recopila y selecciona información necesaria dando solución al problema.	2.1 Soluciona problema solicitando información a otros departamentos o áreas.	3.1 Distingue entre la información relevante e irrelevante del problema.	4.1 Propone y canaliza soluciones ante problemas que identifica en el equipo de trabajo.	
1.2 Genera alternativas de solución a requerimiento de cliente o compañero de trabajo	2.2 Evalúa la factibilidad de la solución respecto de los protocolos establecidos.	3.2 Identifica y ofrece alternativas de solución ante contingencias.	4.2 Colabora con otras áreas en la identificación y solución de problemas	
1.3 Resuelve requerimiento planteado por cliente o Jefatura.	2.3 Plantea posibles soluciones a sus superiores.	3.3 Resuelve los problemas sin perder los objetivos a largo plazo.	4.3 Integra ideas, información clave y observaciones logrando soluciones creativas.	
1.4 Detecta y reconoce fallas o errores que surgen en su trabajo.	2.4 Indaga en diferentes fuentes de información en búsqueda de una solución.	3.4 Decide alternativas de solución a problemas de su equipo o área.	4.4. Incentiva y orienta a otros/as en la búsqueda autónoma de soluciones a los problemas.	
1.5 Es capaz de corregir problemas que detecta en su trabajo.	2.5 Utiliza su experiencia al resolver requerimientos o conflictos surgidos	3.5 Anticipa problemas que puedan presentarse en su área de trabajo.	4.5 Identifica las capacidades y habilidades de otros en la solución de problemas	
1.6 Identifica las causas del problema antes de aplicar soluciones.	2.6 Colabora con otros/as en la solución de problemas.	3.6 Resuelve problemas de colaboradores que están a su alcance.	4.6 Fomenta el valor de las sugerencias y propuestas presentadas por otros ante problemas.	

Imagen 9. Estándar de una competencia conductual  
Fuente: (Reyes, 2013).

UNIDAD DE COMPETENCIA TÉCNICA ÁREA FUNDICIÓN					
Operar Horno		Código: GOLEF-02	Vigencia: Dic. 2012		
<b>Descripción:</b> Mantener y preparar aleaciones de materiales metálicos fundidos a través de la operación de horno de acuerdo a procedimiento y programa de producción.					
Actividades Claves	Criterios de Evaluación	Conocimientos	Habilidades		
			Personales	Técnicas	
1. Preparar horno según procedimientos.	1.1 Verifica estado de máquinas, equipos que opera y elementos de protección según procedimientos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos de mantención de material fundido</li> <li>• Aspectos básicos de metalurgia (temperaturas de metal y aleaciones)</li> <li>• Tipo de aleación.</li> <li>• Medición de temperaturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con supervisor y ayudantes.</li> <li>• Atención y concentración.</li> <li>• Responsabilidad del uso de los elementos de seguridad propios y de ayudantes.</li> <li>• Orientación a la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de horno y coladora.</li> <li>• Escoriado de carga del horno.</li> <li>• Toma de muestras.</li> <li>• Inspección visual de material.</li> <li>• Manejo de puente grúa.</li> </ul>	
	1.2 Ajusta parámetros de acuerdo a instrucción.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos de seguridad.</li> <li>• Procedimiento de escoriado.</li> </ul>
2. Ejecutar proceso de acuerdo a procedimientos.	1.3 Verifica la utilización de elementos de protección personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones mínimas de piqueta, canal de traspaso y entrada de metal.</li> <li>• Normas de calidad de Planta.</li> <li>• Fundamentos de Combustión.</li> </ul>			
	1.4 Mantiene ordenada y limpia el área de trabajo de acuerdo normas de Planta.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencias</li> </ul>
3. Obtener y controlar aleación según norma.	2.1 Realiza proceso de pooling de acuerdo a procedimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Checklist de maquinaria y equipos.</li> <li>• Registro de control de producción por turno.</li> <li>• Registro de análisis químico de baño.</li> <li>• Consumo de combustible.</li> </ul>			
	2.2 Controla y ajusta niveles de oxígeno de acuerdo a procedimientos.				
4. Controlar colada de acuerdo a procedimientos.	2.3 Ajusta composición química del baño según aleación a fabricar				
	3.1 Toma muestras del baño según procedimientos.				
	3.2 Envía muestras del baño al laboratorio de acuerdo a procedimientos de la empresa.				
	3.3 Corrige aleación haciendo los ajustes necesarios según procedimientos de la empresa.				
	4.1 Controla temperatura de colada según procedimiento.				
	4.2 Realiza escoriado según procedimiento.				
	4.3 Inspecciona de manera visual el metal fundido según procedimientos.				
	4.4 Chequea condiciones de piqueta y repartidor según procedimientos.				
4.5 Informa e identifica material utilizado fuera de especificación de acuerdo a procedimientos.					
4.6 Genera colada de acuerdo al tiempo establecido por Planta.					

**Ejemplo**

Imagen 10. Ejemplo de una competencia funcional-técnica

Fuente: (Reyes, 2013)

A continuación se refiere un ejemplo de formato para la descripción de un perfil por competencias:

Denominación del cargo o puesto:				
Departamento al cual pertenece:				
Categoría ocupacional:		Grupo escala:		
Misión del cargo o puesto:				
<b>Competencias del cargo o puesto:</b>				
1...				
2...n				
<b>Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:</b>				
Formación mínima necesaria: _____				
Experiencia previa: _____				
<b>Conocimientos específicos:</b>		1	2	3
1....				
2...n				
Elementales	2. Medios	3. Superior		
<b>Requisitos físicos:</b>				
1				
2				
3...n				
<b>Requisitos de personalidad:</b>				
1				
2				
3...n				
No elegidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
<b>Responsabilidades:</b>				
Sobre el trabajo de otras personas.				
Sobre los equipos y medios de trabajo.				
Sobre la calidad del servicio.				
Sobre la relación con los clientes.				
<b>Condiciones de trabajo:</b>				
■ Esfuerzo físico y mental.				
■ Ambiente físico.				
<b>Cultura organizacional:</b>				
■ Expectativas del comportamientos y valores.				
■ Clima organizacional.				

Cuadro 6. Formato propuesto para perfiles de cargo por competencias  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Los aspectos claves en la formulación de un perfil de cargo son (Cuesta, 2010):

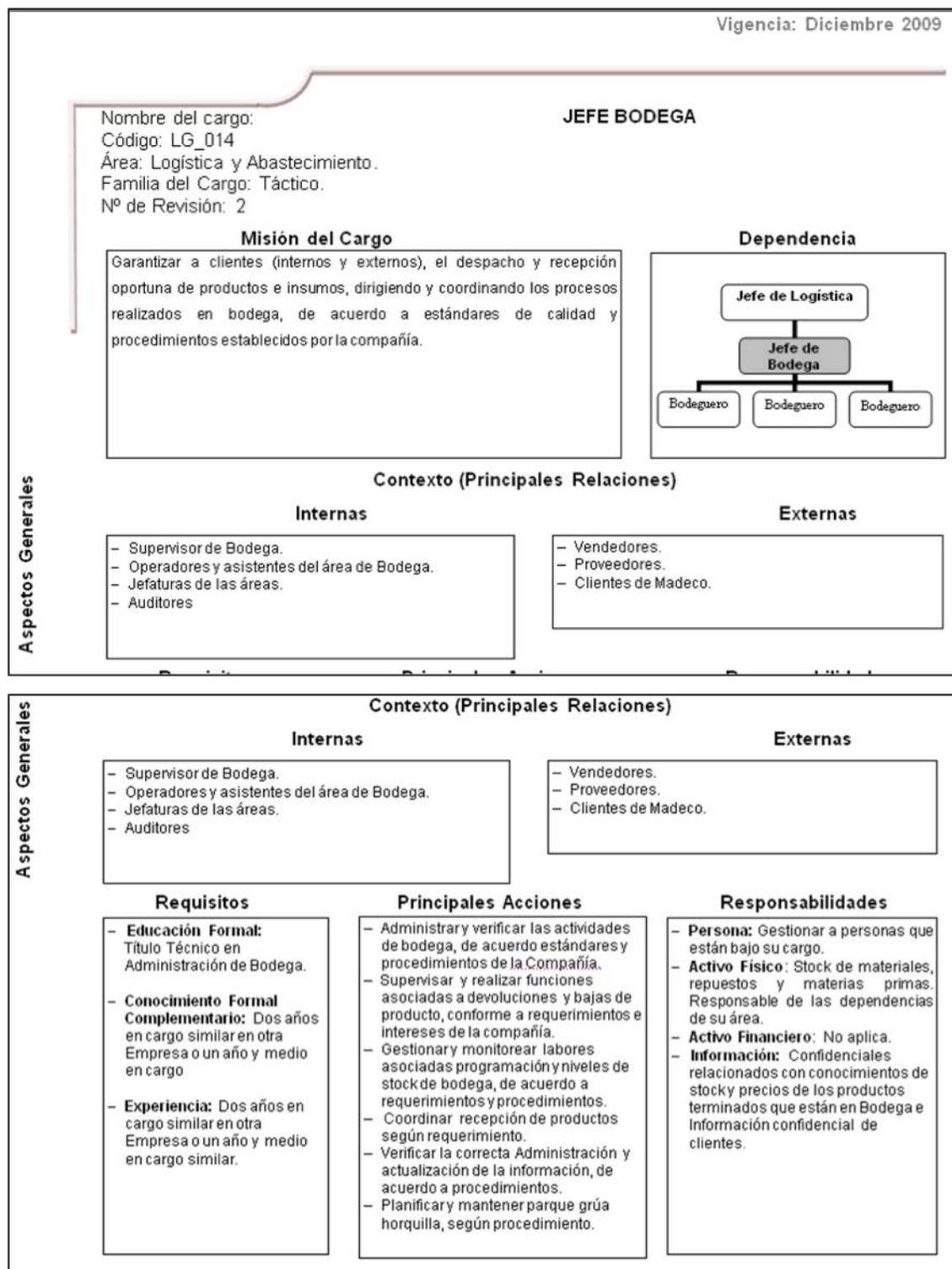
- ¿Qué hacen?- se describen las competencias que realizará para el cargo, las cuales deben ser explícitas y determinen, cuáles serán las tareas o funciones que están implícitas en las competencias.
- ¿Cómo lo hace?- son los recursos y métodos que utiliza para la realización de sus funciones.
- Requisitos y responsabilidades: están los requerimientos de capacidades y habilidades, los requisitos de personalidad y las responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

## Análisis y descripción de puestos



Imagen 11. Métodos para la descripción de cargos  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Otras formas de presentación para los cargos pueden ser:



Aspectos Generales

Aspectos Generales

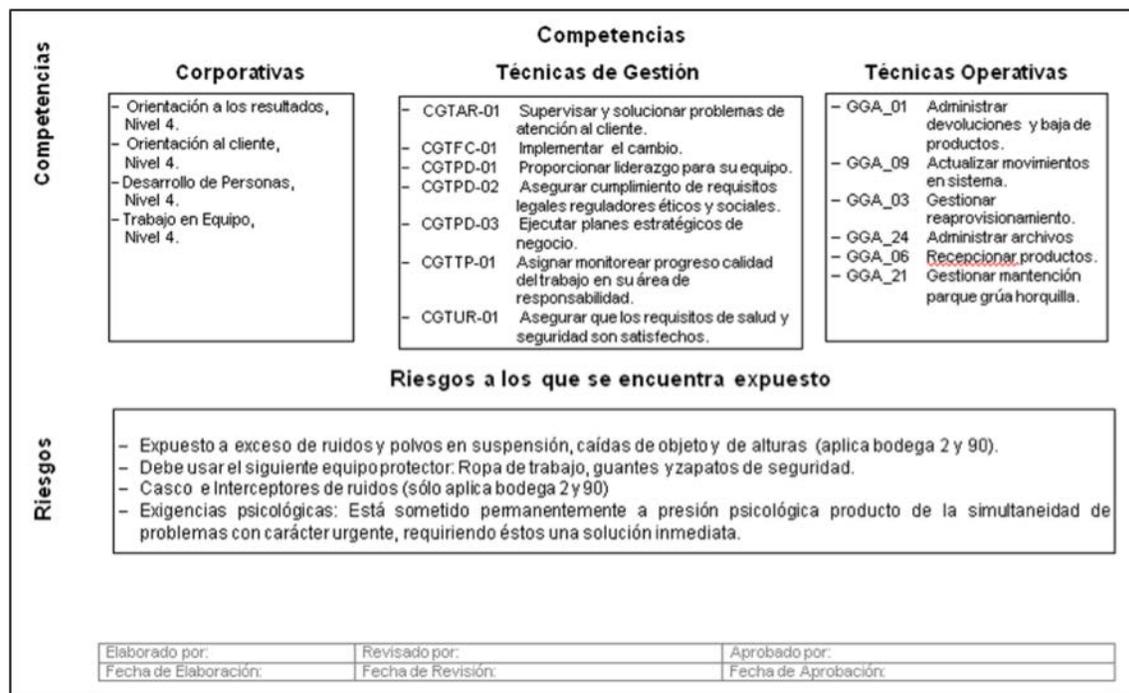


Imagen 12. Ejemplo de cargo por competencias  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Este ejemplo establece las competencias para un rol de supervisión y hace específicos los niveles de desempeño, nótese que la administración de recursos para este rol es inferior al nivel de trabajo en equipo.

Jefe Administrativo						
Rol de pertenencia	A. Supervisión					
Perfil de Competencias						
Tipo de competencia	Nombre de competencia	Nivel esperado				
		1	2	3	4	5
Corporativa	• Calidad del trabajo				■	
	• Orientación al cliente				■	
	• Planificación-Organización				■	
	• Compromiso organizacional					■
De Rol	• Administración de recursos			■		
	• Desarrollo de otros				■	
	• Habilidades comunicacionales				■	
	• Liderazgo				■	
	• Trabajo en equipo					■
Técnica	• Administrar Centro Médico / Dental					
	• Mantener operativo el Centro Médico / Dental					
	• Representar en RR.HH.					
	• Supervisar valores					
	• Cumplir normativas legales					
	• Validar pagos					

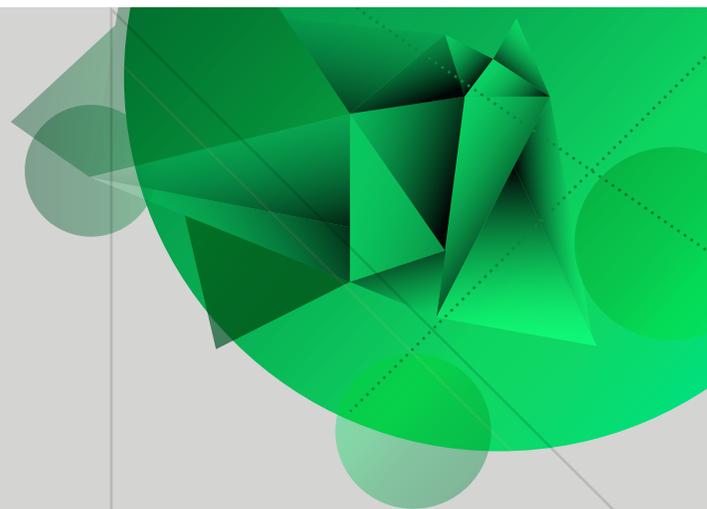
Imagen 13. Ejemplo de un perfil por competencias  
Fuente: (Reyes, 2013)

Los anteriores métodos se pueden utilizar como apoyo para la definición de los perfiles, según los parámetros expuestos para la descripción de cargos elaborados por competencias, se incluye un reconocimiento desde la organización, con el fin de evaluar aspectos claves que faciliten el desempeño y desarrollo de las mismas. Existen algunas competencias que pueden estar bastante desarrolladas, caso particular aquellas que se refieren a aspectos técnicos y otras cuales se pueden prospectar ampliar en los colaboradores, se refieren en especial las colectivas o institucionales.

# 3

## Unidad 3

Actividades de  
talento humano  
en la gestión de  
competencias



Gestión por competencias

Autor: Sandra Valbuena

# Introducción

Los procesos de la gestión del talento humano responden a la integración horizontal del modelo, será inútil diseñar una arquitectura de la gestión del talento humano por competencias, definir los tipos de competencias y demostrar cómo se llevarán a cada uno de los niveles de la organización, sino las actividades de talento humano se desarrollan desde una visión funcionalista que no promueve el aprendizaje y garantiza procesos de mejoramiento continuo.

Aunque el modelo no es una responsabilidad únicamente del área de gestión del talento humano, sino es un compromiso de la organización, las acciones de comunicación, gestión y empoderamiento para la implementación del mismo dependerá en gran medida de la gestión de ésta área.

En la cartilla se desarrollan de forma particular el proceso de reclutamiento, el cual deberá realizarse según los perfiles propuestos, los cuales cuentan con la sumatoria de las competencias, existirá un proceso de selección el cual buscará la comprobación de las competencias, la diferencia con un proceso tradicional es que pasa de la valoración de un currículo a la puesta en práctica de las competencias para mostrar el nivel de desempeño y comportamiento deseado por el cargo.

Se puede presentar que el candidato no tenga todas las competencias, lo cual puede ser normal pues algunas obedecen a la ventaja competitiva de la organización, para lo cual se deberá contemplar en los planes de formación.

El desarrollo de las competencias también dependerá de los planes de acogida e incorporación, donde se entregan al colaborador las herramientas y el ambiente necesario para que pueda movilizar su talento individual para el logro de las metas de la organización. Desde este aspecto se demostrará, como se puede cambiar la cultura, no es un desempeño individual es la combinación de talentos para el logro de metas como organización.

El proceso de seguimiento, no tiene un carácter punitivo o de desmerito de la labor, tiene una visión formativa y es la detección de brechas y carencia de recursos para potencializar las capacidades individuales y grupales.

En la tercera unidad, semana cinco, se explicarán las implicaciones que tiene para las áreas de talento humano, la implementación de la gestión del talento humano por competencias y el cómo se realizará la integración horizontal del modelo a la organización. Es importante que el estudiante tenga en cuenta cada una de las siguientes pautas:

- a. **En lo pedagógico:** Para el desarrollo de esta unidad es necesario que el estudiante se reconozca como agente principal de su proceso de aprendizaje, y por ende, como un sujeto que reflexiona y adquiere una conciencia social, ética, investigativa y crítica para desempeñarse en el mercado como profesional de la Administración, centre su atención en observar las diferencias y responsabilidades de las áreas de gestión del talento humano que desean implementar la gestión por competencias.
- b. **En lo metodológico:** Como una manera de acercarse no solo a los contenidos de esta cartilla sino a sus recursos, ejemplos y orientaciones es necesario que el estudiante emprenda y asuma una actitud de gestión y regulación de su propio aprendizaje mediante:
  - La lectura dinámica, crítica y reflexiva de los contenidos, recursos, situaciones y ejemplos que en éste recurso bibliográfico se plantean.
  - Haga preguntas, cuestione e indague en otras fuentes que complementan el desarrollo de estas ideas. Es decir, que tenga la capacidad de ampliar este marco de referencia y contrastar con el punto de vista de otros autores.
  - Confronte los aspectos teóricos con la realidad del tratamiento de diversa información de una organización en particular. Es decir que pueda llegar a establecer relaciones sobre los cambios del entorno y las demandas en competencias para la gestión y administración en las empresas.
  - Se nutra de los aportes de sus compañeros de módulo a través de la participación en foros y debates que se proponen como complemento a este recurso.
  - Genere inquietudes y las aclare con ayuda del docente que orienta el módulo.
  - Defina las actividades que garantizarán la integración horizontal del modelo de gestión por competencias.
  - Reconozca las funciones y propósito que tienen las actividades de la gestión del talento humano por competencias.

- c. En lo profesional:** Una de los perfiles ocupacionales que usted puede desempeñar, será la gestión del talento humano, por lo tanto centre su atención en el tipo de actividades, su propósito y el valor que otorga a la organización, además porque están pueden ser comunes al liderazgo en los diferentes equipos de la organización.
- d. En lo empresarial:** Es importante resaltar que muchos de los principios y actividades de la gestión del talento humano por competencias son transversales para el desarrollo de la administración del personal en cualquiera de los equipos, el reconocimiento de las mismas permitirá tener un propósito para el área, así como agregar valor a un proceso que puede ser poco valorado y olvidado en las organizaciones, puesto en áreas de tipo operativo y que definitivamente desde la actualidad, un proceso que humaniza y transforma las empresas, por lo tanto es estratégico.
- e. En lo investigativo:** consulte las actividades que se realizan hoy por hoy las áreas del talento humano y valórelos desde las necesidades y retos de la actualidad, con el fin de construir su propio criterio sobre las funciones que debería cumplir un departamento del talento humano. Asimismo, compare un departamento de gestión del talento humano con uno por competencias para establecer el aporte que realiza la gestión del talento humano por competencias.

