

**TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS DE  
TRABAJO BASADOS EN COMPETENCIAS PARA ORIENTAR EL  
DIRECCIONAMIENTO DEL RECURSO HUMANO**

ALCALA LOZANO MAIRA ALEJANDRA

GÓMEZ GÓMEZ DORYS LILIANA

SANTANA MARTINEZ NETTY MARYBEL

**UNIVERSIDAD EAN**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS A DISTANCIA**

**BOGOTÁ, D.C.**

**2013**

**TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS DE  
TRABAJO BASADOS EN COMPETENCIAS PARA ORIENTAR EL  
DIRECCIONAMIENTO DEL RECURSO HUMANO**

ALCALA LOZANO MAIRA ALEJANDRA

GÓMEZ GÓMEZ DORYS LILIANA

SANTANA MARTINEZ NETTY MARYBEL

Monografía para optar el título de Administrador de Empresas

Directora:

Dra. LUZ MARINA RAMIREZ HERNANDEZ

**UNIVERSIDAD EAN**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS A DISTANCIA**

**BOGOTÁ, D.C.**

**2013**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Dra. Luz Marina Ramírez Hernández, por su colaboración incondicional para el desarrollo de este trabajo de grado.

A la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad EAN.

A la Universidad EAN, por darnos la oportunidad de pertenecer a ésta prestigiosa institución.

A todas las personas que de una u otra forma intervinieron en la elaboración de este trabajo.

A nuestros padres, hermanos, esposos, hijos y demás familiares, quienes están presentes en todos los momentos de nuestras vidas para brindarnos su apoyo y su amor, sin esperar nada a cambio.

A todas aquellas personas (profesores, compañeros y amigos), quienes han estado presentes en nuestro desarrollo personal y profesional, dejando importantes experiencias que fortalecen el recorrido por la vida.

## CONTENIDO

	Pag.
Resumen	1
Introducción	3
Problema de Investigación	5
Descripción de la situación actual	5
Descripción de la situación deseada	7
Formulación del Problema	7
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Justificación	8
Marco Referencial	11
Marco Teórico	11
Perfiles de puestos de trabajo	11
Análisis de puesto de trabajo	12
Definición	12
Etapas	12
Pasos para analizar el puesto de trabajo	13
Descripción y análisis de cargos	15
Métodos de recolección de datos para el análisis de puesto de trabajo	16

Competencias	17
Antecedentes	17
Definición	18
Competencias Laborales	19
Factores que intervienen en el desarrollo de las competencias	22
Enfoques	24
Tipos	25
Clasificación	26
Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano	33
Técnicas para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias	34
Técnica DACUM	34
Técnica AMOD	38
Técnica SCID	39
Técnica de análisis funcional.	40
Técnica Conductual, análisis de incidentes críticos	40
Marco Legal	42
Constitución política de Colombia	42
Leyes y Decretos	42
Diseño Metodológico	44
Tipo de estudio	44

Método de estudio	44
Fuentes para la recolección de la información	45
Técnicas para la recolección de la información	45
Guía de consulta de lineamientos metodológicos	46
Resultados	61
Recomendaciones	62
Conclusiones	64
Bibliografía	
Apéndice A: Glosario de Términos	



## RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito ilustrar la importancia que tienen las “Técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias” para lograr una gestión de recursos humanos acorde con las necesidades del entorno.

En cumplimiento con el objetivo planteado, se revisaron algunos de los conceptos más relevantes que enmarcan la gestión por competencias y los perfiles de puestos basados en competencias como punto de apoyo para el desarrollo y comprensión del presente trabajo.

En el marco de los anteriores lineamientos mediante la propuesta objeto de estudio, se busca ofrecer una herramienta de consulta que además de orientar el direccionamiento del recurso humano, a partir de los requerimientos del mercado laboral, que además contribuyan a mejorar la gestión administrativa y en consecuencia, a generar ventajas en mercados altamente competitivos y en constante cambio, que contribuyan a aumentar la productividad y optimizar la interacción con los clientes internos y externos de la organización favoreciendo el desarrollo de lineamientos que permitan establecer “perfiles de puestos de trabajo basados en competencias” de acuerdo con las necesidades y exigencias del entorno laboral, que requieren de personal con conocimientos, habilidades y competencias que contribuya al crecimiento y desarrollo competitivo de la empresa a nivel nacional e internacional.

Por lo anterior, es necesario, por una parte que las empresas desarrollen e incorporen de manera permanente nuevas estrategias administrativas que le permitan ser competitivas y por otra parte, que los trabajadores se preparen constantemente para adquirir los conocimientos, habilidades y competencias, que les permitan ingresar o mantenerse en el mercado laboral.

*Palabras clave:* Técnicas, Competencias laborales, Perfiles, Puestos de trabajo, Gestión por Competencias.

## INTRODUCCIÓN

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada, es decir que la origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993)

La competencia laboral puede definirse como la capacidad que posee un individuo para desarrollar una serie de labores de acuerdo con las funciones establecidas por la empresa para un determinado puesto de trabajo. (Autoras, 2013)

En coherencia con la anterior definición, la competencia laboral ha venido suscitando en las últimas décadas una serie conceptualizaciones, estudios, programas y estrategias empresariales relacionadas con la capacitación laboral, formación, selección y evaluación por competencias; entre otras, que vinculan las competencias laborales con la gestión del recurso humano.

En este escenario, el gobierno colombiano en estrecha colaboración con el Ministerio de Educación, el SENA y el sector empresarial, han venido desarrollando un conjunto de reglamentaciones, lineamientos, normas y metodologías orientadas a identificar las aplicaciones de la competencia en la formación, capacitación y gestión de los recursos humanos.

De acuerdo con los anteriores lineamientos, el presente trabajo se plantea como objetivo principal identificar las “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias” como herramienta de apoyo para orientar el direccionamiento del recurso humano en concordancia con los desafíos que enfrenta continuamente el sector empresarial para permanecer en los mercados altamente competitivos tanto a nivel nacional como internacional. Para cumplir con el objetivo propuesto se tuvieron en cuenta los siguientes capítulos.

En el Capítulo I correspondiente a los preliminares del estudio, se establece la problemática del tema objeto de estudio, los objetivos planeados para contribuir con la solución de la misma y los aspectos que justifican el desarrollo del presente trabajo; entre otros, aspectos relevantes, como punto de partida para involucrar al lector en el tema objeto de estudio.

En el Capítulo II correspondiente al Marco Teórico, se realizó una recopilación de los principales conceptos relacionados la gestión por competencias y los perfiles de puestos de trabajo basados en competencias, como punto de apoyo para identificar las “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias”. Posteriormente, en el Marco Legal se esbozan brevemente las leyes que aplican para el tema objeto de estudio, como punto de apoyo para el desarrollo y comprensión del presente trabajo.

En el Capítulo III, correspondiente a la Metodología de la Investigación, se describe la metodología a seguir para el desarrollo del presente trabajo. Dentro de este contexto, se establece tanto el tipo como el método de estudio, así como las fuentes e instrumentos para la recolección de la información. El análisis de la información recolectada, permitió describir los fundamentos teóricos y conceptuales, que sirvieron como base para desarrollar los temas objeto de estudio.

Finalmente, en el Capítulo IV se desarrolla una guía de consulta orientada a la creación de perfiles basados en competencias, a partir de las técnicas descritas en el capítulo II.

Se pretende que este trabajo sirva de referencia académica para futuras investigaciones y como herramienta general de aplicación para cualquier empresa.

## **Problema De Investigación**

### **Descripción De La Situación Actual**

Los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos de las últimas décadas han generado transformaciones en las compañías y en la forma en que estas se relacionan a nivel interno y externo, suscitando cambios en las formas de relacionarse en los escenarios tanto globales como laborales, demandando del desarrollo, análisis y puesta en marcha de estudios interdisciplinarios que visualicen a la empresa como un organismo sujeto a constantes cambios en su gestión administrativa, que involucra entre otros aspectos, la gestión del recurso humano.