### Actividades de talento humano en la gestión de competencias

De forma general éstas son las actividades en las cuales se debe concentrar la gestión del talento humano por competencias:

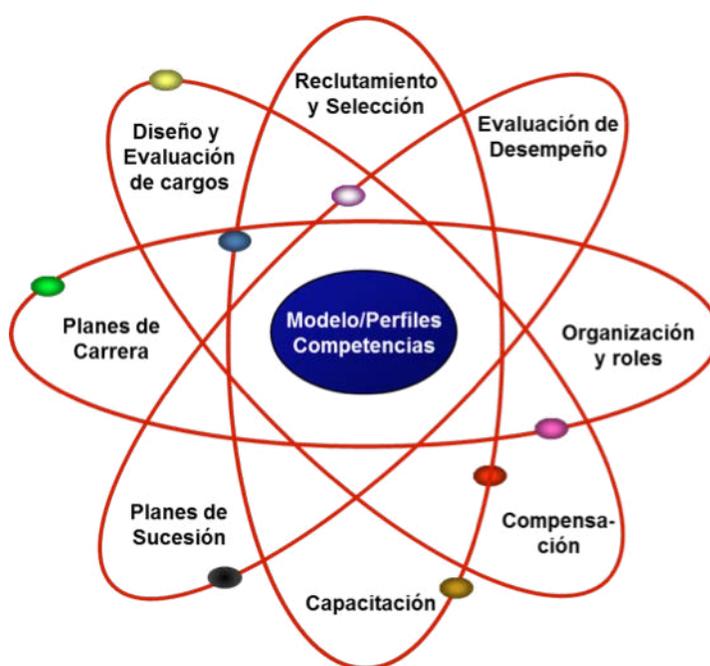


Imagen 1. Actividades para la gestión del talento humano por competencias  
Fuente: (Reyes, 2013).

Para ser consecuente con el direccionamiento estratégico de la organización, se debe hacer la selección del personal como proceso, en coherencia con las políticas de talento humano, las cuales deben estar alineadas con el modelo de gestión por competencias y deben dar respuestas a las necesidades de perfiles que aporten al diseño e implementación de la estrategia de la organización.

La existencia de un perfil basado en competencias es determinante para el proceso de selección. Como se mencionó con anterioridad la definición de los perfiles, se hacen explícitos

unos criterios de desempeño, producto y conocimiento (competencias funcionales), los comportamientos esperados en situaciones críticas y el avance esperado en el perfil (competencias conductuales y constructivistas); estas segundas serán relevantes para el desarrollo de las competencias, a través de los planes de formación.

A continuación se mencionan los alcances de las principales actividades de gestión del talento humano y su implicación con las competencias:

### **Reclutamiento:**

Los aspectos fundamentales en el proceso de reclutamiento de personal son: las fuentes de reclutamiento, los formularios de solicitud de empleo y la evaluación del desempeño.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas y externas. Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, donde se hacen evidentes las políticas de promoción y rotación del personal. Las externas son proveedoras de empleo, especializados en la búsqueda de personal con formación y competencias necesarias para el desempeño.

Los limitantes que se deben tener en cuenta en el proceso de reclutamiento son: los niveles de competencias exigidos por el cargo, el tiempo disponible para la búsqueda de los perfiles, la composición de la fuerza de trabajo, los costos del proceso, el clima laboral, la cultura organizacional, las condiciones del trabajo, así como la imagen con la que cuenta la organización.

Es importante en el proceso de gestión por competencias, tener en cuenta las condiciones de integración vertical y horizontal, pues no sólo es la detección de un perfil,

sino las condiciones con las cuales cuenta la organización para concadenar dichas habilidades con la estrategia y el desarrollo organizacional interno y externo.

### **Selección**

Después de hacer los procesos de convocatoria, haber obtenido los requisitos necesarios en documentación para la aplicación del cargo, se puede desarrollar una entrevista preliminar, que permita clasificar de forma preliminar a los candidatos, según la cercanía que tengan al perfil y a las competencias.

- Grupo A/ le faltan los requisitos esenciales.
- Grupo B/dudosos: podría adaptarse con carencias.
- Grupo C/sí, reúnen todos o la mayoría de requisitos.

Se debe realizar también la aplicación de unas técnicas de selección, las cuales se escogerán según los criterios dispuestos en la definición de los desempeños y las conductas esperadas para el desarrollo de un cargo.

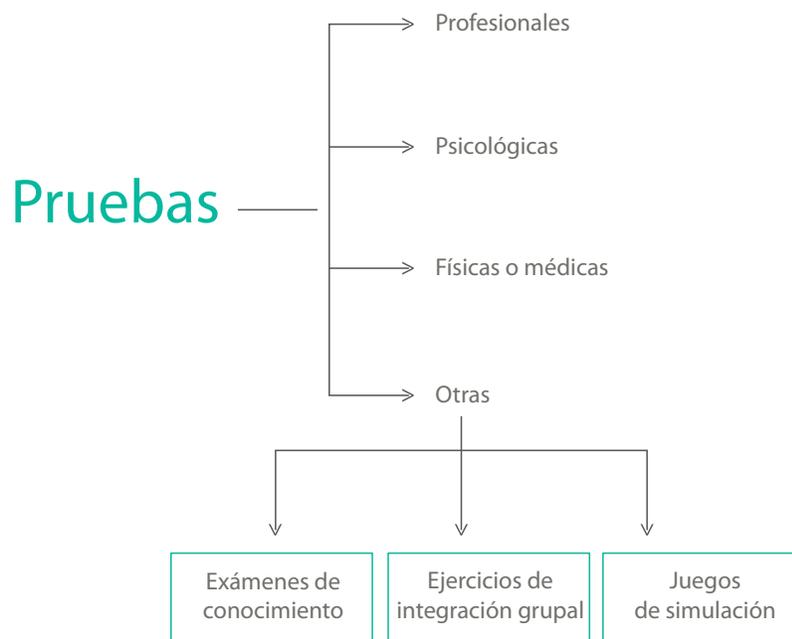


Imagen 2. Tipos de pruebas que se pueden utilizar en la selección del personal  
Fuente: (Cuesta, 2010).

La naturaleza de los test psicométricos, que se encuentran divididos en pruebas de aptitudes (verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, entre otras) y pruebas de personalidad. Por otra parte, se encuentran las dinámicas de grupo, para evaluar el desempeño en un grupo y su interrelación y capacidad de realizar sinergias.

El desarrollo de un programa de Assessment Center, que particularmente, se utiliza para la evaluación de cargos directivos (responsabilidad directiva o de coordinación), incluye:

- a. Existencia de un equipo evaluador.
- b. Ejercicios de simulación centrados en el comportamiento.
- c. Realización de entrevistas.
- d. Uso de pruebas psicométricas sólo como complemento evaluativo.
- e. Uso de escala de calificación estandarizada.
- f. Recurrencia a las evaluaciones de desempeño y al inventario del personal.
- g. Sesión o informe de retroalimentación de las personas evaluadas.

Las pruebas profesionales, son ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica de la puesta en marcha de competencias laborales, en la integralidad de la competencia se evalúa en la actitud y la aptitud. En el caso que se requiera seleccionar por competencias de tipo intelectual, se puede hacer por medio de juegos de roles o simulaciones, para una muestra los juegos de decisión a nivel directivo.

Las pruebas físicas (médicas): evalúan aspectos necesarios para el desempeño, si en los rangos de aplicación de la competencia, se requiere una característica propia demostrable a través de una prueba de éste tipo como capacidad en esfuerzo físico, resistencia, manejo de alturas, entre otros.

Para el caso particular de las entrevistas de selección, la cual es usada como una fuente primaria, las cuales se puede desarrollar en diferentes versiones como dirigidas, preliminares, en profundidad y de tensión. Ésta técnica brinda la oportunidad de caracterizar a los entrevistados y lo más importante es la determinación de aspectos que son poco observables en las pruebas técnicas y se refieren a competencias de tipo comportamental o que no están escritas en el currículo vitae.

En el proceso es secuencial, se debería hacer la comprobación de los datos referenciados por los candidatos, lo cual se constituye en un criterio de calidad para la documentación de un proceso asertivo y que reconoce de manera integral al futuro candidato, muchos aspectos de contexto y sus vínculos sociales, impactarán en el desarrollo de las competencias y el proceso de aprendizaje definido para la consolidación de las mismas en el perfil.

Una de las formas para realizar un proceso de selección riguroso son las comparaciones interindividuales, donde se hace comparación de los perfiles de los candidatos preseleccionados, si el proceso se ha realizado por comparación de pares, es posible que se tengan pre discriminados algunos postulantes y se llegue a una jerarquización.

La toma de decisiones sobre los candidatos a seleccionar, la tendencia actual con el fin

de garantizar la inserción a la organización es la toma de decisiones conjuntas, es decir que participen los directivos, especialistas y empleados de la misma área o puestos afines que conocen la minucia requerida para el desempeño, el microclima del área y el relacionamiento requerido. Es recomendable que sea asumida por un consenso, garantizando el criterio individual libre. Las decisiones que se toman en torno al talento humano, serán un gasto o inversión dependiendo de las decisiones que se tomen en el proceso de selección.

La moda del consenso permitirá la toma de decisiones, en coherencia con unos criterios los cuales deben estar alineados a las necesidades en términos de competencias. La transparencia en el proceso, se constituye en un factor de motivación o por lo contrario entorpece la visión que se tiene de la compañía.

### **Incorporación/acogida**

Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con los procesos, además de todas las actividades para su acondicionamiento, por ejemplo visitas a áreas, la información que se transmita al empleado será su primer insumo para el desarrollo de las funciones, se insiste en hacer referencia a los planes estratégicos y lineamientos de direccionamiento estratégico. La experiencia deberá ser positiva, pues se recuerda que es una relación ganar-ganar, donde el empleado hará el desarrollo de su proyecto de vida y la empresa adquirirá su talento para ser competitiva, por lo contrario que parece que la gestión de las competencias determina sólo condiciones de desempeño, su preocupación se extiende hacia las dimensiones humanas, de reconocimiento del otro y del desarrollo de iniciativas para

fortalecer su talento y desempeño.

### **Seguimiento**

El proceso de selección del personal no finaliza con la contratación e incorporación del candidato, es preciso realizar un seguimiento comprobatorio, que determine brechas y sean el insumo para la elaboración de los planes de formación. Es un compromiso, comunicar al empleado que se realizará este proceso, con el fin de verificar específicamente, los siguientes aspectos (Cuesta, 2010):

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización.
- Si se cumplen las previsiones realizadas al respecto a sus dotes intelectuales de aptitudes, de formación, de actitudes y disposiciones hacia el trabajo, es decir si posee las competencias necesarias para el desempeño en el cargo.

La inadaptación generará en el empleado frustración y en la organización cuellos de botella que afectan el clima laboral, traducéndose desde lo económico en pérdidas de productividad o rendimiento o eficiencia.

La verificación de las competencias necesarias para el desarrollo de un cargo, están asociadas a las evaluaciones de desempeño que adopta la empresa, para la retroalimentación y la promoción de su talento humano.

A continuación se presenta un esquema resumen las etapas de gestión humana relacionadas con la garantía de existencia de competencias en la organización:

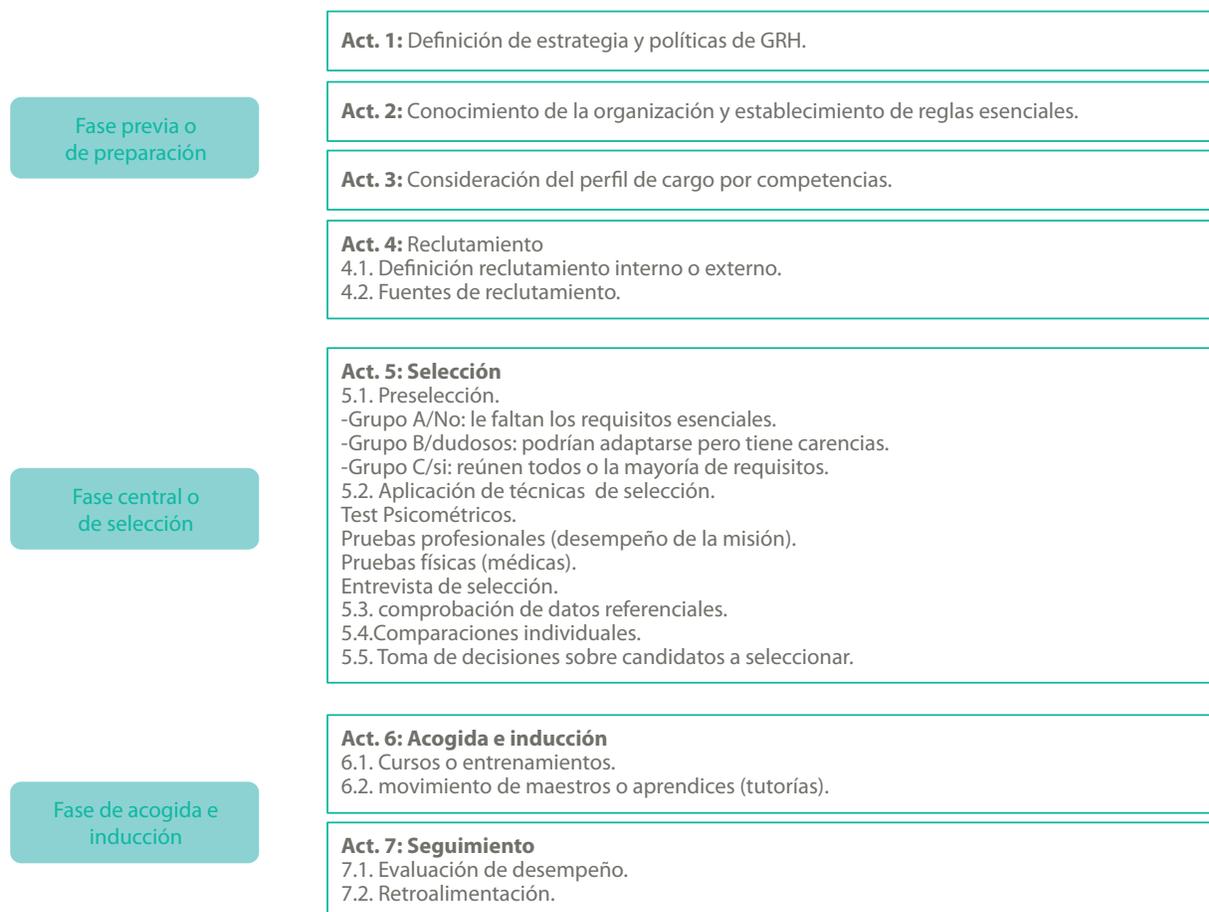


Imagen 3. Proceso para la selección del personal en modelo de gestión por competencias  
Fuente: (Cuesta, 2010)

Esto en cuanto se refiere al proceso de inducción, una vez los colaboradores son vinculados formalmente a la organización, se requiere desarrollar sus competencias.

El proceso transversal al desarrollo de las actividades de talento humano incluye la definición del modelo de competencias corporativas y los alcances que tendrá el mismo en el fomento de la cultura organizacional (operativo, táctico y estratégico) y el correspondiente diseño de los planes de formación.

El modelo debe ser participativo e incluir a los colaboradores, sin embargo es una decisión de gobierno corporativo, seleccionar las rutas que permitirán la implementación del mismo.

A continuación algunos ejemplos de modelos propuestos por las empresas en temas de competencia.



Imagen 4. Ejemplo de modelo de competencias de Coca-Cola  
Fuente: Propia.

El anterior modelo denota que la organización de las actividades, se realiza por las claves del negocio; es claro que su core business otorga fuerza a la excelencia en la ejecución, lo cual es coherente con un negocio de comercialización y distribución, esta es una forma de priorizar las competencias colectivas, asociándolas a las actividades de cadena de valor.

### Ejemplo Modelo de Competencias



Imagen 5. Ejemplo de competencias de LAN  
 Fuente: (Reyes, 2013).

En el anterior ejemplo, se muestra una diferencia marcada entre las competencias corporativas, las cuales son transversales para todo el personal, pero no otorgan la diferencia en el negocio, por el contrario las centrales del negocio, conceden la diferenciación y el valor agregado, afianzan el posicionamiento.

### Ejemplo Modelo de Competencias



Imagen 6. Modelo de competencias de las naciones unidas  
 Fuente:(Reyes, 2013).

En el ejemplo de las Naciones Unidas, las competencias relacionadas con su objeto social, se encuentran en la parte superior del modelo, y existen unas competencias de gestión y para el desarrollo de la gestión.

Las áreas de gestión del talento humano deben estar convencidas de los beneficios de la gestión por competencias, a continuación se presentan algunos argumentos, los cuales corresponden a estudios implementados:

#### **Estudio Nacional, Australia (2000):**

- Encontró que la gestión por competencias contribuyó en:
  - Capacitación laboral más relevante.
  - Administración del cambio.
  - Consistencia y responsabilidad (accountability).

#### **McKinsey, USA (2001):**

- Encontró que las empresas que puntúan en el quintil superior de las prácticas de gestión de talento muestran un retorno a sus accionistas de 22%.

#### **Universidad de Chile (2002):**

- Realizó la comparación entre empresas mineras con y sin sistema de gestión y certificación de competencias laborales. El diferencial de retorno sobre el patrimonio estimado asciende a un 1,32% anual, y representaría el incremento promedio en la rentabilidad de una empresa como consecuencia de emplear gestión por competencias.

#### **THINQ, USA (2005):**

- 84% de organizaciones de Fortune 1000 y organizaciones de gobierno planean

invertir en gestión por competencias.

#### **IRS, UK (2007):**

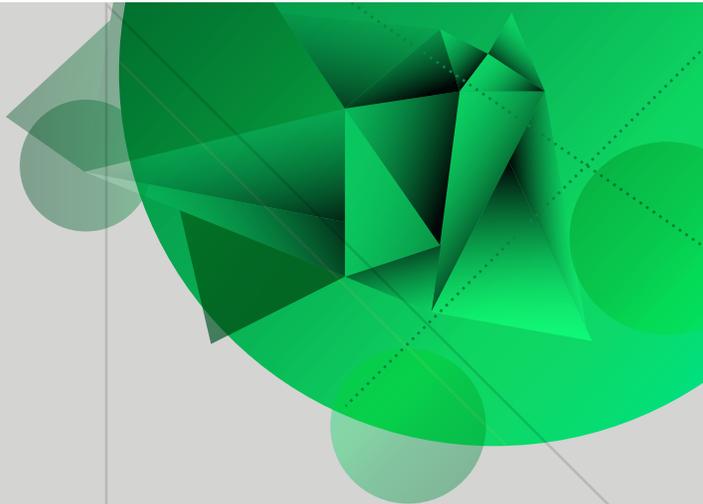
- 91,5% de las empresas recomendaría la gestión por competencias.

#### **Estudio Mundial, Northgate Arinso (2011):**

- Empresas que gestionan RR.HH. por competencias:
  - 82 % estiman que la gestión de RR.HH. por competencias contribuye al desarrollo de la empresa y a su capacidad de transformación.
  - 90 % opinan que en los próximos años la detección y fidelización de talentos será la mayor prioridad. Insisten en la importancia de la gestión del desempeño, la planificación de carrera y gestión de la sucesión.

3

Unidad 3



Gestión por competencias

Autor: Sandra Valbuena

# Introducción

La determinación de brechas será un ejercicio natural en los modelos de gestión del talento humano por competencias, la única forma para que el modelo se contemple como una posibilidad de hacer desarrollo competitivo, es que debe ser retador, dinámico y debe divisar el desarrollo de las personas.

Eliminar los temores en la formación del personal es un requisito indispensable, muchas empresas no invierten en la capacitación y desarrollo individual de los colaboradores por temor a perderlos y que sean atraídos por los competidores, lo cual obedece a una visión limitada y pobre, pues a menor nivel de cualificación, menos capacidad de maniobra frente al cambio, menor nivel de diferenciación y productividad, sin contar la miopía y falta de innovación.

Uno de los mitos existentes frente a la formación del personal es la inversión o gasto que se debe hacer para el desarrollo de las competencias, dentro del desarrollo temático se demostrará como gestionar el conocimiento de la organización de forma eficiente, sin que se tenga que hacer un derroche de dinero, sin invalidar que será necesario invertir en el capital estructural, la diferencia está en que se tiene un propósito en la formación y capacitación, no son actividades aisladas y que redunden en el beneficio de la empresa, todo lo contrario generan capital estructural, uno de los intangibles de la organización.

Todas las acciones de formación se traducen e integran a los planes de carrera de los colaboradores en la organización, el cual es incentivo invisible para la retención y motivación de los empleados. Adicionalmente, se contemplan los planes de relevo generacional, una de las dificultades que tienen las organizaciones en la actualidad y es la visión y capacidades están concentradas en una única persona, el visionario de la organización y su retiro causa el desplome de la idea de negocio.

En la tercera unidad, semana seis, se mostrarán diversas alternativas desde la gestión del conocimiento, la formación individual y grupal para el desarrollo de las competencias, algunas desde el desarrollo de la labor, ejercicios de grupo y mentoría, además de acciones de capacitación; lo importante en la formación por competencia es la puesta en práctica de los conocimientos, lo teórico es válido pero será mucho más valioso la posibilidad de implementar lo aprendido. Es importante que el estudiante tenga en cuenta cada una de las siguientes pautas:

- a. **En lo pedagógico:** Para el desarrollo de esta unidad es necesario que el estudiante se reconozca como agente principal de su proceso de aprendizaje, y por ende, como un sujeto que reflexiona y adquiere una conciencia social, ética, investigativa y crítica para desempeñarse en el mercado como profesional de la Administración, en particular centre su atención en valorar cada uno de los métodos de desarrollo de competencias, con el tipo de competencia y el nivel en la jerarquía organizacional.
- b. **En lo metodológico:** Como una manera de acercarse no solo a los contenidos de esta cartilla sino a sus recursos, ejemplos y orientaciones es necesario que el estudiante emprenda y asuma una actitud de gestión y regulación de su propio aprendizaje mediante:
  - La lectura dinámica, crítica y reflexiva de los contenidos, recursos, situaciones y ejemplos que en éste recurso bibliográfico se plantean.
  - Haga preguntas, cuestione e indague en otras fuentes que complementan el desarrollo de estas ideas. Es decir, que tenga la capacidad de ampliar este marco de referencia y contrastar con el punto de vista de otros autores.
  - Confronte los aspectos teóricos con la realidad del tratamiento de diversa información de una organización en particular. Es decir que pueda llegar a establecer relaciones sobre los cambios del entorno y las demandas en competencias para la gestión y administración en las empresas.
  - Se nutra de los aportes de sus compañeros de módulo a través de la participación en foros y debates que se proponen como complemento a este recurso.
  - Genere inquietudes y las aclare con ayuda del docente que orienta el módulo.
  - Compare los métodos y los posibles usos que tendrá en la organización.