En el marco de estos lineamientos, debido a la continua transformación de las organizaciones, la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico; entre otros aspectos, la Gestión del Recurso Humano es una de las áreas de la empresa que ha venido experimentando importantes cambios en las últimas décadas, lo cual sugiere una participación activa por parte de los directivos de la empresa en el diseño e implementación de políticas, prácticas y estrategias necesarias para dirigir la gestión del recurso humano, entre los cuales se destaca la elaboración de "perfiles de puestos de trabajo basados en competencias" como herramienta de apoyo para contar con personal capacitado y preparado para enfrentar las continuas exigencias del mundo actual.

De conformidad con lo anterior y teniendo en cuenta que la empresa debe contar con un recurso humano lo suficientemente calificado para desarrollar sus labores, de acuerdo con su perfil profesional, con las necesidades de la empresa y con las exigencias del mercado, mediante el presente trabajo se busca identificar las "Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias", a fin de ofrecer a los empresarios herramientas importantes que además de orientar el direccionamiento del recurso humano, favorezcan el desarrollo de

estrategias en cada uno de los procesos que hacen parte de una gestión de recursos humanos eficiente, entre ellos:

- **Proceso de capacitación.** Los procesos de capacitación ofrecen a los empleados un conjunto de actividades que permiten actualizar los conocimientos y perfeccionar o complementar las habilidades requeridas para el desempeño eficiente de su cargo. Los procesos de capacitación pueden realizarse a través de conferencias, seminarios, charlas; aunque en algunas ocasiones, la empresa puede patrocinar programas de pregrado o de postgrado, a fin de contar con personal altamente capacitado que represente adecuadamente a la empresa en términos administrativos, productivos, comerciales y financieros, entre otros. (Jaramillo, 2005, p.111)

- **Proceso de evaluación del desempeño.** Se refiere al conjunto de actividades que permiten evaluar y calificar el desempeño de los empleados, tomando como parámetros: el perfil del candidato, la capacitación recibida, el desempeño de sus funciones, entre otros aspectos. Este proceso ofrece a la empresa herramientas para establecer los salarios, sistemas de gratificaciones, promociones y despidos, así como para desarrollar estrategias administrativas sustentadas en las fortalezas y debilidades detectadas. (Jaramillo, 2005, p.113)

De conformidad con lo escrito anteriormente, es preciso que el personal experto en el área de Recursos Humanos tenga en cuenta el conjunto de habilidades y conocimientos que posee cada individuo para desempeñarse laboralmente, a fin de elaborar de manera adecuada tanto los perfiles, como la descripción de puestos de trabajo, como punto de apoyo para establecer directrices que favorezcan la gestión del recurso humano por competencias, como base para establecer “Técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo” de acuerdo con las necesidades y expectativas de la empresa.

## **Descripción De La Situación Deseada**

Obtener una guía de consulta para que las empresas tengan una herramienta que intervenga de manera directa en la Dirección de Recursos Humanos asumiendo el reto de adoptar lineamientos que les permitan identificar las principales “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias”, como punto de apoyo para orientar el direccionamiento del recurso humano de acuerdo con los desafíos que enfrenta continuamente la empresa para mejorar su desempeño e incrementar sus niveles de competitividad y sobrevivencia en los mercados nacionales e internacionales, a partir de la plena identificación del modelo de competencias a aplicar así como las características y elementos que hacen parte de él.

## **Formulación Del Problema**

En concordancia con lo descrito anteriormente, para el desarrollo del presente trabajo se plantean los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias, funcionales y comportamentales, para orientar el direccionamiento del recurso humano?

## **Objetivos**

**Objetivo general.** Identificar las técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias funcionales y comportamentales para orientar el direccionamiento del recurso humano.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un rastreo teórico – conceptual sobre las técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias.

- Identificar las técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias.

### **Justificación**

Un perfil de competencias es un listado de las competencias fundamentales para un cargo, así como de los niveles en cada una de ellas, necesarios para alcanzar un rendimiento eficiente, regularmente se identifican entre 4 y 6 competencias para cada perfil las más importantes para el cargo.

Este a su vez es beneficioso por varias razones: porque permite ver claramente las características de quienes mejor desarrollan una función, permite ver el nivel de adecuación de los actuales ocupantes del puesto e identificar el potencial de otros empleados de las organizaciones para ese puesto, así como elegir a los candidatos con mayor posibilidad de acierto, como también permite evaluar con imparcialidad y formar a los empleados con criterios más claros y medibles.

Poseer una lista de competencias facilita el logro de los objetivos estratégicos de la organización, todos hablando el mismo idioma y dirigidos hacia la misma meta, entonces las técnicas referidas en esta guía colaboran en la elaboración de un documento que recoja las competencias identificadas, en cada puesto de trabajo, de manera que se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida, estas son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente como las capacidades diferenciadoras.

Luego de este análisis se identifica un brecha entre lo que se tiene y lo que se quiere y es cuando las organizaciones optaran por formar, entrenar, cambiar de puestos o desarrollar en el



futuro a su personal, logrando así que las empresas se vuelvan más competitivas para un mercado creciendo como el actual y de esta manera también se logre una mayor rentabilidad.

En consonancia con lo expuesto en los párrafos anteriores, el presente trabajo busca identificar una serie de “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias” que contribuya al direccionamiento y gestión del recurso humano en concordancia con los objetivos de la organización a partir de una guía que consolida un conjunto de herramientas prácticas que permiten a los empresarios, desarrollar una puesta en marcha de una gestión eficiente que favorezca los procesos de gestión humana de la organización, de manera integral, entre ellos el proceso de contratación, sobre el cual, la correcta aplicación de dichas herramientas permitirá evitar la materialización de un posible riesgo; además de ello, permite potencializar las características y habilidades del personal existente en la organización en función del puesto y tareas que ejecuta; así mismo humanizando la gestión con la cual el colaborador mejorará su desempeño en el cargo, su calidad de vida en el entorno profesional y personal, contribuyendo a la mejora continua de la organización, llevándola a una mayor productividad y competitividad en el mercado.

Con esta propuesta de lineamientos de competencias se pretende que las organizaciones constituyan una cultura organizacional que aporte ventajas competitivas, que garantice la sostenibilidad de la empresa minimizando la rotación del personal, y que a su vez sea soporte en el proceso de cambio de la base del desarrollo humano en la organización.

Bajo estos preceptos, se advierte que la propuesta objeto de estudio, requiere de la participación activa tanto de los directivos como de los empleados de la empresa, dando lugar al desarrollo y/o fortalecimiento de aspectos relacionados con:

- Mayor interacción de los directivos con el personal que labora en la empresa.

- Capacidad para trabajar en equipo, mejorando positivamente la relación entre los niveles jerárquicos.
- Propiciar la participación activa de los empleados para que se responsabilicen de sus labores a desarrollar.
- Búsqueda constante de innovación en la gestión administrativa de la empresa para favorecer la gestión competitiva de la misma.

De conformidad con lo expuesto en los párrafos anteriores, a continuación se presentan algunos de los aspectos que justifican la elaboración de la propuesta:

**En el ámbito empresarial:** Ofrece a los empresarios un documento consolidado con las “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias”, que favorezcan el direccionamiento del recurso humano de acuerdo con los actuales requerimientos del mercado laboral, que contribuyan a mejorar la gestión administrativa y en consecuencia, a generar ventajas en mercados altamente competitivos, aumentar la productividad y optimizar la interacción con los clientes internos y externos de la organización, entre otros aspectos.

Se tiene en cuenta al recurso humano para lograr los procesos de cambio en el interior de la empresa. En este sentido, contribuye a establecer directrices para determinar las competencias laborales requeridas por el recurso humano, lo que redundará tanto en la creación de ventajas competitivas para la empresa, como en el desarrollo de estímulos que favorezcan la situación laboral de los empleados.

**En el ámbito profesional:** Se adquieren conocimientos para diseñar “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias como herramienta para diseñar un modelo de gestión por competencias” que contribuyan a orientar el direccionamiento del recurso humano en concordancia con los actuales requerimientos del mercado laboral.

## Marco Referencial

### Marco Teórico

En el presente numeral se definen algunos referentes teórico-conceptuales que a juicio del grupo investigador tienen relación directa con el tema objeto de estudio. Para ello en primera instancia, se esbozan los principales conceptos que enmarcan tanto los perfiles de puestos de trabajo, como los principales conceptos relacionados con el estudio de las competencias, como punto de apoyo para “Identificar las técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano.”

**Perfiles de puestos de trabajo.** De conformidad con Vázquez, E. (2004), los perfiles de puestos de trabajo basados en competencias están conformados por diferentes criterios indispensables para desempeñar un determinado puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente. Estos criterios se relacionan con: requisitos de conocimientos y capacidades particulares de un individuo, el nivel de responsabilidad del mismo, así como por los rasgos de personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un individuo para desempeñarse de manera integral en el puesto de trabajo. (p.34).

Los perfiles de puestos basados en competencias generalmente son elaborados por el personal experto que trabaja en el área de recursos humanos. Para ello, es indispensable que conozcan la jerarquía organizacional de la empresa, las labores a realizar en cada uno de los puestos de trabajo, formación académica requerida, experiencia laboral, competencias genéricas y específicas para lograr un desempeño integral en el puesto de trabajo, entre otros aspectos.

Bajo estos preceptos, a continuación se realizará una recopilación sobre algunos términos que contribuirán a comprender el tema objeto de estudio. Estos son:

**Análisis de puesto de trabajo.** Para lograr una adecuada gestión administrativa, es preciso que los directivos de la organización, junto con el departamento de recursos humanos y/o personal responsable de cada área, establezcan la estructura organizativa de la empresa, como punto de partida para identificar, analizar y establecer las características de cada uno de los puestos de trabajo que requiere la organización.

Para complementar esta labor, se sugiere implementar un sistema de información, bien sea de la forma tradicional y/o utilizando una herramienta electrónica, que establezca las características y/o requerimientos sobre cada puesto de trabajo, con el fin de facilitar la labor de cambiar o actualizar los diseños de puestos, así como la labor de reclutamiento, capacitación, compensaciones, entre otras funciones relacionadas con la gestión de recursos humanos.

En este orden de ideas, la información recolectada en el sistema de información de recursos humanos, favorece en gran medida para realizar los análisis relacionados tanto con la estructura organizativa de la empresa, como con la valoración de cada uno de los puestos de trabajo.

**Definición.** Para Vásquez (2004), el análisis de puesto de trabajo “es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones de puestos (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).” (p.11)

**Etapas.** Parafraseando a la misma autora, el proceso para realizar el análisis de puesto de trabajo se puede dividir en dos grandes etapas: (Vásquez, 2004, p. 11-12)

**Primera etapa.** Se realiza la búsqueda, recolección, selección, análisis y evaluación de la información relevante sobre el puesto de trabajo en cuestión.

**Segunda etapa.** A partir de la información recolectada en la primera etapa, se procede a establecer los lineamientos a observar en cada uno de los puestos de trabajo, especificando las funciones a desarrollar, niveles de formación, experiencia, características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, recursos técnicos y/o tecnológicos que se utilizan en el puesto y los demás aspectos que se consideren indispensables para que el ocupante pueda desempeñar su labor en términos de responsabilidad, eficiencia y eficacia.

**Pasos para analizar el puesto de trabajo.** Siguiendo a Vásquez (2004), los pasos para realizar un análisis de puesto de trabajo se pueden resumir de la siguiente manera: (p.12-14) (Ver Figura 1)

**Paso 1: Identificar el uso de la información.** Se identifica tanto el tipo, como la técnica para recolectar la información necesaria para cada puesto de trabajo. Con esta información se establece el uso que se le dará a la información resultante del análisis de puesto.

**Paso 2: Identificar los puestos de trabajo.** Es indispensable realizar un inventario para identificar los puestos de trabajo que existen en la empresa. Este procedimiento contribuye a identificar el número de puestos, el número de empleados, las funciones a realizar y el nombre que recibe determinado puesto en la estructura organizacional de la empresa.

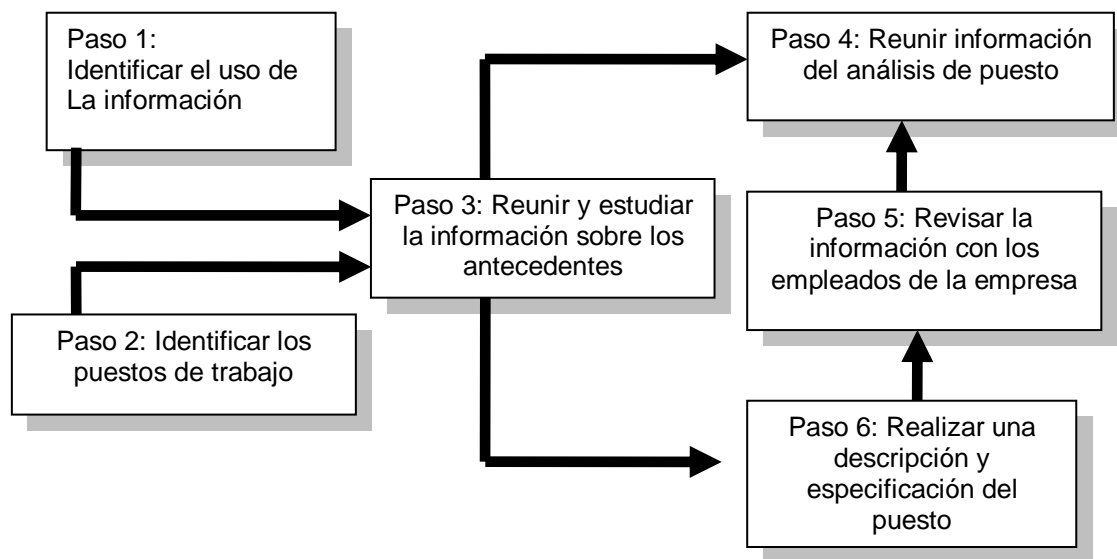


Figura 1. Pasos para analizar el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

**Paso 3: Reunir y estudiar la información sobre los antecedentes.** En este paso, es necesario revisar y estudiar la información disponible sobre los antecedentes de los puestos de trabajo existentes en la empresa. Incluye la revisión del organigrama, con el fin de identificar el orden jerárquico de determinado puesto en la estructura organizacional de la empresa, así como las funciones y diagramas de proceso establecidos para cada uno de los puestos de trabajo, entre otros aspectos.

**Paso 4: Reunir información del análisis de puesto.** En este paso se sugiere el análisis de determinado puesto de trabajo en concordancia con las características deseadas. Entre ellas se destacan: las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo, las funciones a realizar, la conducta del empleado, las condiciones de trabajo y demás aspectos que se consideren indispensables para analizar los puestos de trabajo existentes en la organización.

*Paso 5: Revisar la información con los empleados de la empresa.* En este paso es preciso que el superior inmediato y/o persona encargada del análisis del puesto, revise con cada uno de los empleados la naturaleza y características de los puestos existentes en la empresa. Esta información contribuye a: 1) determinar si los lineamientos y herramientas establecidas corresponden al puesto de trabajo objeto de estudio, 2) establecer canales de comunicación para que exista una retroalimentación entre las partes orientadas a mejorar y/o modificar el puesto de trabajo en concordancia con las necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados.