- Defina los planes de formación y sucesión en coherencia con la naturaleza de la organización y los propósitos de la formación
- c. **En lo profesional:** Determine algunas de las acciones de autoformación que usted puede desarrollar para mejorar su perfil profesional, notará que la mayoría no dependen de externo o recursos, sino de aprovechar su paso por las organizaciones para mejorar y optimizar las herramientas que brinda una posición en la organización.
- d. **En lo empresarial:** Las empresas pueden formular sus planes de formación y desarrollo de competencias en coherencia con las necesidades, lo más importante es el cierre de las brechas que se presentan en los perfiles y los niveles de competitividad esperados por la organización.
- e. **En lo investigativo:** determine otras opciones de formación por competencias que existen en los equipos de trabajo, las que acá se presentan son la mayoría sin embargo usted puede profundizar y así contará con una amplia gama para elaborar propuestas de perfeccionamiento de perfil.



Imagen 1. Modelo de formación por competencias en las organizaciones  
Fuente: Ciborra & Andreu.

Desde el supuesto de las competencias, las personas las desarrollan de forma natural, sin embargo se insiste en la necesidad de colocarle las condiciones para demostrar las mismas (ponerle en situación), además de tener acciones formativas que permitan el perfeccionamiento y la madurez profesional de recibir apoyo de otras áreas y colaboradores y una guía experta.

A continuación se menciona algunas rutas que tendrán las áreas de gestión humana para hacer el desarrollo de competencias:

- **Experiencia en el trabajo:** en este método, se privilegia el desarrollo de capacidades desde la práctica. Se tiene unos conocimientos básicos y unas experiencias previas, sin embargo si se quieren llevar como competencias, se debe hacer acciones que reconozcan y fortalezcan las mismas.
- **Experiencia en un entorno de aprendizaje:** para el desarrollo por competencias, se deben generar ambientes de aprendizaje, que promuevan el desarrollo de las habilidades con un respectivo feedback.
- **Los planes de formación:** se habla de formación, desde el concepto de la real academia española, la cual define que: “es la preparación intelectual, moral o profesional o dar desarrollo a algo”. El tener un plan de formación en la organización que permita el flujo de conocimiento y el desarrollo de las competencias con el fin de lograr una mejor adecuación a los cargos y la mejora de su desempeño en el futuro.

Cuando se hace referencia a capacitación, están los conocimientos necesarios para el desarrollo de la labor y además del desarrollo de competencias, entrenamiento experto y auto-desarrollo.

Desde competencias, los planes de capacitación se denominan planes de formación, pues no sólo está lo técnico, sino que por la definición de las competencias, se tienen unas competencias conductuales, requieren el desarrollo de comportamientos en situaciones y contextos particulares.

El aprendizaje continuo, es un concepto implícito, incluye a los conocimientos y las competencias, lo cual es coherente con el entorno de cambio y con la naturaleza de las competencias en la adquisición de nuevas habilidades para la resiliencia y adaptación empresarial.

### **Métodos frecuentes para el desarrollo de competencias**

Desde la visión de (Alles, 2012), los métodos para el desarrollo de los recursos humanos por competencias son:

#### Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo

- Entrenamiento experto.
- *Mentoring*.
- Rotación de puestos.
- Asignación a *task forces*.
- Asignación a comités / nuevos proyectos.
- Asignación como asistente de posiciones de dirección.
- Paneles de gerentes de entrenamiento.

## Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

- Cursos formales de capacitación o formación.
- Lecturas guiadas.
- Capacitación *on line*.
- Seminarios expertos.
- Métodos de estudios de casos.
- Juegos gerenciales.
- Programas de formales (universidades).
- *Role-playing*.
- Licencias sabáticas.
- Actividades out doors o fuera del ámbito laboral.

El desarrollo de competencias se verificará cuando la aplicación de estas herramientas de formación se corresponda con un plan de desarrollo debidamente diseñado.

Una de las recomendaciones para el desarrollo de los planes de formación según (Cole, 1997), deben ser participativos, permitir la experimentación con el conocimiento, además de ser flexibles y acordes con la disponibilidad del trabajador y la organización. Una de las formas más acertadas de hacer formación para colaboradores es haciendo uso del aprendizaje experimental, es decir basándose en la experiencia, la cual tiene unas fases de desarrollo.

En primera instancia en el aprendizaje experimental, se parte de una **experiencia concreta**, luego se inicia el **aprendizaje de forma inducida**, luego se tendrá una **formación abstracta de conocimientos** y finalmente una **etapa deductiva**, donde se relaciona con la experiencia concreta del participante al inicio de la actividad. A continuación en esquema:

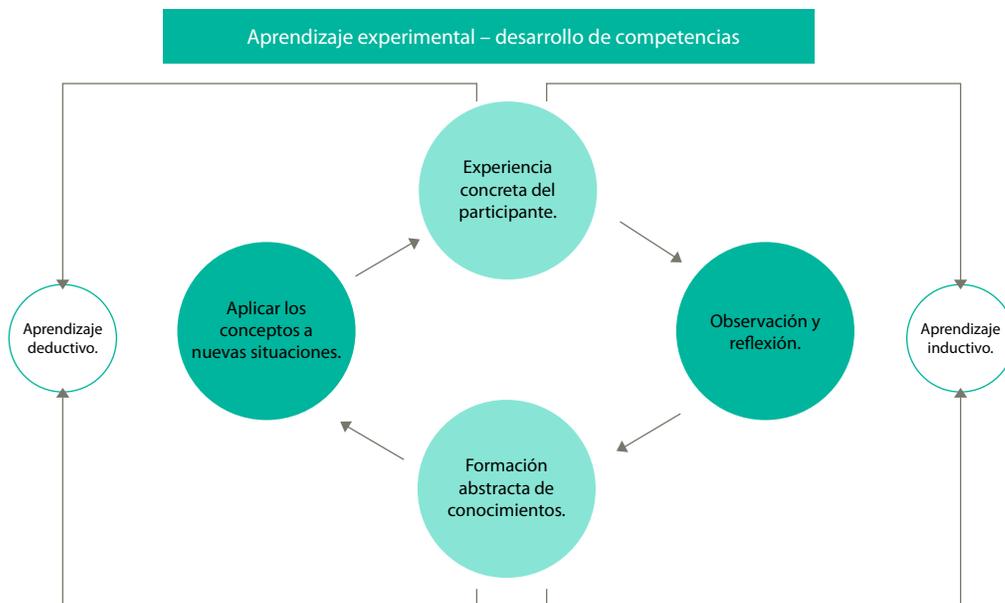


Imagen 2. Fases del aprendizaje experimental  
Fuente: (Cole, 1997)

En el paso N°1, se puede dar una capacitación formal, luego en el paso N°2, se aplican conceptos a situaciones nuevas, en el paso N°3, el participante aporta su propia experiencia (previa), en el paso N°4, el participante agrega observación y reflexión y por último en el paso N°5 se puede hacer capacitación formal y hasta empoderar al colaborador para la transferencia del conocimiento.

Lo importante de estas experiencias de capacitación "en el aula" con la experiencia concreta que el participante aporta al inicio de la actividad; lo cual la persona hace relación con los conocimientos adquiridos y se le permita relacionar los conocimientos con nuevas situaciones concretas, generando un círculo de enriquecimiento. Lo anterior demuestra que la capacitación puramente teórica es insuficiente, pues se requiere tener la experiencia en la implementación de los conocimientos.

### **El aprendizaje en equipo**

Desde la quinta disciplina, se hace referencia que en las organizaciones se aprende en equipo, como un proceso conjunto, se puede aprovechar la experiencia de quienes llevan más tiempo en la organización para la formación de los nuevos, eso se constituye en el reconocimiento de la labor y un incentivo. Lo importante en el aprendizaje colectivo es la confianza y el reto, quienes consideran que el empoderarlos para formar a otros es un voto de confianza y se reta al mejoramiento para mantener la posición en el equipo (Senge, 2004).

Las organizaciones deben promover el trabajo en equipo, pasando de una declaración a principios que se cumplan con acciones concretas. También debe ser coherente con las políticas, una evaluación de desempeño in-

dividual, obviamente promueve el trabajo en islas. Se debe considerar que un desempeño individual es bueno cuando ha aportado al beneficio de un grupo.

### **Determinar los objetivos y necesidades de los planes de formación de las competencias**

El origen de las necesidades de capacitación o la detección de las mismas puede tener origen en diversas fuentes: el resultado de la evaluación del desempeño, cuando una persona será la sucesora de otra, promoción de cargos o ingreso de nuevas tecnologías y procesos.

Las necesidades formativas deben transformarse en planes de capacitación concretos y operativos. Para ello las organizaciones utilizan formulario de detección de necesidades, programas de cambio cultural, requerimiento de las áreas, procesos de preparación para el cambio, como las fuentes pueden ser diversas, se deben priorizar.

### **Objetivos operativos de la formación**

Una de las limitantes de la capacitación son las posibilidades económicas, por lo tanto desde el análisis de inversión, se deberán incluir costos relacionados con:

Los medios de formación.

Los participantes (número, tipo, características). Se deberá fijar, si algunas actividades requieren un mínimo o máximo de participantes.

- Los capacitadores necesarios, en la calidad y perfil requerido (considerar si son internos o externos).
- El ámbito geográfico dónde se hará la capacitación.

- Objetivos de la capacitación: plazos y tiempos de las diferentes actividades.

Por la limitante de tiempo, se deben definir los canales por los cuales, se hará la formación; todo lo anterior deberá ser coherente con el objetivo que se persigue, adquirir o incrementar conocimiento, cambiar actitudes, desarrollar competencias o si son varias posibilidades.

Análisis de los perfiles versus competencias y conocimientos en forma individual

Se debe comparar los requerimientos en términos de competencias y habilidades que tienen los perfiles de los cargos, las brechas que se encuentren definirán el plan formativo para cada perfil, los cuales se pueden agrupar por familias de cargos, así como se realizó el diseño de las competencias. Es allí donde toma fuerza la evaluación del desempeño, se valoran las competencias frente al nivel esperado, a continuación un gráfico que representa los resultados por colaborador:

Evaluación de desempeño					
Nombre: _____					
Cargo: _____					
Departamento: _____					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del patrimonio					

Imagen 3. Ejemplo de evaluación de desempeño

Fuente: Propia.

### Plan de acción para el desarrollo de competencias

A continuación, se hacen explícitas las rutas para el desarrollo de las competencias, retomando los conceptos propuestos por (Alles, 2012):

## ■ Entrenamiento y capacitación

El entrenamiento y la capacitación ofrecen diversas aproximaciones y vertientes, debe contemplar fases teóricas y también prácticas, debe tener una fuente de información que motive su desarrollo, por ejemplo, los resultados de las evaluaciones, las solicitudes de las áreas y las retroalimentaciones al desempeño, para los colaboradores debe ser transparente el plan de formación, el integrarlo, socializarlo y negociarlo, le concede un papel protagónico de implicación y empoderamiento en el aprendizaje continuo.

La clave de todo proceso de capacitación, es el autodesarrollo, supóngase que el colaborador recibe el proceso de formación, pero si no es consiente del autodesarrollo dejará de lado lo aprendido y seguirá con los métodos anteriores.

El entrenamiento es la vía por excelencia en el desarrollo de las competencias, sin embargo por la pluralidad de las organizaciones y por estar vinculado a un proceso humano, no siempre es la más indicada.

El rol del entrenador o tutor será la optimización, guía y supervisión del desarrollo del trabajo experto, para guiarlo en su propio autodesarrollo. Las cual tendrá las siguientes características en su perfil (recomendado):

- Puede ser una persona de la organización o un asesor externo.
- Si la persona es del interior de la organización, debe ser de un nivel superior o igual, por principio de autoridad.
- Igualmente puede ser una persona de recursos humanos, con perfil de entrenador dentro de la organización, es clave para la enseñanza de lo conductual, para sentir que está inmerso en la cultura que

vive la organización, la enseñanza a través del ejemplo.

- Deberá contar las competencias desarrolladas, a las cuales se refiere, con unas condiciones específicas, personalidad y habilidades comunicativas.

El ejercicio de las jefaturas es también una forma de hacer entrenamiento o ejercer como tutor, se hace referencia a la frase, de cómo se prende más en el ámbito de trabajo, cómo tener éxito en el trabajo, tener buenos jefes, con un sentido de exigencia, ya que de ellos se aprende, de esta manera se comprueba que la formación requiere un conjunto de hechos en el escenario que permitan complementar la formación con el desempeño laboral.

## Autodesarrollo

Desde (Senge, 2004), el dominio personal es una de las condiciones del aprendizaje, de forma textual se refiere a:

“Es gente generosa que no sólo desea aumentar sus aptitudes sino mejorar las aptitudes de las personas que la rodean, pues comprende que la organización se desarrolla junto a sus integrantes. Algunos reconocen el tema central de esta disciplina: nadie puede aumentar el dominio personal de otra persona. Sólo podemos crear condiciones que alienten y respalden a las personas que deseen aumentarlo” (Senge, 2004)

El dominio personal tiene una relación directa con la autoformación, lo cual es necesario, pues se insiste el desarrollo organizacional, se logra con personas que aprenden. Por lo anterior es importante mencionar:

“la gente con alto grado de dominio personal expande continuamente su aptitud para

crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente” (Senge, 2004)

El primer paso para difundir el autodesarrollo es comunicar, cuáles son las competencias para el cargo, se pueden establecer rutas para el autodesarrollo de acciones como: recomendaciones de libros, películas, prácticas deportivas, entre otras. El acceso a material y la posibilidad de asistir a eventos de promoción y difusión del conocimiento.

### **El entrenamiento desde las áreas de recursos humanos**

El acompañamiento desde las áreas de talento humano para el desarrollo de competencias, es vital, por lo tanto se sugiere de forma general cómo realizar la tutorización de la siguiente forma:

**Primero:** se debe ubicar a la persona en situación.

**Luego:** solicitarle que describa su comportamiento frente a ciertas situaciones (análisis de incidentes críticos).

**A continuación:** cotejar este comportamiento con los comportamientos esperados (ejemplos) para los distintos grados.

**Por último:** analizar de qué otra forma podría haber actuado o procedido para que su comportamiento se hubiese encuadrado a nivel superior.

Lo anterior puede ser apoyado por la pluralidad de métodos de desarrollo dentro de la organización:

### Pluralidad de métodos desde la organización para el desarrollo de competencias

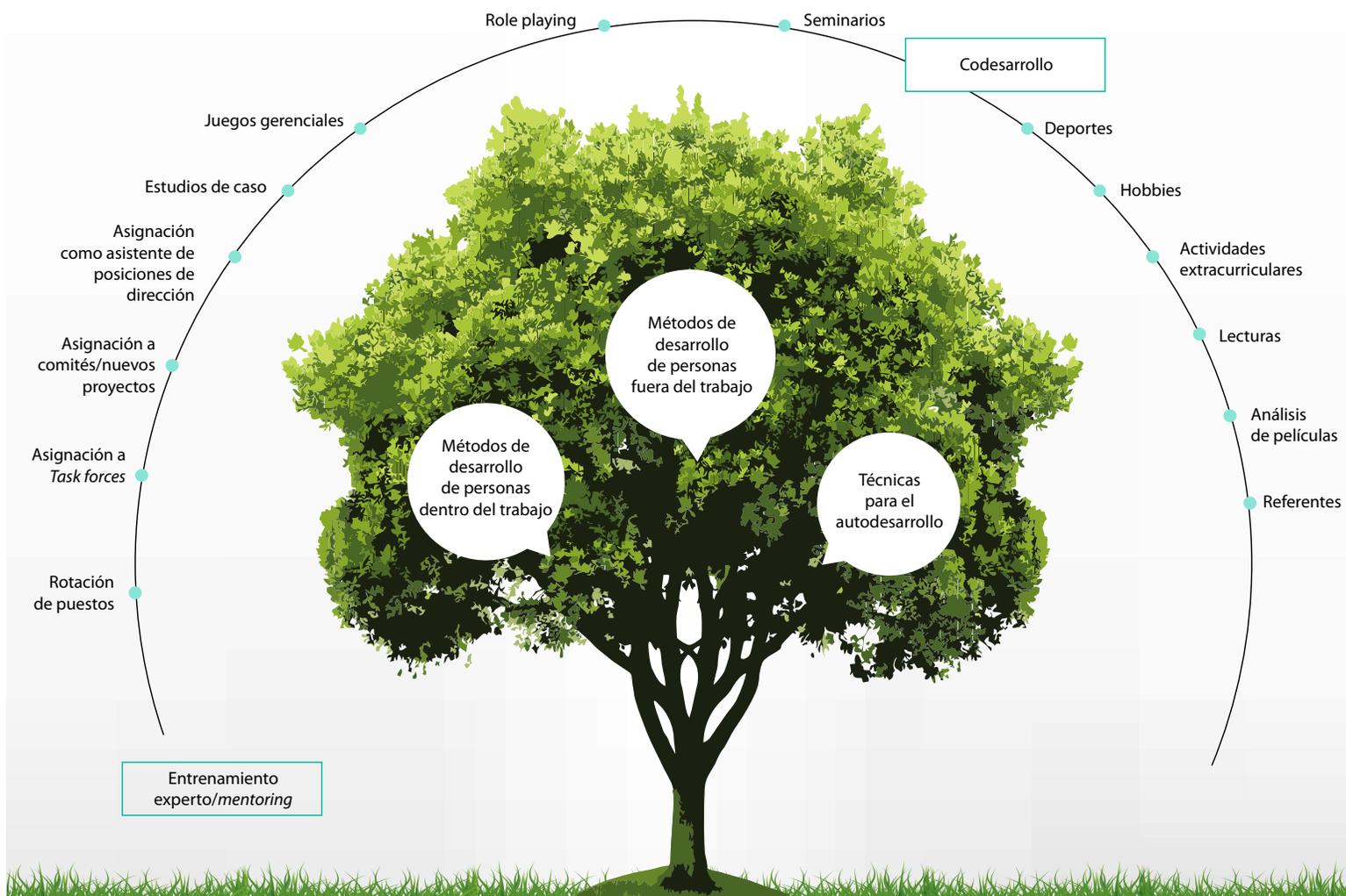


Imagen 4. Métodos para el desarrollo de competencias  
Fuente: (Alles, 2012).

En los planes de desarrollo, se debe contemplar que las competencias, se pueden desarrollar por niveles, al igual que los deportes, se pueden asignar marcas, que permitan poner a prueba la disciplina. Asimismo la organización debe tener un acercamiento a medir el interés de los participantes de la formación, sólo aprendemos aquellas cosas, en las cuales tenemos un interés real.

La implicación en los procesos de formación puede estar directamente relacionada con las posibilidades de hacer plan de carrera, por ejemplo, si el tener una posición al interior de la organización, requiere tener unas competencias pues el individuo se comprometerá por lograrla, un mecanismo de promoción puede ser la implicación en la formación de la competencia.

Es necesario no perder de vista que las competencias, se desarrollan por niveles, como se demuestra a continuación:

1			2			3			4		
• No tolera los cambios en el entorno			• Presenta dificultades para adecuarse a los cambios			• Buena capacidad para adaptarse a los cambios			• Anticipa y responde positivamente a las variaciones en el entorno		
• No comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios			• Escasa comprensión de las implicaciones y consecuencias de los cambios			• Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios			• Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios y prevé las ventajas a obtener		
• Actitud negativa ante los cambios			• Rechaza algunos aspectos de los cambios			• Acepta los cambios como necesarios e importantes			• Considera los cambios como oportunidades para aprender y crecer.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Imagen 5. Niveles de valoración de una competencia

Fuente: (Piedrahita).

El proceso de formación debe incluir una evaluación formativa más allá de lo punitivo, en caso de detectar que la persona no alcanza las competencias, se le debe informar, realizar un proceso de retroalimentación, analizar la situación con el fin de identificar acciones de mejora para reducir las brechas, en un tiempo coherente, se recuerda que se debe ser racional, cualquier desarrollo requiere un tiempo suficiente, sin afectar la productividad de la organización.

Se puede realizar medición de la formación y el impacto de la inversión de los planes de formación, realizar la medición del cambio de aptitudes (comportamientos) de la siguiente forma:

$$CAp = \frac{Ap(d)}{Ap(a)}$$

$$Ap(a)$$

Dónde:

C Ap= cambio observable de aptitudes como consecuencia de la formación.

Ap(d)= aptitudes demostradas de la formación por rendimiento en el trabajo, incidentes críticos de relaciones interpersonales u otros fenómenos observables.

Ap(a)=nivel de aptitud existente antes de la formación usando los mismos criterios de medición antes mencionados.

Los datos para el cálculo de este ratio de cambio de actitudes (comportamientos) pueden recopilarse como evidencias mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones o demostraciones con formadores, subordinados, compañeros o subordinados. Los anteriores métodos se pueden integrar a las evaluaciones de 360° y 180°, donde jefes, pares e incluso subordinados evalúan las competencias de las personas en desarrollo.

### **Acciones para el desarrollo de las personas**

Se denominan método de desarrollo de personas dentro del trabajo, a todas las acciones que realizan junto con la tarea cotidiana de la organización, desde la visión de (Alles, 2012).

#### ***Mentoring/tutoría***

Es una de las antiguas vías en capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback (retroalimentación) brindado por una persona a sus colaboradores en alguna periodicidad. Para realizar este tipo de acciones, se requiere una relación abierta entre los empleados y sus supervisores, para tener formadores expertos, se requiere formarlos en ello.

Se debe contemplar la posibilidad de tener programas de entrenamiento adhoc, a través de un entrenador interno o externo; la tarea de entrenamiento puede ser trabajo de pares.



Imagen 6. Programas de mentoring  
Fuente: (Alles, 2012).

### Rotación de puestos

Se trata de asignaciones temporales de las personas en puestos que nos son propios-incluso en otras áreas- con el propósito de mejorar las capacidades de la organización y aún las necesidades de otros clientes internos, mejora la toma de decisiones colegiadas, el manejo del poder y el servicio entre áreas. Las organizaciones que tienen rotación de puestos (job rotation), con esquemas de rotación para cada empleado o puede ser producto de esquemas de cambio organizacional.

### Asignación a *task forces*

La traducción que se asigna a este término son grupos o equipos especiales, estas asignaciones pueden tener responsabilidades según la descripción del puesto, el cual tiene misiones especializadas y manejo de proyectos prioritarios, quienes reciben formación puntual para el desarrollo de dicha labor, la cual tiene implícita unas competencias particulares.

### Asignación a comités/nuevos proyectos

Se trata de asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o por proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivos, la solución de problemas, donado lugar generalmente a nuevos proyectos, Pueden tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo

proyecto, en adición a sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.

### Asignación como asistente de posiciones de dirección

Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición de staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante en la organización. Las gerencias junior en el caso de ventas, es un buen ejemplo de entrenamiento para preparar revelo organizacional.

### Paneles de gerentes para entrenamiento

Un grupo de trabajo con un propósito específico- por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular. En este proceso es importante es la coevaluación.

Los grados de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo, según (Alles, 2012) son los siguientes:

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
<i>Mentoring</i>	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Entrenamiento experto	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Rotación de puestos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación a <i>task forces</i>	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Asignación a comités y nuevos proyectos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación como asistentes de posiciones de dirección	Conocimientos	Conocimientos
	Competencias	Competencias
Paneles de gerentes para entrenamiento	Conocimientos	Conocimientos
	Competencias	Competencias

Cuadro 1. Nivel de eficiencia de métodos de desarrollo del trabajo  
Fuente: (Alles, 2012).

Está comprobado que más allá de la técnica, el desarrollo de las competencias se dará por la actitud de los individuos, es decir que se parte de un proceso de reflexión y la apertura a cambiar comportamientos.

### Entrenamiento experto

Se puede empoderar a los jefes para el desarrollo de esta labor, se pasa de un directivo a un líder de empleados, pues el funcionamiento coordinado, la actuación conjunta y armónica, en un esfuerzo colectivo, que deben estar en su ámbito de actuación. Los jefes pueden desarrollar los siguientes roles, según (Carbó, 2000):

- **Jefe/suministrador:** permitiendo que los empleados dispongan de las herramientas y la información necesaria (contexto para el desarrollo de competencias).
- **Jefe/maestro:** suministrando la información necesaria.
- **Jefe/tutor:** facilitando el feedback oportuno sobre el trabajo realizado y su contribución –o no– al éxito de los objetivos.
- **Jefe/consejero:** escuchar y si es posible, brindarle apoyo a sus problemas personales.

Cuando se habla de un entrenamiento, se hace referencia a procesos intensivos a una o varias personas por cuyas capacidades son indiscutidas, lo cual implica que más que hacerle el trabajo se debe:

1. **Poner manos a la obra:** el aprendizaje se realiza en conjunto: uno gana experiencia como entrenada y otros se preparan para asumir puestos de trabajo.
2. **Dejar hacer:** un instructor con alto desarrollo ayuda a aprendices con experiencia, guiándolos en su accionar.
3. **Dar soporte:** los aprendices con expe-

riencia utilizan un paquete flexible de aprendizaje, pues ellos tienen la facultad de solicitar ayuda en el instante que requieran a su entrenador.

4. **Ser un referente:** proceso de ayuda y guía para que los aprendices desarrollen competencias específicas.

Los pasos que se proponen para el entrenamiento experto son:

1. Seleccionar al entrenador según un perfil definido.
2. Fijar objetivos de trabajos medibles y alcanzables entre los dos participantes: entrenador y aprendiz.
3. Fijar rutinas: días y horarios de encuentro, lugar y otros detalles.
4. Definir metodologías de trabajo conjunto.
5. Llevar un registro del trabajo desarrollado y el grado de cumplimiento de los objetivos.

Se pueden tener fichas de seguimiento al entrenamiento que contengan la siguiente información:

- Nombre del entrenador.
- Nombre del aprendiz.
- Posición que ocupa.
- Objetivos a alcanzar.
- Trabajos o asignaciones específicas.
- Puntos fuertes y débiles (conocimientos y competencias).
- Grado de avance del objetivo a alcanzar en la reunión de seguimiento.
- Comentarios.

## Principales funciones de recursos humanos

Las principales funciones en el desarrollo de personas están vinculada a:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y alcance y avance en la carrera. Estas capacidades pueden estar en relación con los conocimientos o competencias.
- Lograr el mejoramiento de las capacidades del personal, como conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y valores, por lo tanto tener en cuenta los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y motivaciones, las evaluaciones de desempeño, las evaluaciones del entorno 360° y las necesidades de la organización en función de los planes estratégicos.

En conclusión se puede mencionar que las principales funciones de los recursos humanos o capital humano, se centran en el desarrollo de personas, empleos, compensaciones, relaciones industriales y la administración, como se muestra en el siguiente esquema:



Imagen 7. Funciones del área de recursos humanos o capital humano  
Fuente: (Alles, 2012).

El área de desarrollo dentro de una organización, deberá también contemplar:

- Administrar las descripciones de puestos supervisando la vigencia de los mismos.
- Definir los planes de carrera de la organización. Realizar mapas de puestos o familias de puestos.
- Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar, actualizándolas o modificándolas, según corresponda.

- Monitorear las encuestas de clima organizacional.
- Administrar sistemas de sucesión.
- La función de desarrollo incluye, o supervisa, la capacitación y el entrenamiento del personal.



Imagen 8. Objetivos del área de recursos humanos o capital humano  
Fuente: (Alles, 2002).

El anterior gráfico, refleja bajo la estructura de *balanced scorecard*, propuesta por (Becker) donde se busca brindar el soporte estratégico para que la organización pueda lograr su objeto social y la anhelada competitividad y posicionamiento en el mercado.

Tener un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y el diseño de los planes de sucesión. La detección de necesidades como se ha mencionado con anterioridad se logra a través de evaluaciones de 360°, por lo tanto se determina:

- Identificar personas con alto potencial de desarrollo (*pool de talento, key people*).
- Identificar personas con una baja adecuación al puesto cuyo desarrollo sea factible.
- Identificar personas en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por estos.
- Confeccionar planes de sucesión de posiciones clave.
- Planear las carreras de estos individuos.

En el proceso natural de diseño de modelos de gestión por competencias, una vez se ha definido los subsistemas (selección, desempeño y desarrollo), específicamente en el desem-

peño, se conocerá el grado de desarrollo de las competencias y las posibles rutas para el logro y fortalecimiento de las mismas. Para el desarrollo del modelo de competencias, se tendrá la adecuación de las personas-puesto, lo cual se puede validar haciendo uso de las siguientes herramientas:

- **La evaluación del desempeño:** esta evalúa el alcance de los objetivos y se incluyen las competencias utilizadas para el logro de los mismos, se desarrolla en tres instancias, la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe y la del jefe del jefe.
- **Feedback 360° o evaluación de 360°:** haciendo consulta a distintos niveles de la organización y en ocasiones a personas externas, como cliente o proveedores, se aportan diferentes miradas sobre el evaluado. Se incluye la autoevaluación y la de sus pares y subordinados.
- **Feedback 180 o evaluación 180°:** es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en que se desea que los subordinados participen de la evaluación o en las organizaciones donde no existe un nivel superior (por ejemplo firmas profesionales o empresas con varios socios), por lo tanto a través de una consulta en distintos niveles de la organización y en ocasiones a personas externas como clientes o proveedores.
- **Assesment center method (ACM)** evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en un momento específico.
- **Entrevista por incidentes críticos:** se trata de un tipo especial de entrevista donde se exploran, como su nombre lo

indica los incidentes críticos positivos y negativos para evaluar su capacidad de respuesta y comportamientos.

- **Fichas de evaluación:** se trata de un documento diseñado a medida de cada organización donde el evaluado y el evaluador, según corresponda seleccionan una serie de comportamientos representativos del accionar cotidiano del individuo sujeto a evaluación.

### Planes de carrera y de sucesión

El hecho tener la posibilidad de inventario del personal con sus posibles desempeños permite definir los planes de carrera y confeccionar los planes de sucesión que involucren a los colaboradores. Son seguimiento y orientación está garantizado que los individuos pueden mejorar sus capacidades (conocimientos y competencias).

Existen diversos métodos para el desarrollo de la evaluación, con el fin de determinar el diseño de los planes de carrera, lo importante en es tener identificado el nivel de desarrollo de las competencias y las brechas que se están presentando.

Los planes de carrera se pueden desarrollar por familias de cargos, estableciendo la complejidad de las competencias que se requieren para el desarrollo de cada uno de los cargos, este debe estar alineado con la compensación.

A continuación un ejemplo de los planes de carrera para el crecimiento profesional:



Imagen 9. Ejemplo general de un plan de carrera  
Fuente: (Alles, 2012).

El anterior esquema, se puede ampliar con los tiempos de formación y acciones concretas que se darán a los colaboradores como oportunidades de desarrollo para avanzar dentro de la familia de cargos, mejorar su posición al interior de la organización y su compensación, con una garantía de transparencia y meritocracia.

## Plan de carrera con tiempos de formación

Planteamiento de carrera para una familia profesional				
Familia profesional	Conocimientos y comportamientos iniciales	Comportamientos y competencias diferenciales	Formación y desarrollo	Tiempo
Especialista junior	Conocimiento de software x-y+ pensamiento analítico y calidad del trabajo			
Especialista		Conocimiento de software x-y+ comunicación y orientación a los resultados	ENTRENAMIENTO EN CAMPO DE TRABAJO	2 AÑOS
Especialista senior		Conocimiento en contratos+ liderazgo, flexibilidad, autocontrol y dirección de equipos	CURSO EXPERTO ENTRENAMIENTO EXPERTO EN DIRECCIÓN DE EQUIPOS CODESARROLLO SOBRE LIDERAZGO	3 AÑOS

Imagen 10. Plan de carrera con tiempos y rutas de formación  
Fuente: (Alles, 2012).

Se aumentan el nivel de complejidad en el nivel superior, de esta manera para acceder al nivel de especialista sénior, se requieren de unas competencias diferenciales como: liderazgo, flexibilidad, autocontrol, dirección de equipos y planeación estratégica y se prevé

que en un periodo de tres años la persona realizará el recorrido, lo anterior debe estar alineado a las posibilidades de desarrollo y crecimiento de la organización, pues tendrá una implicación en estructura organizacional y desde la sostenibilidad en recursos.

En el proceso de evaluación de cada uno de los individuos, se deben contemplar la evolución de las competencias en los planes de carrera y la cercanía con la posición siguiente en la organización, en esto se constituyen los planes de carrera.

Es importante aclarar que en los planes de carrera, las competencias se acumulan o suman, pero no tienen la misma intensidad, en los niveles de jefatura y gerencia, se tendrán unos niveles de desarrollo mucho más abstractos, no tan orientados a la generación de producto.

En casos particulares, las compañías solicitan desde un nivel inicial el liderazgo como competencia, el cual es inferior según la posición, pero esto les permite tener un insumo para potencializar cuadros de gerencia y tener suficiente relevo generacional, además de las implicaciones de gestión, se debe tener un plan de retención por la inversión que se realiza, si se mantienen los niveles de rotación, se hará inversión en vano y para la fuga de talentos que terminarán con los competidores.

La conexión entre la evaluación de desempeño con los subsistemas de compensación se efectúan desde la medición de los objetivos y son el insumo para la ubicación en los planes de carrera.

### **Key people o personas claves**

Son aquellos que tiene un potencial de cre-

cimiento y avanzan dentro de los planes de carrera y tienen asignadas labores relevantes para el desarrollo del objeto social, los cuales deben recibir un tratamiento especializado que permita su retención y participación activa dentro de la organización.

La formación propuesta por (Spencer & Spencer, 1993), deben apoyar las brechas que se encuentran con el fin de fortalecer sus competencias de los empleados y los requisitos de competencias de puestos que se prevé ocuparán.

Las claves para el desarrollo de un plan de carrera es tener en cuenta los conocimientos requeridos de una posición futura.

### **Planes de sucesión**

Consiste en establecer quienes tiene el potencial de reemplazar a personas en específico en roles y cargos puntuales. Obviamente, esto se da desde un análisis de competencias. La idea de realizar este análisis en establecer los reemplazos de los puestos clave y en paralelo los planes de carrera de las personas que integran la organización.

Al igual que los planes de carrera, los planes de sucesión tienen en cuenta los conocimientos requeridos en una posición futura, y cada uno de los aspectos diferenciadores, se constituye como un factor de promoción. Esto a nivel organizacional tiene un efecto en innovación y desarrollo, pues se premia el adquirir competencias actualizadas y diversas en temas que aportan y para el individuo la motivación del desarrollo de un plan de carrera.

Al igual que los planes de carrera, se debe hacer la medición de las brechas para determinar acciones que admitan avanzar y tener

un relevo generacional que garantice la sostenibilidad de la compañía.

La pregunta clásica sobre los planes de carrera y planes de sucesión, es si se tiene un desempeño alto o superior requerido para la posición, ¿debe ser movido al otro nivel?, esto depende, si existe un desarrollo organizacional que pueda recibir la promoción, que en efecto deberá existir, o que tipo de cargo puede aprovechar las competencias del individuo y no desperdiciar su talento, por eso se requiere involucra en las decisiones de planes de carrera, el incluirlos en las decisiones garantizará el compromiso con la organización.

Es posible que la organización tome la decisión de hacer proceso de selección con externo para cargos gerenciales próximos en retiro, lo cual es una opción pero se debe asumir el riesgo y la inversión en formarles en las competencias institucionales (centrales y colectivas) las cuales están asociadas con el *core business* de la organización.

En términos generales, los planes de carrera y los planes de sucesión, tiene como objetivo, favorecer la retención del personal clave, disminuir el impacto de variables como los desajustes en compensación, realizar el cumplimiento de promesas en términos de crecimiento profesional y por ende la alta rotación del personal.

Además asegurar la continuidad gerencial, tener un sucesor con las habilidades necesarias para asumir los retos en la organización, y se genera en todos los puestos claves de la organización y posibilitar el desarrollo y la realización del personal.

La inexistencia de los planes de desarrollo profesional en la empresa, que materialicen

los avances esperados y el mejoramiento del perfil, puede ocurrir lo siguiente:

- El empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar.
- Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen capacidades necesarias.
- La empresa hará un gasto en formación, y no una inversión.

### **Desarrollo de competencias en un nivel ejecutivo**

A continuación se dan algunas sugerencias sobre los elementos a tener en cuenta en el desarrollo de competencia a nivel ejecutivo:

- Apoyo de la dirección general: es necesario un convencimiento de gestionar competencias al interior de las organizaciones, acompañado de acciones de gobierno corporativo.
- Alinear los planes de gestión, de carrera, de sucesión y de compensación, con el fin de tener una unidad en el discurso que apoya el modelo.
- Será fundamental que todos los subsistemas estén adecuadamente interrelacionados.
- Generar confianza en la gestión del talento humano, y con cada uno de los subsistemas, lo cual se puede hacer con la medición de clima organizacional y el desarrollo de planes de comunicación interna.

El balance de carrera, debe tener cinco aspectos de análisis:

1. El análisis del pasado profesional.
2. El análisis de las aspiraciones, motivaciones y potencialidades.

3. La propuesta profesional.
4. Los medios disponibles de adaptación.
5. La estrategia para el cambio y plan de acción.

Uno de los principales argumentos para la definición de las competencias, es la asociación de calidad, educación y competitividad (Mertens, 2003). La ISO 9001:2000 considera en su sistema por primera vez el enfoque a proceso de los recursos humanos, las competencias laborales requeridas por las personas, atendiendo a la solicitud de la ISO, la organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- Proporcionar formación o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantener los registros apropiados en la educación, formación, habilidades y experiencia.

Por los objetivos de la formación en las empresas debe tener las siguientes acciones: homogenizar, comunicar, motivar, promocionar, desarrollar, perfeccionar y relacionar.

A continuación se gráfica el ciclo de formación que se deberá seguir en la empresa para el desarrollo de las competencias, donde se debe desatacar la necesidad de tener una retroalimentación constante:



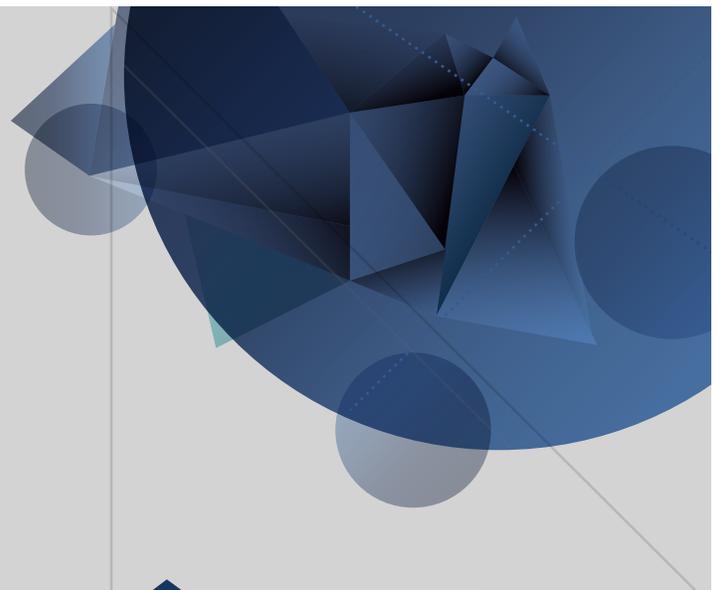
Imagen 11. Ciclo de formación  
Fuente: (Cuesta, 2010).



# 4

## Unidad 4

Evaluación de  
competencias



Gestión por competencias

Autor: Sandra Valbuena

# Introducción

Un modelo de gestión por competencia centra su garantía de funcionamiento en la evaluación que realiza, no solo en términos de medición, sino en parámetros de mejoramiento y construcción colectiva, además permite explicar la realidad organizacional. La gerencia por competencias aumenta la efectividad y la gerencia de las personas facilitando una aproximación clara y analítica a todos los procesos relacionados con la gente (selección, promoción, compensación). Los gerentes se vuelven capaces de medir el desempeño y hacer seguimiento al desarrollo del personal.

La gerencia por competencias requiere definir los perfiles existentes y los deseados en los futuros roles de la organización a medida que se requieran para la estrategia de la compañía. Posteriormente, la compañía debe evaluar las competencias individuales y el perfil de cada persona, y luego seleccionar los individuos más apropiados para desempeñar los roles que la organización necesita o diseñar los planes de desarrollo para los candidatos potenciales dentro de la organización.

La evaluación por competencias se realiza dependiendo de cada uno de los estándares, en este informe, se realizó la evaluación de las competencias colectivas donde se realiza la priorización de las mismas, y se definen desde la cultura organizacional en coherencia con sus aspectos diferenciales y son valoradas desde el impacto que generan y lo relevante que son para la organización.

En el caso de las competencias conductuales, se definen los comportamientos esperados para cada una de las competencias y se valoran a partir de la observación, es importante establecer el por qué se asigna cierta calificación y las acciones que se deberían realizar para lograr el resultado.

Para las competencias funcionales se valoran por medio de la construcción de herramientas que permitan la definición de evidencias por desempeño, de producto y conocimiento.

Como se mencionó con anterioridad el fin último es la mejora continua que permita la consolidación de la organización para lograr la competitividad.

En la cuarta unidad, semana siete, se desarrollará de forma práctica la elaboración de una arquitectura de competencias que permita lograr los objetivos del modelo, priorizar las competencias para los equipos, dinamizar el dialogo entre la organización y la integración de saberes que al final se traduzca más allá de la gestión de las competencias a la gestión del conocimiento. Es importante que el estudiante tenga en cuenta cada una de las siguientes pautas:

- a. **En lo pedagógico:** Para el desarrollo de esta unidad es necesario que el estudiante se reconozca como agente principal de su proceso de aprendizaje, y por ende, como un sujeto que reflexiona y adquiere una conciencia social, ética, investigativa y crítica para desempeñarse en el mercado como profesional de la Administración, en particular no olvide establecer mecanismos de trabajo y de valoración de las competencias según la naturaleza de las mismas.
- b. **En lo metodológico:** Como una manera de acercarse no solo a los contenidos de esta cartilla sino a sus recursos, ejemplos y orientaciones es necesario que el estudiante emprenda y asuma una actitud de gestión y regulación de su propio aprendizaje mediante:
  - La lectura dinámica, crítica y reflexiva de los contenidos, recursos, situaciones y ejemplos que en éste recurso bibliográfico se plantean.
  - Haga preguntas, cuestione e indague en otras fuentes que complementan el desarrollo de estas ideas. Es decir, que tenga la capacidad de ampliar este marco de referencia y contrastar con el punto de vista de otros autores.
  - Confronte los aspectos teóricos con la realidad del tratamiento de diversa información de una organización en particular. Es decir que pueda llegar a establecer relaciones sobre los cambios del entorno y las demandas en competencias para la gestión y administración en las empresas.
  - Se nutra de los aportes de sus compañeros de módulo a través de la participación en foros y debates que se proponen como complemento a este recurso.
  - Genere inquietudes y las aclare con ayuda del docente que orienta el módulo.
  - Defina los indicadores para la evaluación de las competencias según su naturaleza.
  - Determine las metodologías para la valoración de las competencias según su naturaleza.