*Paso 6: Realizar una descripción y especificación del puesto.* En este paso es indispensable que se establezca por escrito tanto la descripción como la especificación del puesto a analizar. En este sentido, **la descripción del puesto**, debe establecer los lineamientos que caracterizan un determinado puesto de trabajo. Este incluye tanto las actividades, funciones y responsabilidades que debe observar el empleado, como las condiciones de trabajo, riesgos de seguridad que debe observar la empresa. Por su parte, **la especificación del puesto**, debe establecer las características particulares de un determinado puesto de trabajo. Este incluye el nivel de estudios, experiencia, capacidades, cualidades personales del empleado y demás aspectos que se consideren necesarios para su adecuado desempeño.

**Descripción y análisis de cargos.** Es un procedimiento que contribuye al reclutamiento y selección de personal idóneo para la empresa. Involucra la identificación de las necesidades de capacitación y/o entrenamiento de los empleados, así como el establecimiento de criterios que involucran: salarios, evaluación de desempeño, condiciones de trabajo, entre otros aspectos. (Jaramillo, 2005, p.109)

***Descripción de cargos.*** Instrumento mediante el cual se describe de manera específica las tareas, deberes y responsabilidades de determinado cargo. (Jaramillo, 2005, p.109)

***Análisis de cargos.*** Instrumento que permite identificar los requisitos físicos e intelectuales indispensables para desempeñar un cargo determinado; así como las responsabilidades y condiciones establecidas para desempeñar el respectivo cargo (Jaramillo, 2005, p.109)

**Métodos de recolección de datos para el análisis de puesto de trabajo.** Entre los métodos de recolección de datos para el análisis de puesto de trabajo más conocidos se encuentran el método de la entrevista, el método del cuestionario y el método de observación, tal como se esboza brevemente a continuación.

***Método de la entrevista.*** Es el método más utilizado para recolectar información sobre las especificaciones de cada puesto de trabajo. Este involucra deberes y responsabilidades de los ocupantes, entre otros aspectos. (Jaramillo, 2005, p.110)

***Método del cuestionario.*** Es el método más utilizado para recolectar información de un gran número de empleados. Es más económico que el método de la entrevista. (Jaramillo, 2005, p.110)

***Método de observación.*** Es el método utilizado para identificar las características y responsabilidades de cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. (Jaramillo, 2005, p.110)

En la práctica, es posible utilizar cualquiera de estos métodos o combinar los que se consideren necesarios de acuerdo con los propósitos de la empresa y/o del puesto de trabajo.



## Competencias

*Antecedentes.* En palabras de (Pereira, 2008; p. 71-72), el estudio de las competencias se inicia entre las décadas de los sesenta y setenta, como resultado de los primeros estudios realizados en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional, donde relacionaban los títulos académicos del personal que laboraba en la empresa, con la evaluación del desempeño laboral realizada a través de los métodos tradicionales basados en test de conocimientos y/o de aptitudes.

Durante este período, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland plantea posibles vínculos entre las necesidades de los empresarios con la selección del personal adecuado para el logro de los objetivos empresariales, la cual se lograría mediante la formación de individuos con capacidad para desarrollar las labores de la empresa.

En 1973, McClelland demostró que mediante los títulos académicos y los test de inteligencia, no se podía predecir con certeza, ni el desempeño laboral, ni el éxito profesional. Para sustentar su teoría formuló un conjunto de variables, a las que llamó competencias, mediante las cuales advertía la necesidad de estudiar directamente a las personas en el trabajo, puesto que permitía diferenciar las características de los sujetos que sobresalían en sus labores, con aquellos que formaban parte del promedio.

En síntesis, los estudios McClelland se orientaban a la búsqueda de las cualidades de los individuos, enfocado en la evaluación por competencias, toda vez que permitía identificar las características de las personas que mantenían un desempeño exitoso; mientras que el enfoque tradicional se centraba en las mediciones en función del tiempo utilizado por los empleados para desarrollar las tareas, sin tener en cuenta variables importantes como la eficacia y eficiencia de las mismas en los resultados de la empresa.

Una vez identificados, los antecedentes que enmarcan el estudio de las competencias, a continuación se describen algunas definiciones sobre el término de “competencias”, desde el punto de vista de diferentes autores, que a juicio del grupo investigador son significativas para el desarrollo del presente trabajo.

**Definición.** El origen del término competencia, se desprende de su definición etimológica, proveniente del latín “competentia” que, según el diccionario de la Real Academia Española, (2001, 604) que significa (pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado).

Mertens (1996), define a las competencias "como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves de la organización.” (p.37)

Por su parte, para Boyatzis (1982) "la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo". (p.18)

Spencer y Spencer (1993) realizan una serie de definiciones que representan un complemento de las anteriores. Estas son: (p. 9).

*“La competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto”.*

*“La competencia permite saber quién hace algo bien o mal, medido a través de un criterio específico o estándar”.*

*“Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”*

*Competencias Laborales.* Ahora se hablará entonces de competencias laborales pero no las basadas en conocimientos y experiencias, hoy día la gestión del recurso humano basado en competencias se inclina por las habilidades, destrezas y aptitudes del individuo; las competencias son difíciles de detectar, pero al encontrarlas se convierten en los más efectivos predictores de un alto rendimiento en el desempeño en los puestos de trabajo y sobre todo se hacen sostenibles en el tiempo.

No porque una persona sepa mucho significa que sea competente, una persona competente es la que logra utilizar todos los recursos que estén a su alcance para resolver una tarea en un contexto determinado y de una forma adecuada.

Tomando como referencia a Martha Alles (2006), las políticas implementadas atinentes a la gestión del talento humano por competencias apunta a cualquier organización ya sea del sector público o privado, de consumo, ventas fabricación, entre otras, pues su finalidad es hacer que todas las personas que la integran vayan al mismo punto, objetivo, misión o visión trazados teniendo en cuenta que el trabajo en equipo contribuye a alcanzar un resultado futuro dejando atrás el pasado, es por ello que enfatiza en la capacitación y orientación para la aceptación a los cambios trascendentales de la visión en la organización, de allí que las competencias son escalonadas de acuerdo al grado de importancia que la competencia y el cargo lo requiera.

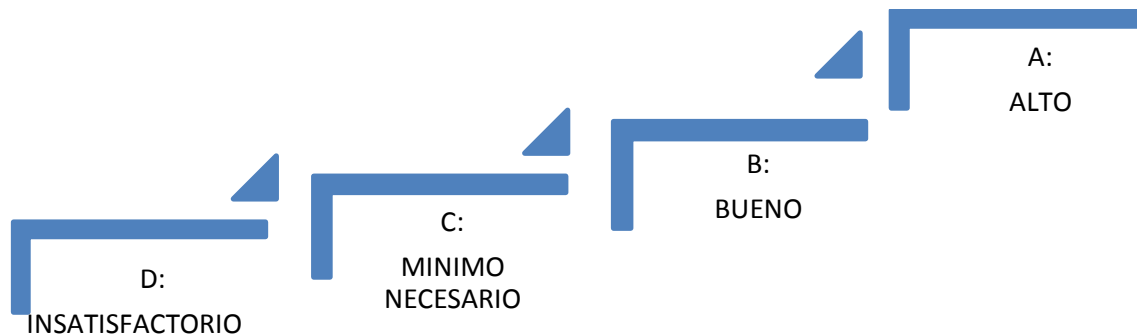
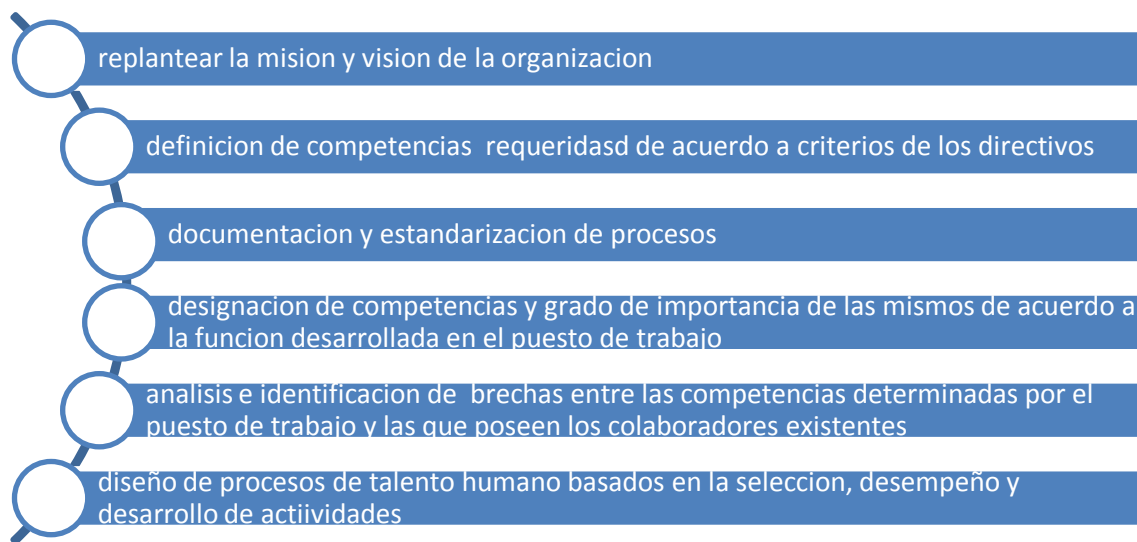