- c. En lo profesional:** reconocer los métodos de evaluación por competencias le permitirá mejorar su desempeño profesional por competencias pues sabrá con certeza lo que espera la organización de su desempeño, los comportamientos que son valorados y las posibilidades de crecimiento profesional que se pueden presentar, si asume una actitud de orientación al logro.
- d. En lo empresarial:** la evaluación se debe asumir como una oportunidad de mejora para la organización, se debe generar una reflexión para los directivos, para las áreas y los proveedores de recursos; si la competencia no se logra debe ser que algo no funciona, la única limitante válida para tomar una decisión de tipo punitivo deberá ser la falta de actitud para el aprendizaje, los errores y las faltas deben ser una oportunidad de mejora.
- e. En lo investigativo:** Determine otros métodos de valoración por competencias y profundice sobre cómo se desarrollan los planes de mejoramiento sobre los resultados de las evaluaciones, esto le permitirá tener un criterio en la toma de decisiones que afectan la retención, promoción y selección del personal.

## Evaluación de competencias

La evaluación se encuentra conectada con el diagnóstico de la formación actual y los planes de formación, se puede cerrar el proceso con la evaluación de la formación y además con el desempeño de los colaboradores, como se ha mencionado con anterioridad. A continuación se recapitula la relación existente entre los planes de formación y los planes de formación.

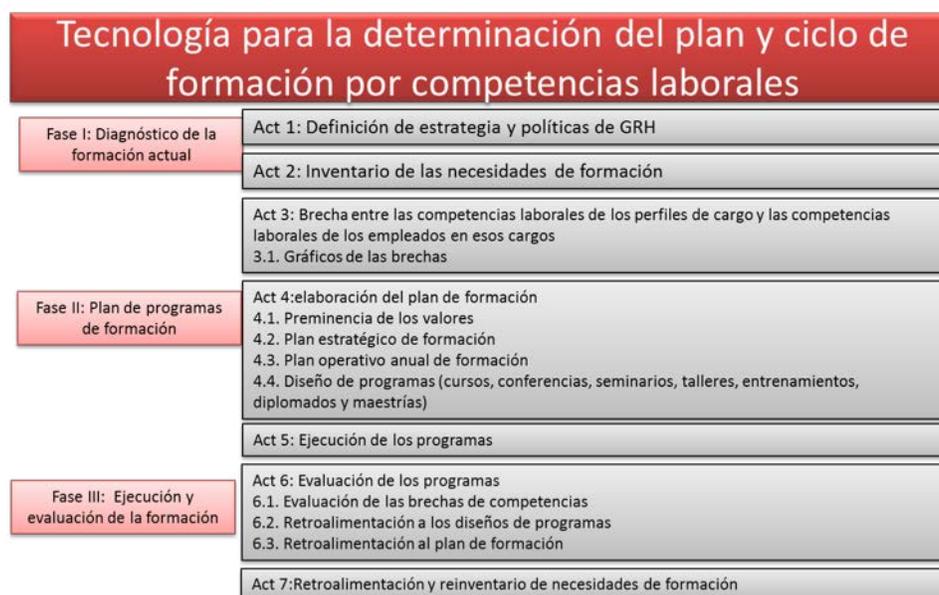


Imagen 1. Tecnología para la determinación del plan y ciclo de formación por competencias  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Además de la evaluación de los programas de formación, se debe evaluar el desempeño, el rendimiento, lo cual se constituye en una labor clave de GRH, el cual es un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistémica y objetiva posible, el rendimiento y desempeño de los empleados.

Existe una relación de complemento entre la evaluación y el diseño de los cargos, es impor-

tante que todas las acciones se encuentren articuladas, como por ejemplo la selección del personal, la formación, la compensación laboral, la auditoria entre otras.

Los objetivos de la evaluación de desempeño serán (Cuesta, 2010):



Imagen 2. Objetivos de la evaluación del desempeño  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Los objetivos que se encuentran sobre la línea punteada, demuestran la relación y el beneficio que tiene con la organización al garantizar la alineación con la estrategia, la mejora de la actuación y la formación del capital humano, esto implica que la evaluación tiene este carácter. La evaluación impacta al clima organizacional, la ausencia de sistemas de retroalimentación, genera incertidumbre y desmotivación del personal, así como la identificación del potencial de los colaboradores y la comunicación, lo cual es principio de existencia del gobierno corporativo por medio de la transparencia del sistema de la gestión del talento humano.

La evaluación del desempeño, se alinea a la administración por objetivos (APO), el desarrollo de una estratégica de los recursos humanos demanda sistemas de evaluación de desempeño y garantizar la coherencia o alineación con la estrategia organizacional definida. Se insiste; es necesario que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional reflejado por la estrategia de la empresa y, en consecuencia, estos sean tan dinámicos y flexibles para adecuarse el cambio.

El planteamiento de la evaluación de desempeño, se hace atendiendo específicamente a las siguientes demandas:

- Misión u objetivos fijados.
- Las competencias laborales manifestadas en los resultados.
- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias en la cultura organizacional.

Además, el sistema de evaluación debe incluir:

- Los datos de identificación del empleado y su puesto.
- El periodo de tiempo que comprende esa evaluación.
- Quién o quienes realizan la evaluación.
- Los indicadores o parámetros a valorar.
- El método utilizado.

A continuación por medio de un ejemplo, se relaciona el sistema de evaluación del desempeño por resultados de gestión para directivos:

Objetivos por alcanzar	Logros en porcentual (%)	Evaluación de acuerdo al porcentaje logrado	Observaciones
Alcanzar un promedio mensual de ventas de 500,000 Unidades			
Visitar 200 clientes durante este mes			
Disminuir en 20% las quejas de los clientes en su zona			
Disminuir en un 50% los accidentes de tránsito			
Disminuir en un 20% los daños a los productos bajo su responsabilidad			
Contactar 20 nuevos clientes durante el mes			

Imagen 3. Ejemplo de sistema de evaluación de desempeño por resultados de la gestión  
Fuente: (Cuesta, 2010).

La evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador con el propósito de:

- Formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado.
- Identificar las áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante procesos de formación para alcanzar el nivel de competencia requerido.
- En la evaluación de competencias se verifica la capacidad del candidato para alcanzar el estándar de competencia establecido.
- El resultado de la evaluación es unos juicios sobre si el candidato es **competente o aún**

**no competente** y puede ser también una apreciación de un determinado nivel de logro.

### La diferencia entre la evaluación tradicional y por competencias

Evaluación tradicional	Evaluación por competencias
Utiliza escalas numéricas.	Se basa en juicio para determinar si es "competente" o aún no".
Compara el rendimiento del grupo.	Es individualizada.
Los evaluados no conocen las preguntas.	Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación.
Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación.	Los evaluados participan en la fijación de los objetivos.
Se realiza en un momento del tiempo.	Es un proceso planificado y coordinado.
Generalmente se hace por escrito y con ejercicios prácticos simulados.	Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo.
Normalmente el evaluador juega un papel pasivo, como vigilante de la prueba.	El evaluador juega un papel activo, incluso como formador.
Se basa en un programa de estudios o la finalización del mismo.	No toma en cuenta programas de estudios.
No incluye conocimientos fuera del programa de estudios.	Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por experiencia.

Cuadro 1. La diferencia entre la evaluación tradicional y por competencias

Fuente: (Santamaria, 2012).

Los métodos de evaluación del desempeño, parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar, incorporados a los sistemas de evaluación de desempeño, sus recurrencias no son excluyentes; así por ejemplo se puede recurrir a un método de evaluación por objetivos y, en simultaneo un método de autoevaluación. Dentro de los métodos de evaluación existen indicadores tangibles e intangibles, como se explica a continuación:

- **Métodos relacionados con indicadores tangibles:** los índices de este tipo de indicadores están relacionados con cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo, accidentes, salarios, ascensos, entre otros. Los métodos para la recolección de información de estos indicadores, se realiza por medio de la observación directa (observación continua o discontinua por muestreo) que permite cuantificar y relacionar el resultado con un número.
- **Métodos relacionados con indicadores intangibles:** los índices para estos indicadores están relacionados con la gestión, cooperación, la competencia, el compromiso, entre otros. Este tipo de índices requiere de métodos que permitan acercarse a describirlos y

compararlos con los estándares esperados desempeño.

A continuación se relacionan los métodos para la determinación de indicadores intangibles, los cuales están relacionados con la medición de las competencias (Cuesta, 2010):

- 1. Método de escalas gráficas:** consiste en la determinación de una serie de indicadores, relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador después de analizar los completamientos determina en qué grado el empleado cumple con los indicadores o dimensiones. A continuación un ejemplo:

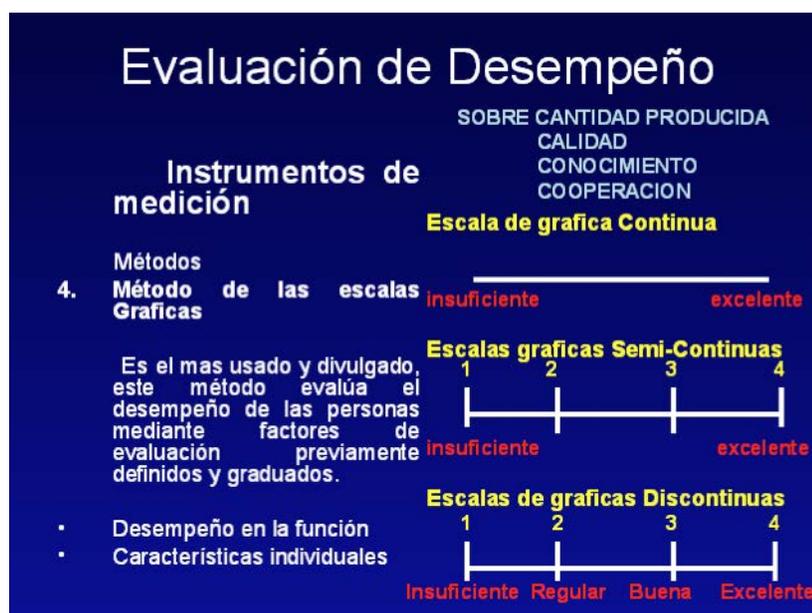


Imagen 4. Ejemplo de escalas gráficas  
Fuente: (Cuesta, 2010)

En el anterior método, se debe resaltar la necesidad de tener unas categorías de análisis en referencia a unos indicadores de comportamiento específicos.

### Método de incidentes críticos

Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método es coherente con el proceso de construcción, se recuerda que para la construcción, se determina conductas puntales o pautas de conductas. A continuación un ejemplo:

ASPECTOS EXCEPCIONALMENTE POSITIVOS		ASPECTOS EXCEPCIONALMENTE NEGATIVOS	
Sabe tratar con personas		Presenta muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta de visión general	
Presenta ideas innovadoras		Demora en toma de decisiones	
Tiene características de liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad de argumentación		Dificultad para manejar números	
Espíritu emprendedor		Comunicación deficiente	

Imagen 5. Método de incidentes críticos  
Fuente: (Cuesta, 2010).

### Método de elección forzosa

Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, se realizan preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador, selecciona la que mejor le parece. Todas las frases describen rangos o comportamientos positivos.

Los comportamientos se hacen al descomponer las competencias, la cual determina los indicadores que se deben desarrollar y así demostrar con evidencias que se posee la habilidad completa.

Ejemplo:

- b. Colabora con sus compañeros.
- c. Es agradable.
- d. Se anticipa a los acontecimientos nuevos.
- e. Le gusta conocer el futuro.

### Método de clasificación por rangos

Consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, desde el primero al último. La clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores. El resultado final es una clasificación categórica de los empleados, organizados por la prioridad de la eficiencia.

Ejemplo: escalas de ordenamiento por rangos

1. Pedro Soler.
2. Juan Delgado.
3. Felipe Fernández.
4. ...n.

Esta clasificación por rangos, se suele hacer al priorizar en los sistemas de promoción, pues en la evaluación, se debe partir del principio que todos cuentan con la oportunidad de ser evaluados para determinar su nivel de desarrollo en las competencias.

### **Método de frases descriptivas**

Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases.

### **Método de investigación de campo**

Se realizan con base en entrevistas sostenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último. El objetivo de las entrevistas, además de valorar la actuación del empleado, se investiga las causas, analizando las situaciones causantes del desempeño.

### **Método de la autoevaluación**

Se usa como complemento o fase previa en la autoevaluación de profesionales y directivos. El colaborador se evalúa, desde un ejercicio de reflexión, atendiendo a un indicador o parámetros preestablecidos para posibilitar las posteriores comparaciones.

La autoevaluación es concebida como complemento, es aplicada a especialistas, directivos y constituye una herramienta con un valor formativo, de concientización frente a los éxitos y fracasos, y la importancia que adquiere en el proceso de evaluación es dar a comprender por parte de los colaboradores, los parámetros de evaluación y más que el efecto sorpresa, se permite la preparación y con antelación la capacidad de respuesta para demostrar la adquisición de la competencia.

### **Método de evaluación por objetivos**

Está asociado a la administración por objetivos (APO). Este método se basa en el establecimiento de objetivos a cumplir. Se establecen unos objetivos alineados a los planteamientos estratégicos de la organización, con periodos para su cumplimiento y con las fechas de revisión de la consecución de los objetivos propuestos.

Se concreta con el seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Este método se basa en la participación activa y la comprensión de todos los empleados:

1. Establecimiento entre los directivos y ejecutantes los objetivos del plan de trabajo en un periodo específico, la idea es desplegar los objetivos hasta definir las contribuciones individuales.
2. Se asignan recursos para el cumplimiento de los objetivos definidos
3. Se planifican los períodos en que serán cumplidos los diferentes objetivos trazados.
4. Se definen los momentos en que serán revisados los distintos objetivos que se propusieron.

## Método de evaluación de 360°

Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluador, es decir evaluar desde diversos ángulos. Registrar el juicio de los subordinados, de jefes (pares) u homólogos (clientes internos) y de clientes externos, con el fin de determinar el cumplimiento de los indicadores.

La implementación de éste tipo de evaluación, al realizar la consulta a diferentes instancias corresponde a la necesidad de evitar las simpatías, antipatías y la fiabilidad humana.

Por ejemplo para la evaluación de las competencias institucionales por cada nivel se definen unos criterios de evaluación los cuales corresponden a la siguiente escala:

5. Siempre, muy de acuerdo, bastante.
4. Casi siempre, de acuerdo. Suficiente.
3. Rara vez, indeciso, ni poco, ni mucho.
2. Casi nunca, en desacuerdo, insuficiente.
1. Nunca, muy en desacuerdo, muy poco.

Adicionalmente con el fin de dar claridad y tomar decisiones de mejoramiento, en el proceso de heteroevaluación, autoevaluación y coevaluación, se solicitará el registro de las reacciones y respuestas observadas y sugerencias de mejora.

La lectura de los resultados se hará a partir del siguiente esquema:

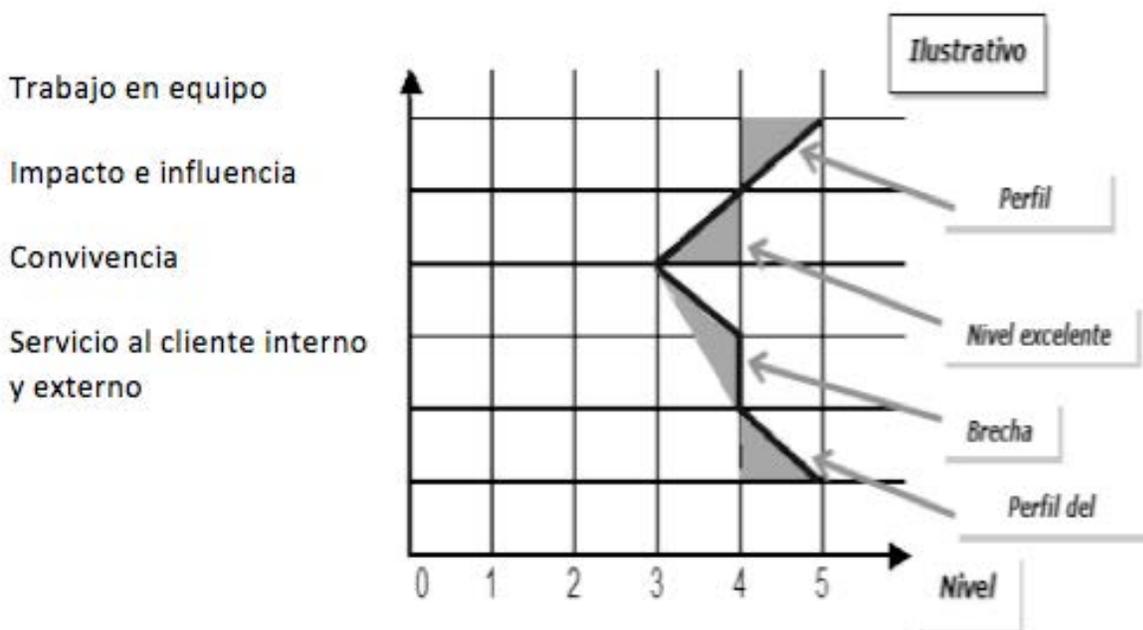


Imagen 6: Medición de competencias  
Fuente: (Cuesta, 2010)

La lectura permite identificar:

- Las brechas por grupos y/o áreas para el desarrollo de los planes de formación.
- Los perfiles de los equipos de trabajo.
- Los niveles de excelencia que facilitan las decisiones en promoción.
- Los perfiles de desempeño individual vs. el desempeño grupal.
- Establecer conductas exitosas para potencializarlas.

A continuación un ejemplo de valoración de una competencia colectiva:

### Trabajo en equipo y colaborativo

Nivel de competencia	Criterios de evaluación	Valoración (1-5)	Reacciones y respuestas observadas	Sugerencias de mejora
A. Fortalece y establece espacios para el desarrollo del trabajo en equipo, potencializando su capacidad individual para lograr resultado de su área y otras áreas.	Promueve el trabajo en equipo.			
	Permite la participación de otros con el fin de lograr resultados.			
	Valora los conocimientos y experiencia de los demás.			
	Reconoce la participación del equipo de trabajo en los resultados.			

B. Anima y motiva a los demás, participa activamente, valora las ideas y experiencias de los demás por lo tanto mantiene una actitud abierta para aprender de otros, incluso de sus pares y subordinados.	Motiva a los demás miembros del equipo a participar.			
	Valorar las ideas y experiencias de los demás.			
	Asume una actitud mediadora frente a las dificultades.			
	Reconoce la participación del equipo de trabajo en los resultados.			
C. Cooperar y participa en buen grado en el equipo, realiza la parte del trabajo que le corresponde, mantiene informado a los demás y al corriente de los temas que afectan al equipo, comparte información.	Participa activamente en el equipo de trabajo.			
	Expresa sus aportes para el logro de resultados en conjunto.			
	Mantiene informado a los demás de temas claves para el desarrollo de trabajo en equipo.			
	Es asertivo en los conflictos que se presentan en equipo.			

Cuadro 2. Valoración de una competencia colectiva- trabajo en equipo  
Fuente: Propia.

### Recolección de evidencias

Por otra parte las competencias funcionales (técnicas), tendrán que valorar tres aspectos como los son:

- a. Desempeño.
- b. Producto.
- c. Conocimiento.

Se recuerda que en este tipo de competencias, siempre se definen unas evidencias para demostrar que se posee la habilidad, de la siguiente forma:

Evidencias requeridas		
Desempeño	Aplicación de técnicas de análisis de incidentes en situaciones simuladas.	Sustentación de Aplicación de técnicas de recolección de información. Aplicación de evaluación de riesgos, en situación real o simulada. Observación del Proceso de evaluación de riesgos en situación real o simulada.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reportes de investigación de Análisis de incidentes.</li> <li>■ Informes y registros sobre Lecciones aprendidas.</li> </ul>	Informe estudio de seguridad. Evaluación de protección.
Conocimiento	Cuestionarios sobre análisis prospectivo, de entorno y de coyuntura.	Pruebas sobre identificación de riesgos, amenazas y vulnerabilidades en seguridad física.

Cuadro 3. Evidencias requeridas en una competencia funcional  
Fuente: (Santamaría, 2013).