Figura 2: Escala de valoración de las competencias

Fuente: elaboración propia

Para la puesta en marcha del sistema de gestión por competencias en una organización según la metodología de Martha Alles es necesario:



:

Figura 3: Pasos para la puesta en marcha del sistema de gestión por competencias

Fuente: elaboración propia.

Para realizar la descripción de un cargo o puesto de trabajo se debe hacer un retrato detallado y un análisis minucioso de todas y cada una de las tareas que se realizan en el puesto de trabajo tales como funciones, responsabilidades, cronogramas, conocimientos entre otros, a fin de identificar el perfil exigido para ocupar el puesto de trabajo, esta actividad es posible desarrollarse en dos fases:

1. Análisis de puestos de trabajo que trata simplemente de la obtención de información acerca de los puestos como tal enfocándose en el contenido, aspectos y condiciones que lo rodean; este análisis nos dice cuales puestos de trabajos tenemos, como se relacionan entre sí, de qué forma cada uno aporta o contribuye al cumplimiento de las estrategias organizacionales, grado de educación que requiere la persona que lo ocupa, y si este puesto es o no necesario para el funcionamiento de la organización.

2. La descripción del puesto que se refiere a la compilación de la información recolectada en el análisis obteniendo como resultado la información general del puesto donde se destacan las responsabilidades y deberes inherentes al mismo, esta descripción indica las tareas, responsabilidades y deberes del puesto nos dice que se hace, porque, como, cuando y paraqué se hace.

Con el análisis y descripción de puestos de trabajo se logra ubicar el puesto dentro de la organización, pues descubrimos su misión, funciones principales, tareas necesarias, algunas de las actividades en la implementación del análisis y descripción de puestos de trabajo son:

1. Clasificar los puestos de trabajo
2. Destacar cuales se van a analizar
3. Trazar protocolos de análisis y descripciones y actualizaciones de los puestos
4. Realizar el análisis de los puestos

5. Con base a los resultados de los análisis elaborar las descripciones
6. Redefinir puestos de trabajos si es necesario
7. Constituir y mantener actualizado el manual de funciones y descripciones de puestos al igual que el manual de procedimientos

Ahora, se mostrará la relación entre el análisis y descripción de puestos de trabajo con las competencias, si bien es cierto al momento de hacer la redacción de la descripción de los puestos de trabajo se debe empezar a insertar las competencias necesarias para el puesto de trabajo teniendo en cuenta que las competencias específicas estén relacionadas con el área en particular.

Con la información recolectada para el levantamiento de la información a la hora de analizar los puestos de trabajo se puede encontrar descriptiblemente las competencias requeridas y el nivel necesario de las mismas para el buen funcionamiento del puesto de trabajo esto debido a que la formulación de preguntas puede ir encaminada a indagar que características especial necesita la persona para ocupar el cargo y obtener resultados exitosos.

Una vez identificados, algunos referentes teóricos que enmarcan el estudio de las competencias, a continuación se describen algunas definiciones sobre el término de “competencias”, desde el punto de vista de diferentes autores, que a juicio del grupo investigador son significativas para el desarrollo del presente trabajo.

**Factores que intervienen en el desarrollo de las competencias.** En consonancia con las definiciones anteriores, Spencer y Spencer (1993), advierten que las competencias de un individuo obedecen a una serie de factores relacionados con: (p.9).

**Motivos.** Se refiere a las motivaciones que estimulan al individuo para realizar una acción. A nivel laboral, el individuo responde a los estímulos positivos o negativos de la empresa para desarrollar sus labores.

**Rasgos.** Se refiere a las características físicas (salud física) y emocionales (salud mental) que le permiten a los individuos realizar de manera eficiente sus labores.

**Autoconcepto.** Se refiere al conjunto de valores (culturales, morales, personales) que le permiten al individuo realizar sus labores de una manera consciente y eficaz, dependiendo de la disposición que tenga para el desarrollo de las mismas.

**Conocimientos.** Se refiere al conjunto de conocimientos teóricos y prácticos adquiridos por el individuo, que le permiten desarrollar sus labores de manera efectiva y de acuerdo a las funciones asignadas en su puesto de trabajo.

**Habilidades.** Se refiere a las capacidades y/o habilidades mentales o cognoscitivas que puede desarrollar un individuo para ejercer una tarea física o mental, incluso sin haber tenido un aprendizaje o entrenamiento previo para el correcto desarrollo de las mismas.

De otra parte, Levi-Leboyer (1997), considera que las competencias corresponden a un conjunto de variables que permiten que los individuos desempeñen sus labores de manera eficiente. (p.54).

En este mismo sentido, advierte que algunos sujetos desarrollan cierto tipo de competencias que lo diferencian de otros en el desarrollo de sus actividades laborales, redundando de manera importante en el tipo de responsabilidades e incentivos que le asignen los directivos de la empresa. Añade además, que si bien, algunas competencias pueden ser observables en el desempeño laboral; existen algunos métodos (aplicación de test) que permiten evaluar las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. (p.54).

Por lo tanto, manifiesta que los directivos deben tener en cuenta tanto las competencias observables, como las competencias cuantificables, a fin de lograr identificar de manera adecuada, las competencias requeridas para el desempeño eficiente de un determinado cargo.

Del análisis de las anteriores definiciones puede concluirse que las Competencias:

- *Se refieren a la capacidad de un individuo para llevar a cabo de manera efectiva y eficiente una actividad laboral en su puesto de trabajo.*
- *Se refieren a la capacidad productiva del individuo definida en términos de desempeño en el interior de la empresa.*
- *Se refiere a los aprendizajes tanto teóricos como prácticos adquiridos por el individuo para el desempeño laboral.*
- *Hace referencia a la idoneidad de un individuo para desempeñar eficazmente en su puesto de trabajo.*
- *Se refiere al conjunto de identificable, medible y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades, que permiten desempeños satisfactorios en campo laboral.*

Las anteriores bases teóricas sirvieron como insumo para que diversos autores desarrollaran diferentes modelos de gestión por competencias, que permitan identificar las competencias laborales requeridas por las empresas, dependiendo de diferentes enfoques, tal como se describe a continuación:

**Enfoques.** Gonczi, (1994) propone tres enfoques que se relacionan directamente con el aspecto teórico sobre competencias: (27-44).

**Enfoque Funcional.** Se relaciona con los aspectos funcionales a nivel operativo de la empresa. En este sentido, hace referencia al desempeño o resultados concretos y predefinidos



que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

**Enfoque Conductista.** Se basa en el aporte que demuestra el trabajador a través de las conductas, dirigido hacia el cumplimiento de responsabilidades; lo que implica que la empresa debe atribuir un sentido organizacional al trabajo individual y consolidar una metodología basada en función de las responsabilidades de los empleados.

**Enfoque Constructivista.** Mediante este enfoque, las competencias de los empleados se construyen a partir del análisis y procesos de solución de problemas que se presentan en la empresa. Bajo este enfoque, es preciso que los directivos identifiquen las competencias que surgen en los procesos de mejora de la empresa, toda vez que propician el desarrollo de programas de formación para que los empleados desarrollen nuevas competencias que redundan en beneficios para la empresa.

En términos generales, se advierte que los enfoques anteriormente mencionados contribuyen a identificar las competencias que la empresa puede emplear para la descripción, clasificación, evaluación del empleo, así como también para la evaluación del desempeño laboral y el diseño de programas de capacitación, entre otros aspectos.

**Tipos.** (Silva (2006) p 97), realiza una clasificación de competencias laborales en torno a competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa, tal como se describe a continuación:

**Competencia técnica.** Se refiere a la competencia que desarrollan los individuos a través de la experiencia, el conocimiento y las destrezas, para el desarrollo de las labores.

**Competencia metodológica.** Se refiere a la competencia que desarrollan los individuos a través de la experiencia mediante la aplicación de metodologías y/o procedimientos adecuados para el desarrollo de las labores.

**Competencia social.** Se refiere a la competencia que desarrollan los individuos para generar un ambiente propicio para el trabajo, mediante la comunicación y la interacción comunicacional.

**Competencia participativa.** Se refiere a la competencia que desarrollan los individuos para participar activamente tanto en el desarrollo de sus funciones, como en el buen funcionamiento de la empresa. Estos individuos adquieren competencias para organizar, liderar, proponer y decidir aspectos importantes en beneficio de la organización.

**Clasificación.** A diferencia del enfoque anterior, Levi Leboyer (1997), se focaliza tanto en las capacidades individuales de las personas, como en la responsabilidad de la empresa para mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad. Bajo estos preceptos identifica dos tipos de competencias: (p.40)

**Competencias genéricas.** Se refieren a las competencias propias de cada individuo que le permiten desarrollar sus labores a través de principios morales y éticos, universalmente definidos para la buena marcha de los principios empresariales.

**Competencias específicas.** Se refieren a las competencias específicas requeridas para desarrollar tareas en diferentes áreas de la empresa, con similares niveles de complejidad, liderazgo y autonomía. Las competencias específicas requieren tanto de las capacidades para desarrollar programas y gestiones administrativas en equipo, como para utilizar los diferentes recursos de la empresa (humanos, físicos, tecnológicos, entre otros.)

La anterior clasificación permite deducir que las competencias genéricas requieren de personal con formación básica, mientras que las competencias específicas requieren de personal con formación profesional u especializada.

De otra parte, relacionando las tipologías de competencias definidas por Silva (2006), con la clasificación de competencias definidas por Levi Leboyer (1997), se puede deducir que la competencia técnica se relaciona con las competencias específicas, mientras que la competencia social y la participativa se relacionan con las competencias genéricas.

En este mismo sentido se deduce que un sujeto puede adquirir ciertas habilidades dependiendo tanto de sus competencias específicas, como de sus competencias genéricas, las cuales en su conjunto favorecen el desempeño efectivo y exitoso del sujeto, redundando de manera positiva en la gestión administrativa de la empresa.

Como empresa modelo de ésta gestión administrativa, y de aplicación de un modelo de competencias laborales exitoso, podemos citar al Banco Davivienda S.A., una entidad en constante crecimiento e incursión económica a nivel mundial, reconocida ahora como líder en banca multilatina, lo cual ha hecho que las exigencias hacia sus colaboradores frente a un mercado laboral cada vez más grande sean cada vez más fuertes lo que ha conllevado a un fortalecimiento del desarrollo de su actividad basada en procesos, los cuales se dan a conocer a nivel interno a todos los colaboradores, promoviendo un conocimiento de los mismos, así como de los niveles, roles y responsabilidades frente a ellos, con el fin de minimizar riesgos durante su ejecución y con el fin de contribuir a la mejora continua de la compañía. Éste manejo por procesos, ha hecho de ésta compañía, un claro ejemplo de e trabajo en equipo bien constituido y con una clara sinergia entre todas sus áreas aportando de esta manera al desarrollo constante de la misma.

Por ésta misma razón, Davivienda (2013) “implementa la estrategia Hay Group para la definición de los niveles por cada uno de los perfiles ocupacionales”<sup>1</sup> que conforman la estructura de la organización, de tal forma que todos los colaboradores cuenten con las competencias y fortalezas necesarias para aportar de manera constante e innovadora, cada uno con un nivel de responsabilidad diferente de acuerdo a su educación, experiencia, (interna – externa) planes de carrera, aportes, logros significativos (requisitos para aspirar a un ascenso), entre otros aspectos.

El área responsable de la creación de los perfiles<sup>2</sup> se basa en las cartas descriptivas entendidas como el documento en el cual se detallan los objetivos y se delimitan las funciones, requerimientos y responsabilidades de todos los cargos existentes en la organización, y son el insumo para identificar funciones y responsabilidades, diseño de la estructura salarial, valoración de cargos, procesos de capacitación, procesos de selección, procesos de auditoría, soporte a demandas laborales, evaluaciones de desempeño, creación de perfiles ocupacionales, análisis de procesos y atención a los requerimientos de los entes de control. Dichas cartas nacen de un análisis detallado del puesto de trabajo y un modelo por competencias que determinan el nivel de cargos (Ej. Analista I, Analista II, Profesional I, Profesional II, etc.) para llevar a cabo su valoración y complejidad de los mismos basada en el modelo Hay Group cuyo enfoque se centra en un método de comparación de puntos concretos para un determinado puesto de trabajo, que permitan determinar su similitud y si éstos hacen parte de un nivel superior o inferior.

La figura 1 muestra los diferentes perfiles de trabajo así como los factores clave

\*(Competencia (Know-How), soluciones de problemas (ProblemSolving) y responsabilidad

---

<sup>1</sup> Aplicación vigente desde el año 2005.

<sup>2</sup> Macro proceso 12-01 Selección, contratación y compensación de personal (documento confidencial Banco Davivienda S.A.)

(Accountability)) que se tienen en cuenta en el momento de evaluar y comparar cargos similares con el fin de determinar su nivel.

**Los distintos perfiles de puestos podían caracterizarse como:**

*Ascendente.* Cuando la Responsabilidad (Accountability) tiene peso superior a la Solución de Problemas.

*Nivelado o Plano.* Cuando estos factores son exactamente iguales.

*Descendente.* Cuando la Responsabilidad (Accountability) es inferior a la solución de problemas. Hay Group (S/F).

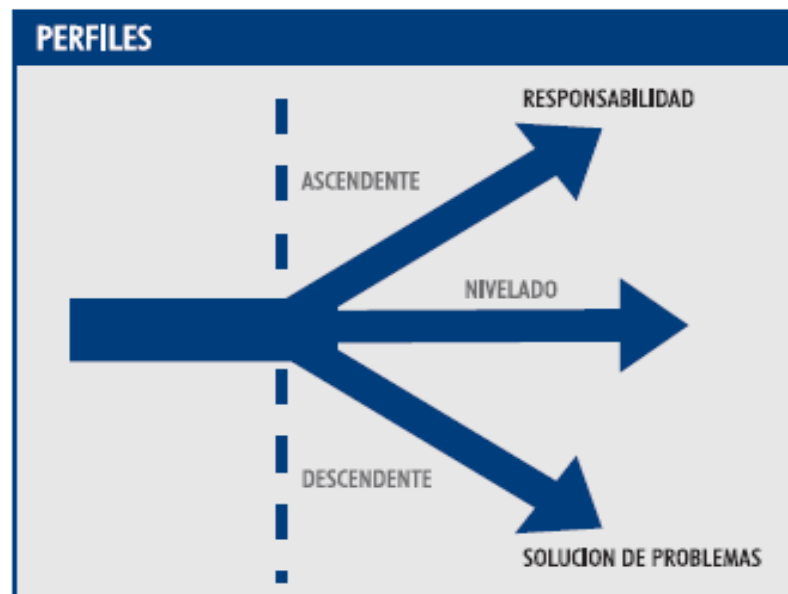


Figura 4. Metodología de perfiles y escalas

Fuente: Hay Group (S/F). La Metodología HAY de evaluación de puestos por perfiles y escalas. p.4.