En el caso particular de los desempeños, se puede hacer uso de las siguientes opciones con el fin de recrear situaciones que pongan a prueba el desempeño o la observación en el ejercicio de la labor para competencias individuales:

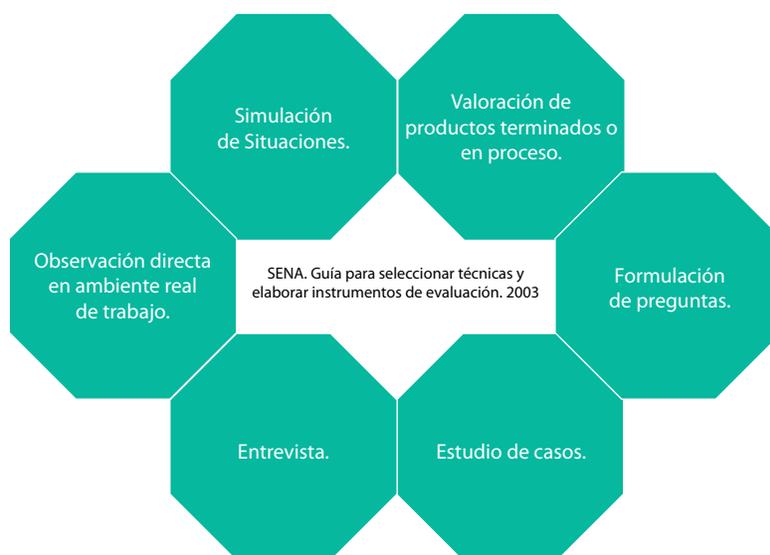
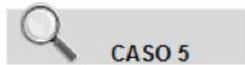


Imagen 7. Opciones de metodologías para evaluar desempeños individuales en competencias funcionales  
Fuente: Propia.

A continuación se remiten algunos ejemplos de herramientas de evaluación y valoración de evidencias de desempeño, producto y conocimiento:



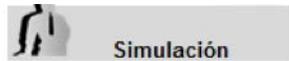
Uno de los procesos más críticos dentro de la operación es el de movimientos de vehículos. Para novilizar personas y equipos durante la construcción de una nueva locación se planearon 43 desplazamientos terrestres y 14 por helicóptero en un mes.

Al realizar el control de planillas se observó que algunos desplazamientos se están realizando después de la 6 p.m., siendo un procedimiento autorizado por el coordinador de movimientos. Esta situación afecta el proceso de acompañamiento de vehículos, debido a que el contrato de escoltas sólo se presta hasta las 6 p.m., lo que permite concluir que algunos vehículos viajaron sin protección.

Se evidenció que el programador de movimientos llevaba 12 días en el cargo y no recibió inducción específica.

Imagen 8: ejemplo de un caso para evaluar desempeño  
Fuente: Propia.

Se presenta una situación problemática, donde se pide al trabajador que demuestre la posible solución que se puede dar, basado en protocolos, normas y políticas internas de actuación.



La empresa debe actualizar anualmente los mapas de riesgos de HSE de sus instalaciones de acuerdo con la legislación vigente.

De acuerdo con el **VIDEO** o el **REGISTRO FOTOGRÁFICO**, identifique los peligros, aspectos e impactos ambientales y demás información que usted considere necesaria para la elaboración del mapa de riesgos expuesto en el material suministrado, aplicando las metodologías de análisis y evaluación de riesgos de la Organización y la reglamentación nacional vigente, teniendo en cuenta el área de su competencia.

EVIDENCIAS que se deben recolectar relacionadas con esta SIMULACION Cód.NDH802

**EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO**

- \*Sustentación escrita del Mapa de Riesgos elaborado
- \*Sustentación Escrita de la Caracterización de los Peligros y Aspectos Ambientales del inventario elaborado.

**EVIDENCIAS DE PRODUCTO**

- \*Presente el Mapa de Riesgos, específicamente en lo correspondiente al área de su especialidad.
- \*Presente el Inventario de Peligros y Aspectos Ambientales caracterizados.

Imagen 9. Ejemplo de una simulación para evaluar desempeño  
Fuente: Propia.

En el anterior ejemplo se realiza una simulación para evaluar el desempeño y la entrega de productos, relacionados con los mapas de riesgos.

También se puede realizar la valoración de un desempeño, a través de listas donde se relacionan los criterios esperados para demostrar que se tiene la competencia.

Nº	Indicadores	Cumple		Observaciones
		Si	No	
	Aplicación de técnicas de análisis de incidentes			
1	Identifica los incidentes que están asociados directamente al área de su competencia.			
2	Identifica la metodología de análisis de incidentes correspondiente al área de competencia.			
3	Analiza los incidentes aplicando la metodología y siguiendo las pautas establecidas.			
4	Identifica los aspectos relacionados con el entorno del incidente teniendo en cuenta los elementos del proceso de análisis de incidentes.			
5	Identifica las lecciones aprendidas de acuerdo con la metodología establecida.			
6	Divulga las lecciones aprendidas y las evalúa en su impacto.			
7	Analiza las fallas aplicando los principios de seguridad física establecidos en las normas aceptadas por la organización.			
8	Analiza el incidente teniendo en cuenta los antecedentes relacionados con otros incidentes o con hechos ya sucedidos.			
9	Los elementos para dar seguimiento a la aplicación de las lecciones aprendidas se evidencian.			
	Sustentación de aplicación de técnicas de recolección de información.			
1	La recolección de información sobre incidentes se realiza de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización.			
2	La legislación vigente es aplicada al proceso de análisis de incidentes.			
3	Las fuentes de información sobre incidentes se evalúan de acuerdo con la confiabilidad.			
4	Se verifica autenticidad y vigencia de los documentos consultados.			

Aplicación de evaluación de riesgos				
1	Realiza la evaluación de riesgos de acuerdo con la metodología aplicada en la organización.			
2	Elabora la matriz de riesgo de acuerdo con los requisitos establecidos en la metodología de la organización.			
3	Aplica los principios de seguridad física cuando realiza la evaluación de riesgos.			
4	Establece criterios de probabilidad e impacto de acuerdo con la metodología.			
5	Elabora los informes de análisis de riesgo de acuerdo a la metodología.			

Imagen 10. Listado de valoración de desempeño  
Fuente: (Santamaría, 2013).

FECHA APLICACIÓN Y ENTREGA DE RESULTADOS:		DÍA:	MES:	AÑO:
DEPARTAMENTO		BASE		
NOMBRE EVALUADOR:				
NORMA DE COMPETENCIA LABORAL A EVALUAR				
CÓDIGO:	VERSIÓN : 1	NORMA NDSF04: Administrar los recursos aéreos, humanos y materiales, su disponibilidad, cantidad y calidad, teniendo en cuenta el cumplimiento de los estándares internacionales y de la organización.		

En el caso particular de los conocimientos, se pueden desarrollar cuestionarios, a continuación un ejemplo:

Nº	Indicadores	Cumple		Observaciones
		Si	No	
Informe de auditoria				
1	El informe incluye la descripción de la metodología aplicada en la auditoría el lugar y la fecha de la aplicación.			
2	El informe describe las características físicas y administrativas de la empresa o auditado.			
3	El informe contiene la lista de los documentos que le permiten operar a la empresa.			
4	El informe incluye la cantidad, el tipo y las condiciones de las aeronaves que opera la empresa.			
5	El informe incluye las pólizas de seguros de casco y responsabilidad civil de la empresa y su vencimiento.			

6	El informe incluye la cantidad e idoneidad del personal que utiliza en sus operaciones.			
7	El informe establece los hallazgos o no conformidades departamento por departamento.			
8	El informe presenta las recomendaciones para corregir las no conformidades por parte del auditado.			
9	El informe establece el plazo para el cumplimiento de las recomendaciones.			
10	La información se clasifica teniendo en cuenta las no conformidades o hallazgos de acuerdo a la criticidad de las mismas.			
11	Adjunta las pruebas o soportes de los hallazgos críticos.			
12	El concepto de la auditoría se presenta con base en la criticidad de los hallazgos.			

#### Aspectos claves en la definición

- La lectura de la evaluación de las competencias conductuales permite valorar si el perfil deseado, realmente es coherente con la ambición en términos de posicionamiento y participación de la empresa en el contexto, determinar los umbrales para la adaptación de los perfiles en caso tal de una situación de escases de mano de obra calificada y determinar los niveles de excelencia para transferirlos a la organización y lograr el aprendizaje.
- Se propone fortalecer la gestión del talento humano desde la implementación de cuatro principios que son el gobierno corporativo, para el diseño de políticas que permitan soportar la arquitectura y la coherencia en términos de toma de decisiones: La comunicación que permita la transparencia del proceso de evaluación, la sinergia que permita pasar de un sistema de evaluación basado en control a la mejora continua; todo lo anterior soportado por la cultura de la construcción colectiva.
- La factibilidad que se tiene de la valoración de las competencias permite desarrollar un sistema integrado para articular los enfoques para dar un resultado integral que soporte las acciones de mejora y los planes de cualificación del talento humano.
- El diseño de las competencias individuales puede empezar desde la identificación de incidentes críticos, con el fin de lograr la rápida apropiación y el cambio organizacional.
- Se considera que las competencias que serán definidas para la evaluación del talento humano, consideren una etapa de benchmarking que permita la referenciación externa, pues esto consolida y prepara a la institución en procesos de acreditación y trabajo con pares institucionales.

En el proceso de evaluación de desempeño, pueden presentar los siguientes inconvenientes:

- a. **Efecto halo:** hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona con base en un solo rasgo o característica. Así por ejemplo, si por ejemplo alguien tiene un rasgo de personalidad sociable, se tiende a sobrevolar su actuación positiva en general.
- b. **Tendencia central:** se refiere a la tendencia que presentan algunas personas al emitir calificaciones medias y rara vez extremas. Por ejemplo si la escala va de 1 a 10, la persona puntea 5.
- c. **Polaridad:** en este caso se emiten calificaciones extremas, por lo tanto se sobrevalora o minimiza el resultado. El evaluador asigna entre 9 o 10 o 1 o 2
- d. **Proyección:** tendencia a proyectar aspectos positivos o negativos de uno mismo en la persona evaluada con la que se identifica.
- e. **Efecto de recencia:** consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto hará que se evalúe de forma positiva o negativa a una persona por su conducta más reciente y no por desempeño en un periodo específico.
- f. **Efecto primacía:** efecto contrario, al anterior, se recuerdan hechos del pasado y no se reconoce los avances en el desempeño, se recuerda que la competencia se desarrolla durante el tiempo.

En general se pueden definir las siguientes etapas en el proceso de evaluación:

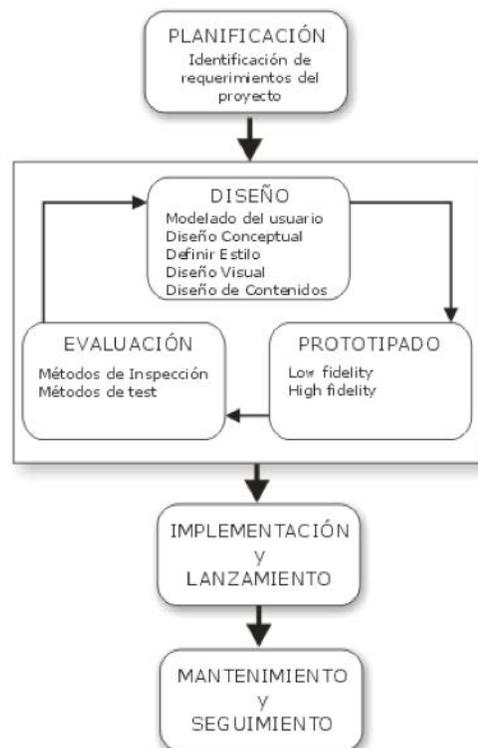
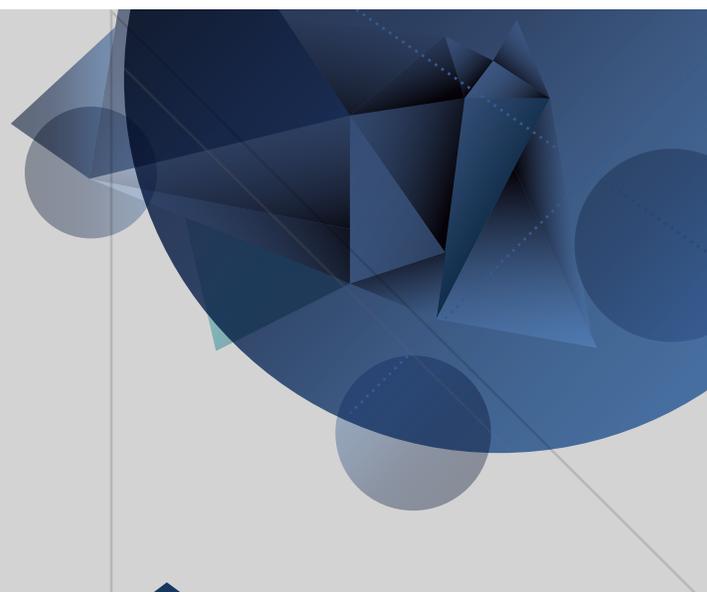


Imagen 11. Proceso para el diseño de sistemas de evaluación  
Fuente: (Cuesta, 2010).

# 4

## Unidad 4

Compensación  
en la gestión del  
talento humano por  
competencias



Gestión por competencias

Autor: Sandra Valbuena

# Introducción

La compensación será un factor determinante para dar equilibrio a la gestión del talento humano por competencias, pues será un motivador y permitirá recompensar al colaborador por su nivel de dedicación e implicación en la organización. Se debe contemplar que la compensación no sólo está definida por el salario, sino que existen otros factores que son valorados a la hora de seleccionar una oferta de empleo, para mencionar un ejemplo, la posibilidad de crecimiento profesional, el aprendizaje que se genera, las acciones de bienestar y hasta el clima organizacional.

Por lo tanto, en la cartilla se realiza un análisis de las teorías motivacionales, su impacto en la compensación y la necesidad de generar políticas justas para para el colaborador, sin perder de vista la sostenibilidad del negocio.

Se hace la explicación de las etapas para el diseño de los sistemas de pago, es importante que en la construcción, no sólo se contemplen aspectos internos, sino se realice una referencia externa, un bench marking que permita conocer el valor que tiene el trabajo en el sector, aunque se tengan características diferenciales, la retención del personal también es un factor para competir.

Asimismo, se explica la necesidad de desarrollar acciones de motivación desde la administración participativa, donde priman la autorrealización y la satisfacción de las necesidades de logro. La participación se da en los niveles de la implicación de la gestión laboral, se integran la planeación y la ejecución (identificándose con la administración por objetivos), desde el autocontrol del individuo y aumentando la cooperación del trabajo para el logro en términos psicológicos de la satisfacción y realización por medio del trabajo que se desarrolla.

En la cuarta unidad, semana ocho, se desarrollará de forma práctica la elaboración de una arquitectura de competencias que permita lograr los objetivos del modelo, priorizar las competencias para los equipos, dinamizar el dialogo entre la organización y la integración de saberes que al final se traduzca más allá de la gestión de las competencias a la gestión del conocimiento. Es importante que el estudiante tenga en cuenta cada una de las siguientes pautas:

- a. **En lo pedagógico:** Para el desarrollo de esta unidad es necesario que el estudiante se reconozca como agente principal de su proceso de aprendizaje, y por ende, como un sujeto que reflexiona y adquiere una conciencia social, ética, investigativa y crítica para desempeñarse en el mercado como profesional de la Administración, en particular determine los factores que influyen para la construcción de un sistema de compensación basado en las competencias del personal.
- b. **En lo metodológico:** Como una manera de acercarse no solo a los contenidos de esta cartilla sino a sus recursos, ejemplos y orientaciones es necesario que el estudiante emprenda y asuma una actitud de gestión y regulación de su propio aprendizaje mediante:
  - La lectura dinámica, crítica y reflexiva de los contenidos, recursos, situaciones y ejemplos que en éste recurso bibliográfico se plantean.
  - Haga preguntas, cuestione e indague en otras fuentes que complementan el desarrollo de estas ideas. Es decir, que tenga la capacidad de ampliar este marco de referencia y contrastar con el punto de vista de otros autores.
  - Confronte los aspectos teóricos con la realidad del tratamiento de diversa información de una organización en particular. Es decir que pueda llegar a establecer relaciones sobre los cambios del entorno y las demandas en competencias para la gestión y administración en las empresas.
  - Se nutra de los aportes de sus compañeros de módulo a través de la participación en foros y debates que se proponen como complemento a este recurso.
  - Genere inquietudes y las aclare con ayuda del docente que orienta el módulo.
  - Defina los factores internos y externos que intervienen en los sistemas de compensación en modelos de gestión basados en competencias.
  - Diseñe la compensación como un sistema que esté integrado de forma vertical y horizontal a la gestión por competencias.

- c. En lo profesional:** el conocer los sistemas de compensación, le permitirá como profesional determinar el valor de su trabajo, en relación con las competencias y determinar las mejoras sustanciales en remuneración que se pueden dar, si fortalece su perfil profesional.
- d. En lo empresarial:** la compensación es un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad de la organización para gestionar de forma adecuada el talento humano, además de visualizar y potencializar la inversión que se realiza, pues como se ha mencionado hace parte del capital estructural de la organización.
- e. En lo investigativo:** No olvide, revisar desde lo financiero algunos métodos que se pueden utilizar, desde la operación para el cálculo del salario y la cuantificación del salario emocional.

### Compensación en la gestión del talento humano por competencias

Se hace referencia a la compensación laboral desde la visión de (Cuesta, 2010), como las acciones dirigidas a los empleados para el alcance de los objetivos dentro y fuera de la organización, es decir que existe una relación ganar-ganar, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio. La compensación laboral, se considera como un aspecto clave en la gestión de los recursos humanos, pues se constituye en fuente de buen desempeño y motivación, al sumar dos factores claves los sistemas de pago y la estimulación psicosocial o espiritual.

Desde los sistemas de compensación, se asume que los empleados son clientes internos de la organización, quienes entregan en exclusividad sus competencias para el logro de las metas propuestas en la planeación estratégica de la organización. La compensación no subsiste sino existe un correcto diseño de procesos de trabajo, lo cual configura un sistema.

Como insumo inicial para la formulación de los sistemas de trabajo, se deben tener en cuenta, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y los estudios comparativos y determinación del costo del trabajo.

## Sistema de compensación laboral

- **Acciones** de la organización

- Expectativas.
- Percepción.

Costo  
**Compensación**  
Beneficio



- **Acciones** de los empleados

- Expectativas.
- Percepción.

Costo  
**Compensación**  
Beneficio

### **Equidad**

(Balance costo-Beneficio)

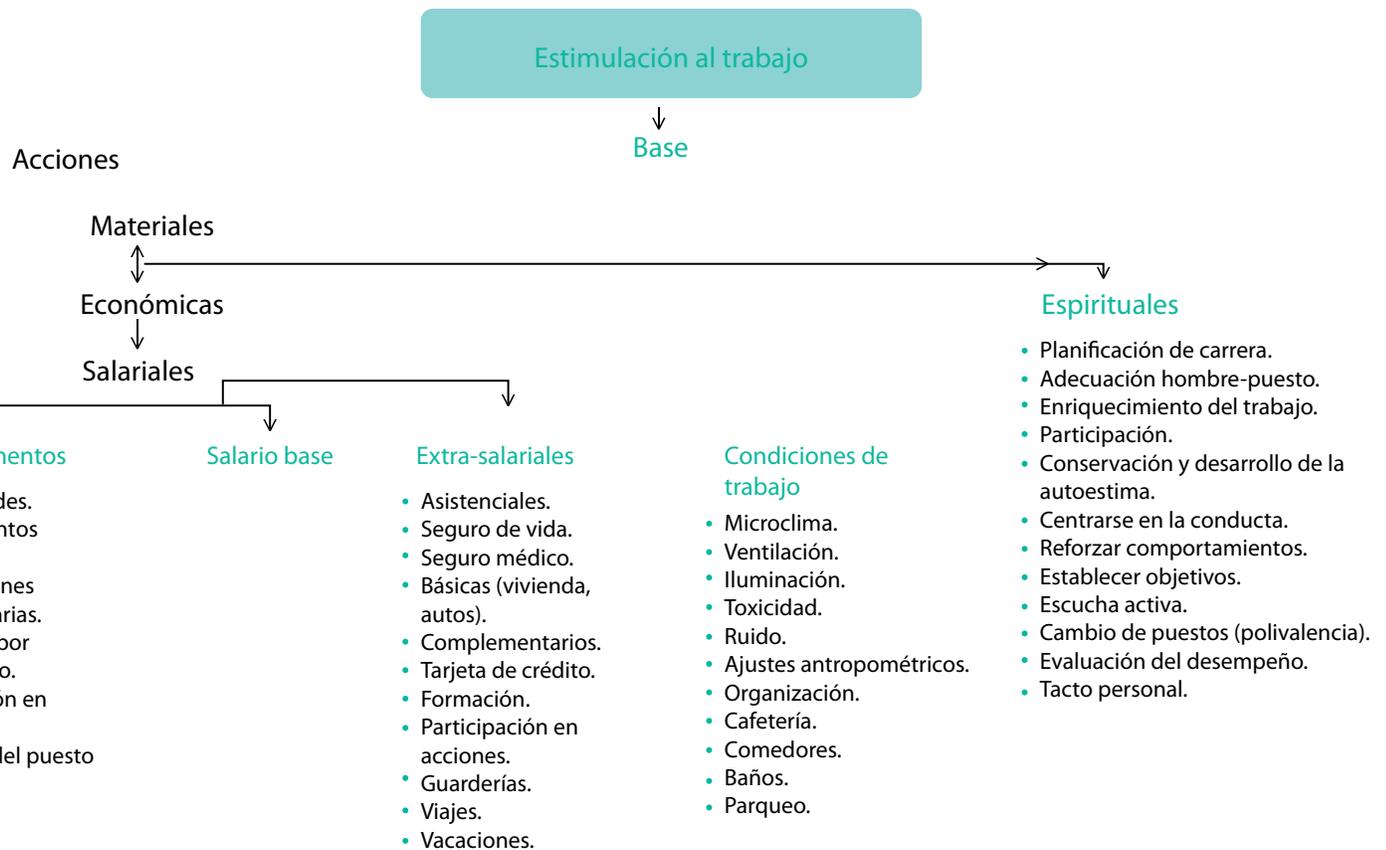
Valorar los desequilibrios de la inequidad

Imagen 1. Descripción del concepto de compensación  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Lo anterior tiene una implicación en la motivación de los empleados, desde este punto de vista, los factores que inciden en el desarrollo del compromiso con la organización son:

1. Expectativas de la relación entre esfuerzo y buena actuación (buen desempeño).
2. Expectativas de la relación entre la buena actuación y compensación.
3. Percepción de los atractivos de la compensación.