Para el desarrollo de dichos perfiles tiene en cuenta la siguiente información:

- **Identificación del cargo.** información general del cargo
- **Finalidad.** ¿para qué? esta la persona en el cargo.

- **Resumen.** ¿qué hace? esta persona en el cargo.
- **Principales funciones.** 1) que hace, 2) para que los hace y 3) la frecuencia (diaria, semanal, quincenal o mensual).
- **Habilidades-** habilidades mínimas que requiere una persona para desempeñar su cargo.
- **Educación.** mínimo nivel de educación formal que debe poseer una persona para estar en el cargo.
- **Experiencia.** experiencia interna, experiencia externa.
- **Relaciones interpersonales.** contactos internos y externos (listado de los cargos o áreas con las que se relaciona dentro del banco o filial y el propósito. comités en los que participa, la periodicidad y el propósito.
- **Dirección y coordinación.** personal a cargo, supervisión directa y tipo de supervisión
- **Complejidad del trabajo.** describir si es: rutinario y variado, la función compleja, el tipos de problemas, tipo de análisis y concentración mental, cálculos y estimativos, manuales, instrucciones, iniciativa y toma de decisiones, supervisión recibida, decisiones autónomas, decisiones sin autonomía, iniciativa y recursividad
- **Responsabilidades.** por el manejo de valores, por información confidencialidad por impacto y magnitud.

Para todos los cargos, la estructura es igual, pues cambia la información contenida, de acuerdo a cada tipo de cargo pero son los mismos subfactores. Las cartas descriptivas y perfiles ocupacionales son por cargo no por persona por consiguiente una carta descriptiva puede aplicar a varias personas que están en el mismo cargo y tengan las mismas funciones (Davivienda,

2013); por tal motivo es importante que todos los funcionarios mantengan actualizada dicha información para garantizar el desarrollo impecable de las funciones allí contenidas, teniendo en cuenta que todos los cargos están diseñados para aportar a la misión y objetivos de la organización.

Como recomendaciones generales para la elaboración de los perfiles basados en competencias bajo esta metodología, se tienen: (Hay Group, 1996)

- ✓ Llevar a cabo una descripción objetiva de las funciones y roles que tiene cada colaborador
- ✓ Procurar el conocimiento por parte de los colaboradores de sus tareas, responsabilidades y objetivos del cargo y por supuesto del valor que cada uno de ellos representa, puesto que al tener éste conocimiento, el colaborador puede sentirse motivado para mejorar su remuneración lo cual causa un aumento en su productividad.
- ✓ Evaluar constantemente la competitividad externa.
- ✓ Definir planes de carrera dentro y planes de desarrollo teniendo como base el cargo meta y el (los) cargos contribuyentes al mismo.
- ✓ Evaluar individuos potenciales.
- ✓ Llevar a cabo entrevistas que permitan identificar el qué? y el cómo? en el desempeño de las labores de los colaboradores con nivel de desempeño alto y superior, es decir, evaluar incidentes críticos.

Es importante tener en cuenta que todos los métodos que se implementen en las organizaciones para definir perfiles basados en competencias, deben ser complementarios mas no excluyentes (Leboyer, 2003). Como ejemplo de ello, se presenta otra metodología conocida como Total Value, la cual consiste básicamente en entender la organización como un todo

(Robert E. Quinn, 1995), a manera de ejemplo, el trabajo que desarrolla Davivienda teniendo como pilar fundamental para el mismo el trabajo en equipo y la sinergia entre todas las áreas que componen la organización , y en la generación de una identidad de la misma, la cual se establece a partir de la interrelación sus tres principios básicos: los propósitos, las capacidades y las competencias y del dominio sobre los mismos: sobre los propósitos, ayuda a considerar la satisfacción de sus grupos de interés (clientes internos, clientes externos, accionistas, etc.), y a su vez definen cuál es el valor que debe crear la organización para cumplir en forma sostenible su misión. El dominio sobre las capacidades, orienta la efectividad en el logro de sus objetivos, incluyendo para ello recursos físicos, monetarios y humanos, éstos últimos con apoyo y compromisos permanentes que aporten al desarrollo constante de la organización y puesta en marcha de la estrategia del negocio.

El análisis y comprensión de la interrelación entre estos dominios, permite generar y/o complementar la definición de los roles, cada uno con su nivel de compromiso frente a la organización y los demás cargos, así como la unión del cómo y el quién establece los procesos de desarrollo personal y aprendizaje organizacional



## **Técnicas Para La Elaboración De Perfiles De Puestos De Trabajo Basados En Competencias Para Orientar El Direccionamiento Del Recurso Humano**

Para identificar las “Técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias”, como herramienta para orientar el direccionamiento del recurso humano, se desarrollarán una serie de procedimientos básicos que a juicio del grupo investigador se convierten en directrices para la elaboración de perfiles, los cuales deben estar orientados y enfocados al logro de la misión, visión y de los objetivos estratégicos de la, eficiencia y seguridad, y a la descripción de puestos de trabajo basados en competencias.

En cabeza del Departamento de Recursos Humanos o el área responsable de la Gestión del Talento Humano, se requiere llevar a cabo una descripción de la estructura organizacional de la empresa y a partir de ésta, identificar el personal, sus competencias y habilidades para desempeñar de manera óptima las actividades que componen cada puesto de trabajo, de tal forma que dichas técnicas satisfagan en su totalidad las necesidades de los mismos.

## **Técnicas Para La Elaboración De Perfiles Y Descripción De Puestos De Trabajo Basados En Competencias**

En el presente numeral se describen las “Técnicas para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias”, basado en las metodologías DACUM, AMOD, SCID, el método de análisis funcional utilizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la técnica Conductual basada en el análisis de incidentes críticos.

Así mismo, se describen los pasos para construir el perfil ocupacional de acuerdo a cada técnica.

### **Técnica DACUM**

Ésta técnica, nacida en Canadá a finales de la década de los setenta, se basa en una lluvia de ideas, liderada por un panel de expertos y Directivos, de las funciones y tareas desempeñadas por lo colaboradores, con el fin de construir un currículo de formación, expresado en una matriz (o mapa).

Consta de tres premisas fundamentales:

1. Los trabajadores en ejercicio, son capaces de dar una descripción más veraz y asertiva de su trabajo.
2. Una función, se describe de manera eficiente a partir de las tareas que la componen y de la experiencia propia del trabajador.
3. El desempeño exitoso de las funciones, se genera a partir de elementos facilitadores como: conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas de del colaborador.

Los pasos para desarrollar de manera eficiente ésta técnica son:

1. Definir la ocupación: se establece el objetivo de la ocupación a partir de la denominación del cargo (Ej. Analista de Personal, Profesional de Diseños, etc.) o de su función principal y/o general.
2. Lluvia de ideas: se expone la descripción de las funciones inherentes a cada cargo por parte de cada uno de los miembros del equipo, así como de las tareas que las componen, las cuales se someten a consenso para establecer las funciones que componen la ocupación, previamente definida.
3. Establecer las funciones: una vez finalizada la lluvia de ideas, se debe realizar una primera depuración y de esta manera, se establecen las funciones, entendidas como un área amplia de responsabilidades que está conformada por varias tareas (Mertens, 1997).
4. Establecer las tareas por función: deben tenerse en cuenta varios criterios, entre ellos: entendimiento de la tarea como el conjunto de operaciones observables, verificables, repetibles y medibles, y entendimiento de la diferencia fundamental entre función y tarea, la primera se enfoca en el qué se hace; y la segunda, al cómo se hace.