La estimulación al trabajo debe tener en cuenta factores materiales y espirituales que serán determinantes en los niveles de satisfacción con las condiciones propuestas para la fijación de la compensación.



**Condiciones de trabajo**

- Microclima.
- Ventilación.
- Iluminación.
- Toxicidad.
- Ruido.
- Ajustes antropométricos.
- Organización.
- Cafetería.
- Comedores.
- Baños.
- Parqueo.

Imagen 2. Factores que influyen en la estimulación al trabajo  
Fuente: (Cuesta, 2010).

La lectura que realizan los empleados a las acciones de compensación cuando éstas son coherentes con el sistema de remuneración son: consideración, respeto, autoestima, afiliación, afecto, auto realización o logro. El ideal en un sistema de compensación es el aumento del nivel de interés e implicación por parte de los empleados, generación de competencias que hacen parte del capital estructural de las organizaciones y la reducción de costos, lo cual tiene un efecto en la productividad del trabajo y del buen desempeño.

La estimulación económica como se ha mencionado no es el único factor para determinar la satisfacción de los empleados, es una sumatoria de varios aspectos, no es lineal y se genera de forma incremental con un equilibrio para las dos partes, siempre se tendrá el riesgo de no ser suficiente o saciar para llevar a la desigualdad y así perjudicar la sostenibilidad de alguna de las partes.

## **Fases de la compensación laboral**

La compensación salarial trasciende al salario (aunque sea fundamental), desde sus objetivos de retribuir e incentivar a las personas, se añaden el análisis de puestos o cargos de trabajo, las condiciones laborales y la formación; la posibilidad de desarrollar planes y rutas de carrera en las organizaciones, complementar su perfil, adquirir competencias valoradas en el mercado laboral en ambientes expertos, son factores que inciden en la permanencia y desarrollo de las competencias de los colaboradores.

Con el fin de determinar la compensación, se deben evaluar los cargos, por el tipo de competencias que se requieren para cada posición en la organización, lo cual establece unos diferenciales para dar equidad interna. Cada uno de los puestos demanda unas competencias laborales, un esfuerzo físico y mental, responsabilidades y condiciones en las que se desarrolla el trabajo.

Una de las rutas abordadas para esta fijación, es el establecer una tarifa básica y en coherencia con diferentes factores establecer los diferenciales para los cargos en vínculo con las demandas en competencias, donde está implícita la cualificación educativa y de experiencia adquirida por el individuo.

Para el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, se deben diseñar los perfiles de cargo, los cuales son también denominados profesiogramas, descriptores de cargo o calificaciones de cargo, los cuales se pueden desarrollar por funciones o competencias.

La evaluación de desempeño estará basada en los perfiles diseñados, la cual es básicamente la comparación entre los resultados del desempeño y los objetivos que se establecen para el puesto, lo cual debe estar alineado a la compensación.

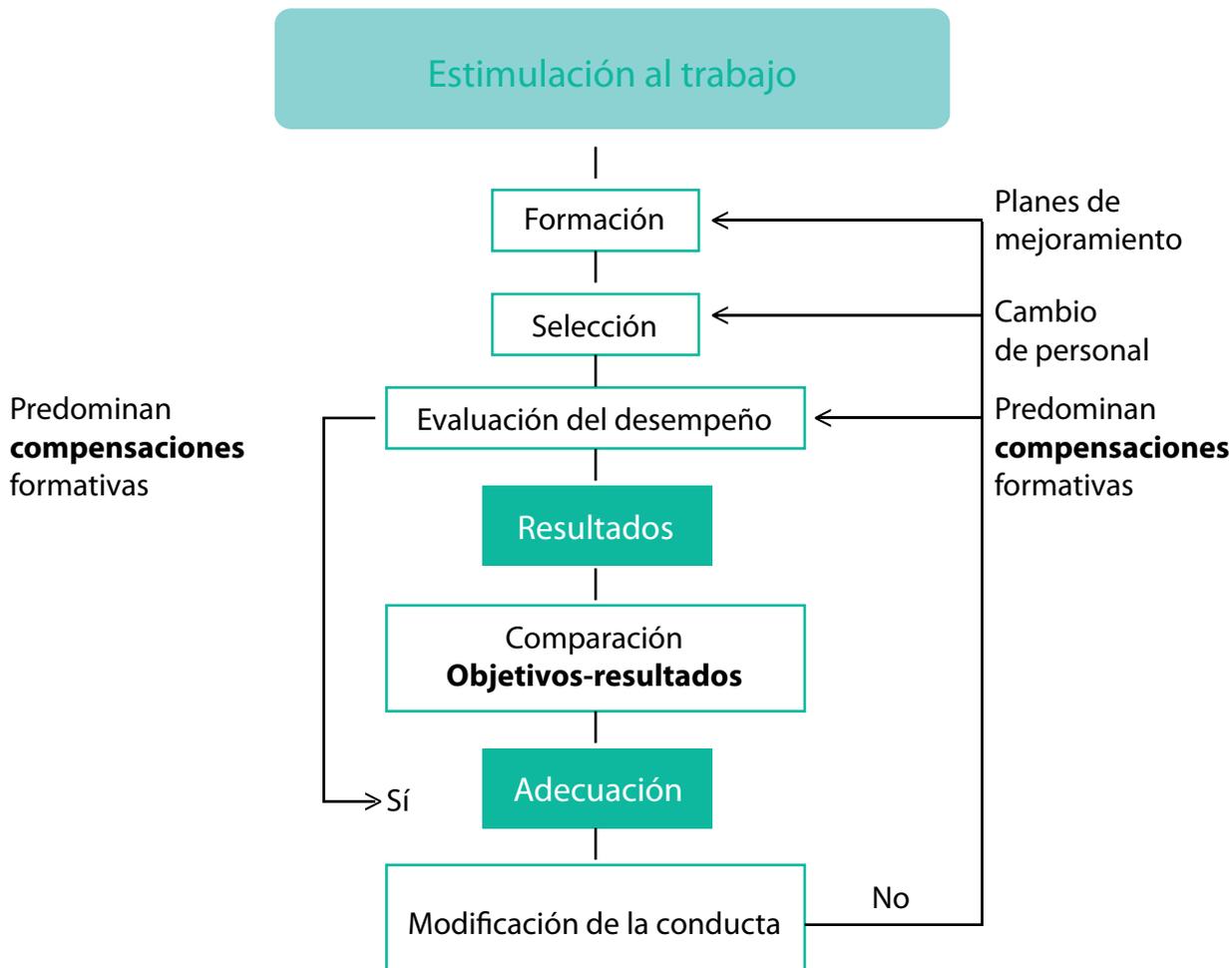


Imagen 3. Perfil de cargo por competencias y su relación con la gestión del TTHH  
Fuente: Modificado de (Cuesta, 2010).

Como se demuestra con anterioridad los perfiles de los cargos son el insumo inicial para el desarrollo de las acciones de selección, formación y evaluación de desempeño, por lo tanto deben ser dinámicos, actuales a la realidad estratégica de la organización y deben movilizar el cambio en la organización.

Se realiza una evaluación de los puestos de trabajo, de forma sistemática para determinar el valor relativo, el cual está definido como la complejidad del puesto de trabajo, lo cual se puede calcular por el tiempo invertido en el desarrollo de un trabajo, por los conocimientos teóricos o prácticos, las responsabilidades, esfuerzos, habilidades o competencias y condiciones de trabajo que requiere la actividad laboral.

Como se ha mencionado con anterioridad, un principio necesario en la organización es la equidad interna, lo cual se logra con la búsqueda del valor relativo de cada puesto o cargo en la empresa, los cuales deben responder a los precios propuestos por el mercado laboral.

Los métodos de valoración de los puestos de trabajo, se agrupan desde tres grandes grupos (Cuesta, 2010):

- Métodos de jerarquizaciones.
- Métodos comparativos por factores.
- Métodos de sistemas de puntuación.

En el caso particular de los métodos de jerarquización, hacen comparaciones entre puestos, partiendo de la información obtenida de los análisis y descripción de éstos. La jerarquización se puede realizar desde diversos factores, lo importante es establecer las posiciones que ocupan en la organización. La clasificación puede establecerse sobre la base de uno (contenido) o diversos factores. El resultado final en la valoración de los cargos, es un listado de puestos clasificados por orden de valor relativo.

A continuación un ejemplo de escala de ordenamiento de los puestos por rangos:

1. Mecánico electricista.
2. Mecánico soldador.
3. Operario plantillero.
4. Operario ensamblador.

(...)

1. Mensajero.

Para llegar a esta lista, se puede hacer un ejercicio de comparación de pares, se comparan los cargos de dos en dos, con el fin de tener una mayor objetividad y tener un sistema de análisis.

En el caso de comparación de cuatro cargos directivos evaluados donde  $R_j$  es la frecuencia total de elecciones recibidas, si se comparan entre cargos podría darse el siguiente supuesto:

<b>Cargo-comparaciones</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
A-B		1		
A-C	1			
A-D				1
B-C		1		
B-D		1		
C-D				1
$R_j$	1	3	0	2
Jerarquía	3	1	4	2

Cuadro 1. Aplicación a cuatro cargos del método de comparaciones pareadas

Fuente: Propia.

En este caso particular, la compensación ira de mayor a menor en el siguiente orden de los cargos B, D, A y C

Los métodos comparativos por factores exigen a los evaluadores comparar y evaluar los componentes esenciales de cada puesto. Estos factores dependerán de las mismas exigencias de los cargos y que son comunes a todos los cargos, a continuación algunos ejemplos de aspectos que se constituyen en criterios:

- Responsabilidad.
- Habilidad.
- Experiencia.
- Esfuerzo físico.
- Esfuerzo mental.
- Condiciones de trabajo.

A cada uno de estos factores se puede asignar un valor monetario que pueda ser asumido como un parámetro para el cálculo del salario, como se muestra en la siguiente tabla:

Factores esenciales	Puestos de trabajo			
	Tornero	Mecánico	Electricista	Ayudante
Responsabilidad	100	180	150	60
Habilidad	300	350	250	100
Experiencia	150	200	200	50
Esfuerzo físico	250	250	250	100
Esfuerzo mental	150	100	100	50
Condiciones de trabajo	50	60	60	80
Total	1.000	1.140	1.010	440
Salario mensual	1.000	1.140	1.010	440

Cuadro 2. Asignación de salario por factores comunes de los puestos  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Los métodos de puntuación son muy utilizados en la evaluación de los puestos, los cuales priman sobre los niveles salariales, los rangos o las bandas. Los cuales se muestran a continuación:

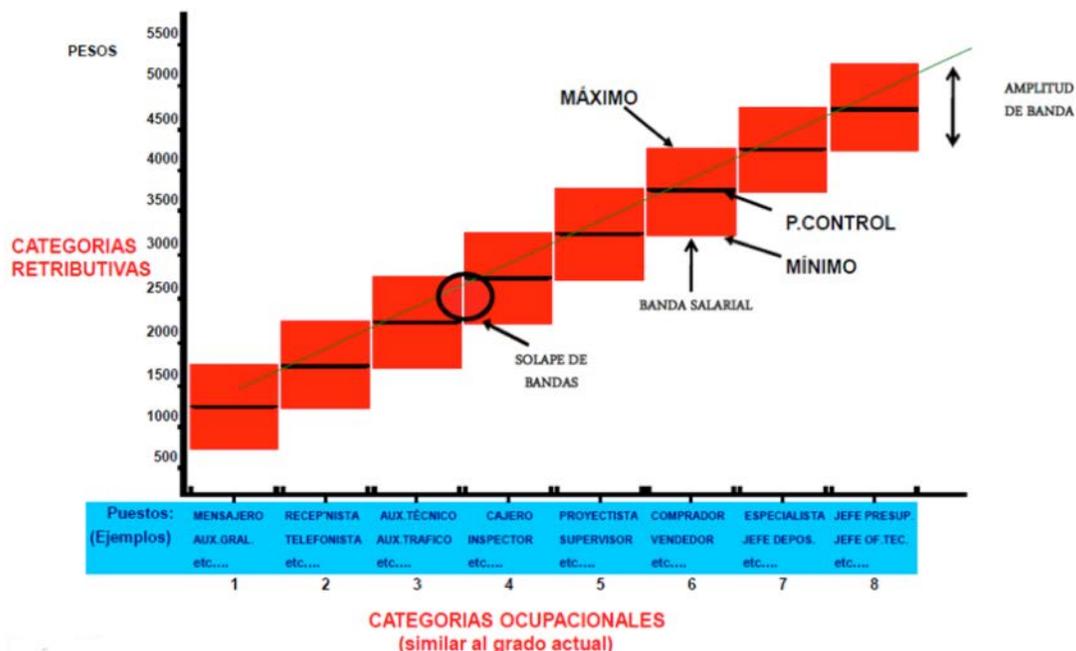


Imagen 4. Ejemplos de bandas para la fijación de los salarios  
Fuente: (Reyes, 2013).

Desde el ejemplo anterior, se intenta demostrar que al evaluar los puestos de trabajo no todos los factores o funciones tienen el mismo nivel de importancia para el cumplimiento de las actividades laborales en el mismo, por lo tanto se asigna un valor relativo a cada uno de ellos. Nótese que cada una de las zonas está en un rango salarial, para la zona operativa está entre 10 y 30 a diferencia de la gerencia que está entre 70 y 90 puntos y los rangos salariales se asignan teniendo en cuenta estos puntajes, los cuales dependerán del grado de complejidad de la labor que se realiza en la organización.

La forma de organizar las bandas salariales demostrará el enfoque que tiene la organización y las prioridades frente a las personas y los cargos. Si la empresa define bandas angostas, el desarrollar rutas de carrera dentro de la organización será más dinámico y representará a nivel salarial. A diferencia de las bandas anchas donde existe un avance salarial dentro del mismo cargo, si mejora sus niveles de cualificación, esto se puede dar en compañías que son muy horizontales y no existen muchas posibilidades de ascenso en la verticalidad y jerarquías de los cargos en las empresas.

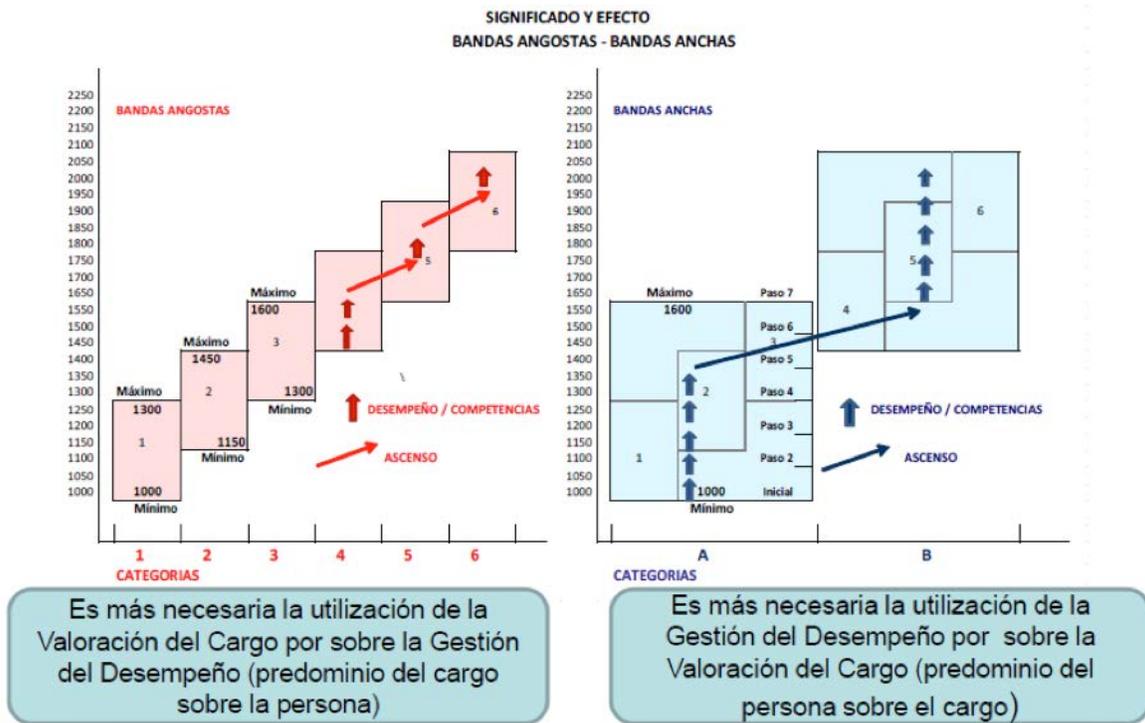


Imagen 5. Comparativos entre bandas salariales  
(Reyes, 2013).

Se realizan estudios comparativos de la estimulación interna o de la organización particularmente referida a los salarios y en comparativo con otras organizaciones, exclusivamente aquellas que se encuentran en el mismo sector o ramas similares, la idea de los comparativos es hacer ajuste o equilibrio, de manera que nos sean insuficientes o muy superiores y poner en peligro la sostenibilidad de la organización.

La retención de los empleados frente a la competencia dependerá de los estudios comparativos y la capacidad de sostener precios competitivos frente al mercado laboral. Para realizar los comparativos se suelen utilizar encuestas entrevistas, además de los análisis documentales de ciertas entidades, por ejemplo existen estudios de fuentes sindicadas como OIT y Ministerio de trabajo, donde existen rangos salariales por países, por regiones y por algunas industrias en particular, los cuales pueden servir de referente.

### Definición del salario

Una de las definiciones de salario propuestas por (Cuesta, 2010), es la retribución en dinero que ofrece la organización al empleado por ocupar un cargo o puesto de trabajo (salario escala, base o fijo), junto al incentivo (salario variable o móvil) por su desempeño y las condiciones de trabajo. Se debe hacer esta distinción pues estas tendrán una incidencia en las acciones de la gestión del talento humano por competencias.

En la definición de la compensación existen conceptos importantes como el salario nominal, salario real y costo de mano de obra o de personas empleadas o costo de los recursos humanos según OIT. El salario nominal es el dinero que el trabajador percibe por su trabajo (fuerza de trabajo). A diferencia del salario real que contrasta y es coherente con el costo de vida, es decir el salario real determina la cantidad de bienes y servicios que pueden comprar con el salario.

Una de las tendencias a nivel mundial, es considerar los salarios como un factor estratégico para el cumplimiento de las metas de la organización, por lo tanto se incluye como un sistema, compuesto por: escala, calificadores, tarifas y sistemas de pago.



Imagen 6. Elementos del sistema salarial  
Fuente: (Cuesta, 2010).

La tarifa determina la cantidad de dinero que el trabajador debe recibir en una unidad de tiempo por la ejecución de una labor determinada. Existe una conexión entre la calidad y cantidad del trabajo desarrollado, el cual tiene efecto en el pago o la remuneración salarial, en los diferentes sistemas de pago.

Cuando se fijan tarifas se hace referencia a la complejidad del trabajo (calidad) y puede resultar en una expresión cuantitativa al hecho de pagar el trabajo (cantidad). A continuación un ejemplo de cómo se implementan las escalas salariales:

Escalas salariales				
Grupo	Coficiente	Tarifa horaria	Jornal diario	Tarifa mensual (190.6)
I	1.00	0.49	3.92	93.39
II	1.14	0.56	4.48	106.74
III	1.31	0.64	5.12	121.93
IV	1.51	0.74	5.92	141.04

Cuadro 3. Ejemplo de implementación de escalas salariales  
Fuente: (Cuesta, 2010).

### Teorías motivaciones relativas al trabajo

Es inherente al proceso de gestión del talento humano por competencias el desarrollo de acciones para promover la motivación laboral. La estimulación al trabajo o compensación laboral no siempre reporta resultados favorables en la motivación de los empleados, por lo tanto atender y desarrollar en las personas motivaciones intrínsecas de logro o auto realización es de importancia en el alto desempeño, en la excelencia laboral de las personas y sus organizaciones laborales.

Para definir las acciones y los sistemas motivacionales existentes, se debe tener claridad sobre dos conceptos:

- **Motivación:** disposición del individuo hacia los objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta) determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.
- **Necesidades:** carencias que expresan la dependencia del mundo externo, de las demandas que se le hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida meta.

Contemplando a la organización desde una visión humanista todas las personas tienen aspiraciones, metas u objetivos, que buscan alcanzar, algunos son con participación de otros y algunos son establecidos exclusivamente por otros. Es importante remarcar que los individuos persiguen más activamente los objetivos establecidos por ellos mismos, o acordados juntos a otros en grupos.

La motivación es activada por algunos estímulos espirituales, los cuales se ilustran a continuación:

### Acciones (estímulos) espirituales

- Planificación de rutas de carrera.
- Adecuación de puesto/hombre.
- Enriquecimiento del trabajo.
- Participación.
- Conservación y desarrollo de la autoestima.
- Centralización en la conducta.
- Reforzamiento positivo de comportamientos.
- Establecimiento de objetivos.
- Escucha activa.
- Cambio de puestos (polivalencia).
- Evaluación del desempeño.
- Tacto personal.



Foto tomada de: www.mdzol.com

Imagen 7 Estímulos espirituales  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Los estímulos espirituales que se fijan deben ser coherentes con los objetivos planteados para el desarrollo del trabajo, los cuales en términos de la planeación estratégica deben estar alineados con la estrategia de la organización. La ecuación que puede simbolizar el resultado de la satisfacción=alcances/objetivos.

Existe una interacción entre varios conceptos, los cuales se deben vincular en acciones concretas para la administración y gestión del talento humano por competencias.

## Impacto en la satisfacción de la gestión

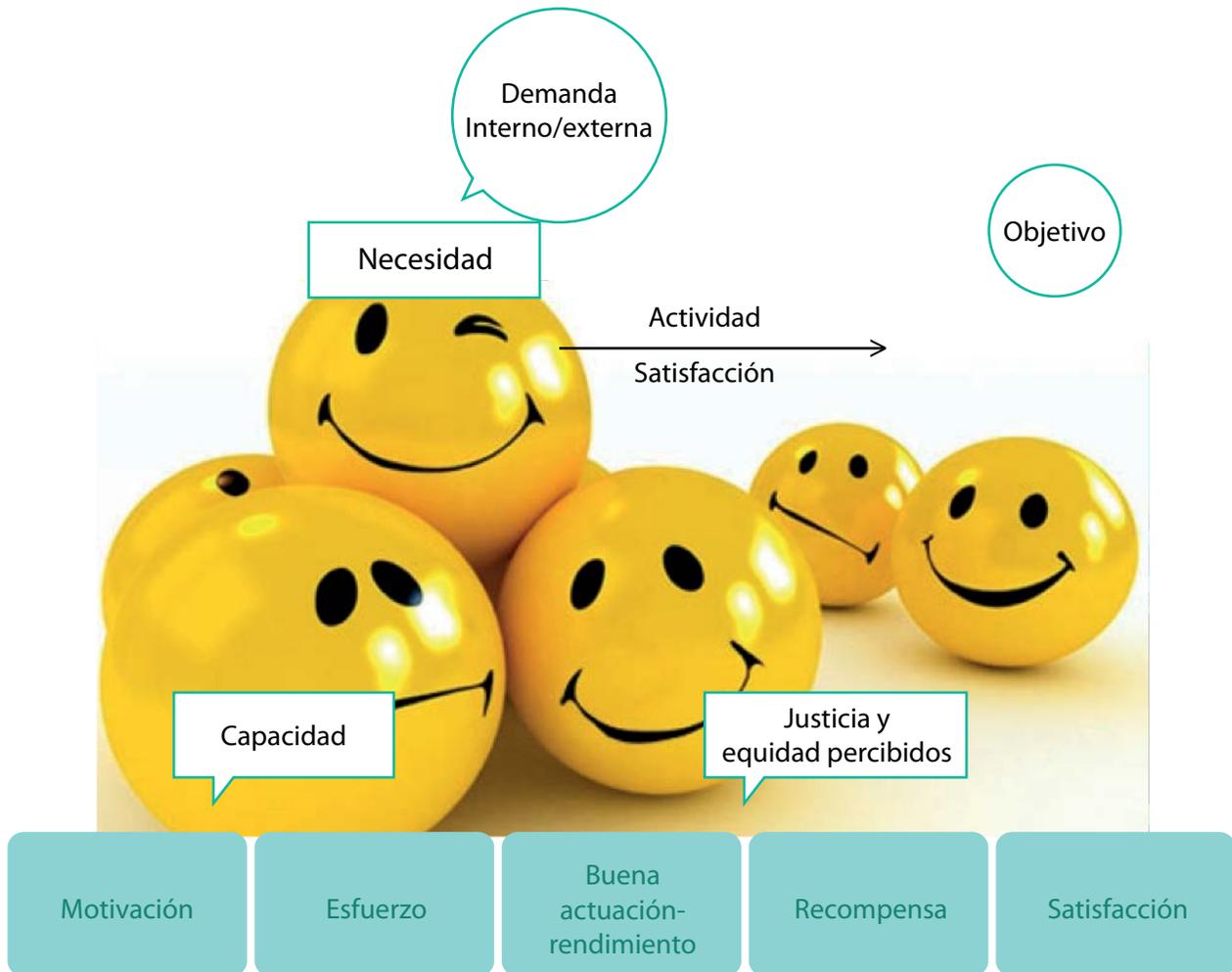


Imagen 8. Aspectos que influyen en la satisfacción  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Algunos de los principios que definen la relación del humanismo con la actividad empresarial demuestra:

- La existencia de pequeños grupos sociales surge con la inminencia como expresión objetiva de la necesidad de cada persona de sentir, de tener conciencia de su personalidad.
- Las relaciones entre los individuos se basan en sentimientos de simpatía y antipatía, poseyendo los grupos a que pertenecen sus propios valores, normas y reglas de conducta.

- Cada pequeño grupo, no formal, no oficial, facilita o dificulta la administración.
- La organización contempla a los individuos y su interacción con los grupos y los subsistemas que se generan desde la informalidad.

Asimismo, se explica la necesidad de desarrollar acciones de motivación desde la administración participativa, donde priman la autorrealización y la satisfacción de las necesidades de logro. La participación se da en los niveles de la implicación de la gestión laboral, se integran la planeación y la ejecución (identificándose con la administración por objetivos), desde el autocontrol del individuo y aumentando la cooperación del trabajo para el logro en términos psicológicos de la satisfacción y realización por medio del trabajo que se desarrolla.

### Teorías motivacionales más relevantes centradas en la satisfacción de las necesidades

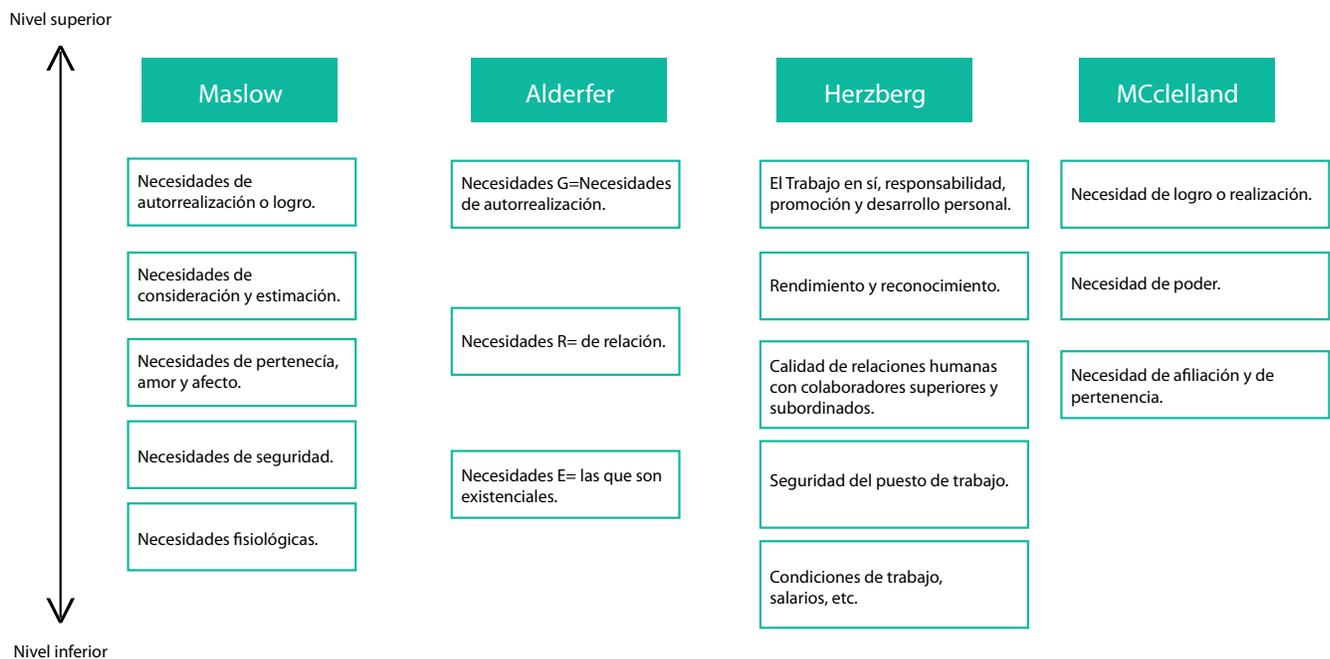


Imagen 9. Resumen de las teorías motivacionales  
Fuente: (Cuesta, 2010).

En el anterior esquema se puede demostrar que todas las teorías motivaciones contemplan el desarrollo de la autorrealización, la promoción y el desarrollo personal, como el factor más importante, lo cual confirma la necesidad de tener planes y rutas de carrera.

Algunas de las acciones claves en la motivación de los empleados son:

- Que el gerente felicite personalmente a los empleados que hayan hecho un buen trabajo.
- Que el gerente envíe notas personales de motivación a quienes hayan tenido buen desempeño.
- Que la empresa se base en el desempeño para ascender a los empleados.
- Que el gerente haga público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
- Que el gerente haga reuniones para celebrar los triunfos.

Algunas de las acciones de gestión que se pueden desarrollar en términos operativos para otorgar el reconocimiento social según Rosabeth Moss Kanter (1997):

1. Destaque los éxitos más que los fracasos, Se descuidan los aspectos positivos y se buscan únicamente los negativos.
2. Exprese su reconocimiento y premie en forma abierta y pública. Se debe hacer en público para lograr un efecto.
3. Exprese su reconocimiento de manera personal y sincera.
4. Adecúe el reconocimiento y el premio a las necesidades peculiares de la gente que ha de recibirlos.
5. Sea oportuno, se debe hacer en el preciso momento pues las demoras debilitan el afecto de la mayoría de los reconocimientos.
6. Esfuércese en establecer una conexión entre los premios y los objetivos con el fin de demostrar porque son premiados.
7. Agradezca el reconocimiento, es una cadena que afectará el clima psicosocial de la organización.

### **Diseño de los sistemas de pago**

Desde los sistemas de pago se tienen en cuenta la retribución extra salarial y salarial. Las acciones estimulativas extra salariales, se puede denominar gratificación en especie, lo cual es una inversión más que un costo en el bienestar de los colaboradores, los cuales se constituyen en pilar para el desarrollo de la estrategia de la organización.

Estos se pueden clasificar desde lo asistencial, básico y complementario, como se muestra en el gráfico a continuación:



Imagen 10. Acciones extra salariales  
Fuente: (Cuesta, 2010).

Uno de los objetivos primordiales de la retribución extra salarial es incentivar el sentimiento de pertenencia o de compromiso hacia la institución.

Propiamente para los sistemas de pago, se pueden reconocer dos formas de pago conocidas como lo son:

- Formas de pago por rendimiento.
- Formas de pago por tiempo.

A continuación se resumen las características y modalidades de los sistemas de pago, sus variantes y medidas típicas de rendimiento:

Sistemas	Variantes	Medidas típicas del rendimiento
<b>A. Pago por rendimiento</b>		
<b>1. Individual</b> a. Trabajo por pieza o destajo. b. Sistemas de primas. c. Mejora o simplificación del trabajo. <b>2. De grupo</b> a. Trabajo por pieza o destajo. b. Sistema de primas. <b>3. De sección departamental, establecimiento o empresa</b>	Exactamente proporcional, ajustado progresivo y diferencial.  Diferentes fórmulas para compartir economías o beneficios.  Los trabajadores comparten entre sí, la totalidad o una parte de la diferencia entre los costos previstos y los costos efectivos, si éstos son menores que aquellos.	a. Las unidades o piezas producidas. b. Las unidades o piezas producidas o el tiempo utilizado comparado con el tiempo asignado. c. La calidad. d. El uso hecho de la máquina. e. El uso de los materiales. f. El rendimiento del proceso. g. Sistema de varios factores.
<b>B. Pago por tiempo</b>		
<b>4. Sistemas puros</b> <b>5. Salario fijo con rendimiento controlado (SFRC) individual o de grupo</b> a. Tasa fija por tiempo. b. Tasa por tiempo más prima fija. c. Tasa por tiempo basada en el rendimiento durante periodos anteriores.	Remuneración según contrato o mediante primas o vinculada con alguna fórmula al rendimiento medio en periodos anteriores.  Aumentos periódicos de la remuneración, fijos o dependientes de la evaluación del rendimiento.	Evaluación subjetiva basada en el desempeño general en el trabajo, en la consecución de los objetivos convenidos o en criterios relacionados con las características personales o con el comportamiento efectivo en el trabajo.

Cuadro 4. Sistemas de pago a tiempo y por rendimiento  
 Fuente: (Cuesta, 2010).

A modo de conclusión general, se puede determinar que la definición de la compensación está integrada a todo el sistema de la gestión del talento humano por competencias desde la gestión del empleo, gestión del desempeño, gestión de la retribución, la gestión del desarrollo gestión de la calidad de vida laboral.

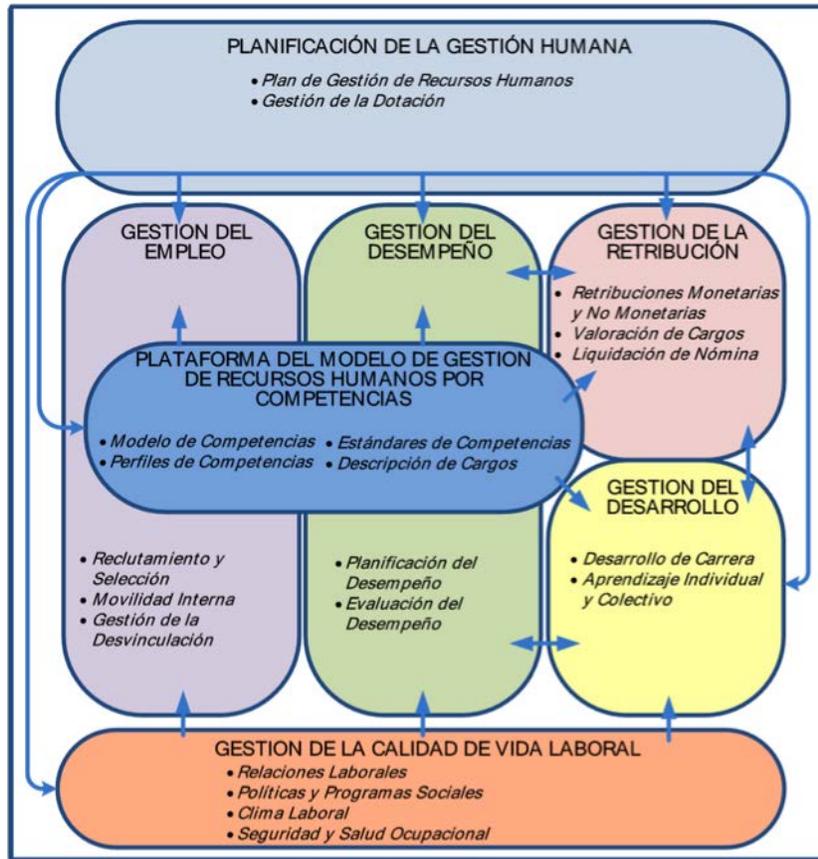


Imagen 11. Integración de la compensación al sistema de gestión del talento humano por competencias  
Fuente: (Reyes, 2013).

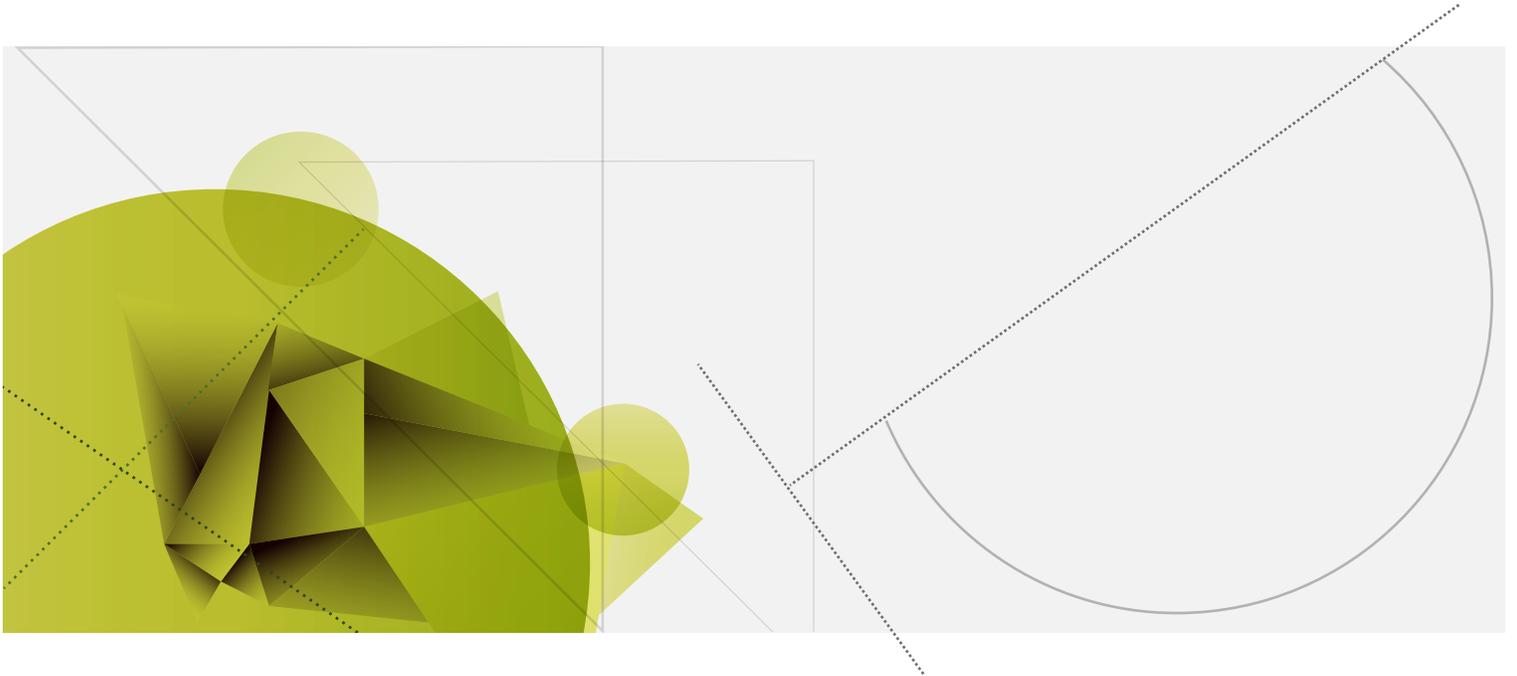
# Bibliografía

- **Alles, M.** (2012). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- **Becker, H.** (s.f.). *The HR scorecard*. P.73.
- **Billorou, N.** (2005). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Uruguay: OIT.
- **Brooking, A.** (1997). *El capital intelectual*. Buenos Aires: Paidós.
- **BUNK, G.** (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento . *Revista Cedefop*.
- **Carbó, P.** (2000). *Manual de psicología aplicada a la empresa*. Barcelona: Ediciones granica.
- **Cole, G.** (1997). *Personnel management Letts*. Londres: Aldine place.
- **Cuesta, A.** (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- **Drucker, P.** (1995). *La gerencia*. El ateneo.
- \_\_\_\_\_ . (2003). *Gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto.
- **Esser, K.** (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*.
- **Gordon, J.** (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- **Hé Hernández, S. & Pulido, A.** (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias*. México D.F: Mc Graw Hill.
- **Jérico, P.** (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall, Pearson education.
- **Johnson, J. Scholes, K. & Whittington, R.** (2011). *Dirección Estratégica*. Prentice Hall.
- **Le boterf, G.** (1998). *La ingeniería de las competencias*. París: D´organisation.
- **Mateo, J. & Valdano, J.** (1999). *Liderazgo*. Madrid: El país Aguilar.
- **Mertens, L.** (2003). *Diseñar un modelo integral y dinámico de gestión de recursos humanos por competencias*. OIT: Centro Internacional de formación de la OIT.
- **Orozco, B.** (2000). *De lo profesional a la formación en competencias giros conceptuales en la noción de formación en comeptencias y certificación profesional*. México: UNAM CESU.
- **Piedrahita, J.** (s.f.). *Especialización de la gerencia del talento humano*. Recuperado en diciembre de 2014 de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uVIDXxDNK1EJ:cmap.upb.edu.co/rid%3D1227554790625\\_1013178427\\_1212/02%2520Conceptos%2520y%2520Definiciones%2520V2008-2-02.ppt+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uVIDXxDNK1EJ:cmap.upb.edu.co/rid%3D1227554790625_1013178427_1212/02%2520Conceptos%2520y%2520Definiciones%2520V2008-2-02.ppt+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)
- **Reyes, M.** (2013). *Competencias polisémicas. Remuneración y planes de carrera en la gestión por competencias*. Bogotá: OIT- Cinterfor.
- **Santamaria, O.** (2012). *Prototipo arquitectura de gestión del talento humano por competencias*. Bogotá: Unipanamericana.
- **Senge, P.** (2004). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

# Bibliografía

- **Spencer, L. & Spencer, S.** (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & sons, Inc.
- **Tejada, A.** (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, la gestión del talento humano, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte*, 115-133.
- **Ulrich, D.** (1997). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires: Granica.
- **Ulrich, D. Becher, B. & Huselid, M.** (2001). *The HR scorecard. Linking people, strategy and performance*. Harvard Business School Press.
- **Wilcox, A. & Fowler, S.** (2005). la gestión de competencias en la empresa para el logro de una mayor ventaja competitiva. *Fundación Instituto de Empresa Empresa N° 11*, Madrid.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**