#### ***Ventajas de DACUM***

- Su elaboración es de corto tiempo.
- El lenguaje utilizado es sencillo lo cual facilita el entendimiento por los diferentes actores que en él intervienen
- Su implementación no requiere un especialista académico.
- Alta interacción entre los miembros del equipo
- Los productos nacen de los trabajadores y ello disminuye la resistencia a la adopción de estándares y aclara mejor las descripciones ocupacionales. (Mertens, 1997).

<b>Matriz DACUM: Arquitecto diseñador</b>				
<b>Función</b>	<b>Tareas</b>			
A. Llevar a cabo el proceso de clasificación y verificación de la planimetría y el registro fotográfico de los proyectos.	A1. Elaborar los diferentes planos según el proyecto	A2. Tomar las fotografías correspondientes durante las diferentes etapas del proyecto.	A3. Organizar y consolidar la información por proyecto.	A4. Elaborar una carpeta record por proyecto
B. Hacer seguimiento a la entrega de proyectos técnicos.	B1. Elaborar un check list para el recibo de los proyectos y estudios técnicos.	B2. Diligenciar el check list al momento de recibir la información consolidada	B3. Unificar los proyectos técnicos con la carpeta de planos y fotos	B4. Entregar la carpeta para ejecución del proyecto.
C. Recibir y revisar las facturas y cuentas de cobro remitidas por parte de los diferentes proveedores.	C1. Recibir por parte del proveedor el borrador de la factura o cuenta de	C2. Verificar la información de la factura o cuenta de cobro versus el presupuesto aprobado	C3. Firmar y notificar la aprobación del documento	C4. Entregar el documento de cobro al proveedor para que

	cobro		de cobro al proveedor	éste lo radique en el área pagaduría.
--	-------	--	--------------------------	--

### Habilidades:

1. Capacidad de liderazgo y manejo de personal
2. Capacidad de interlocución con las áreas administrativas de la compañía y diseñadores con el fin de definir procesos de diseño.
3. Amabilidad con el cliente interno, para atención de solicitudes o requerimientos
4. Organización y lógica para establecer procesos de obras, cronogramas y logísticas.
5. Capacidad de decisión y resolución de problemas.
6. Organización y lógica para entender procesos de obra, cronogramas y logísticas.
7. Seguimiento técnico de proyectos de diseño
8. Capacidad de decisión y resolución de problemas.
9. Capacidad de análisis buscando alcanzar mejoramiento continuo en el proceso de diseño y consecución de documentos

### Estudios

Requiere estudios en Arquitectura y cursos complementarios cómo:

1. Excel
2. Autocad
3. Photoshop – elaboración de fotomontajes

### **Responsabilidad por el manejo equipos**

Responde únicamente por los elementos y equipos de oficina.

*Fecha de elaboración:* Junio 18 de 2013

*Miembros del panel:* Alejandra Alcalá, jefe Departamento de Arquitectura, Liliana Gómez, Arquitecta, Marybel Santana, Arquitecta Diseñadora

Figura 5: Ejemplo matriz DACUM

Fuente: Elaboración propia

### **Técnica AMOD**

Esta técnica, nace también en Canadá, como complemento de la técnica DACUM y su fundamento gira en torno a la premisa: “Los trabajadores en ejercicio, son capaces de dar una descripción más veraz y asertiva de su trabajo”.

El insumo para desarrollarla es el mapa DACUM, y a partir de allí, busca establecer una relación directa entre los elementos del currículo, la secuencia de formación y la evaluación del proceso de aprendizaje.

El foco de ésta metodología es el autoaprendizaje, y un sistema evaluativo bilateral. El primero permite desarrollar de manera eficiente programas de formación a partir del mapa DACUM y su producto final también se describe como un mapa (mapa AMOD) que permite facilitar la formación del colaborador y guiar al instructor. El segundo, va de acuerdo a una escala de calificación que oscila entre 3 y 6 niveles. Está compuesto por una autoevaluación, una evaluación del instructor (acompañada de nuevos aprendizajes) y una certificación emitida por el consejo de expertos, compuesto por colaboradores y supervisores.

### ***Ventajas de AMOD***

- Agilidad para establecer una relación directa entre un perfil ocupacional y la formación y evaluación, para estructurar de manera ágil la estructuración entre la formación y el aprendizaje para el cargo.
- Se genera una alta interacción y sinergia grupal
- Apunta hacia un desempeño superior de los colaboradores.

### **Técnica SCID**

Desarrollo sistemático de un círculo instruccional (SCID) es la metodología de análisis de tareas que permite identificar las labores más importantes focalizando su investigación en la evaluación y los medios necesarios para ejecutar la actividad propia del puesto de trabajo

Este ejercicio es análogo al DACUM, con la diferencia que ocupa más tiempo en el desarrollo, está a cargo de colaboradores expertos y técnicos encargados de analizar el paso a paso de las tareas en conjunto a fin de unificar criterios para construir en consenso los componentes del esquema

La información obtenida permite parametrizar las competencias en las cuales el trabajador debe demostrar su desempeño y a la vez sirve como referente para que otro colaborador pueda apoyarse y guiarse en el cumplimiento de los objetivos propuestos y esperados.

### ***Ventajas de la metodología SCID:***

- Permite elaborar guías prácticas definiendo criterios que evidencian el desempeño y permiten la evaluación del trabajador.
- Las guías están orientadas al autoaprendizaje
- Definen aspectos esenciales que aseguran un desempeño exitoso y práctico

### **Técnica de análisis funcional.**

En el presente numeral se expone brevemente la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT) a través de las Mesas Sectoriales para la elaboración de Normas de Competencia Laboral.

El enfoque metodológico utilizado por el (SNFT) para la elaboración de Normas de Competencia Laboral y Titulaciones Laborales corresponde al Análisis Funcional, definido como un “Método mediante el cual se identifica el propósito clave de una subárea de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar sus funciones hasta llegar a especificar las contribuciones individuales; este método facilita la elaboración de normas de competencia laboral”. (SENA, 2003b, p.2).

En términos generales se advierte que el análisis funcional es un método de investigación que permite identificar las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñar su trabajo competentemente. Para ello, se sigue un proceso analítico que consiste en identificar un propósito clave de una sub-área de desempeño, como punto de partida para ir desarticulando las funciones en sub-funciones cada vez más específicas hasta llegar a identificar las actividades que pueden ser asignadas a un trabajador en el puesto de trabajo.

### **Técnica Conductual, análisis de incidentes críticos**

Este método, se basa en una entrevista personal y aplicación de pruebas psicométricas cuyo objetivo es determinar los aspectos que conforman la actitud de un individuo frente a diferentes situaciones laborales, denominadas como incidentes críticos, los cuales consisten en la recopilación de los aspectos más relevantes que califican cómo se desarrollo la tarea en el pasado y de qué manera, es decir, eficiente o no.



Éste análisis de comportamiento en situaciones pasadas e hipotéticas, permite evidenciar comportamientos presentes y futuros frente a situaciones semejantes, la capacidad de aprender de sus propias experiencias, los recursos empleados y la toma de decisiones efectivas en los diferentes escenarios.

Así mismo, los resultados obtenidos, muestran un panorama claro e integral de la persona, es decir, sus fortalezas y debilidades, los aspectos cognoscitivos y afectivos e inteligencia emocional (Goleman, 2013).

*Ventajas de la Técnica Conductual:*

- Confiabilidad, uniformidad y equidad de los resultados obtenidos, gracias al control total durante la aplicación de la entrevista.
- Bajo costo

## Marco Legal

**Constitución política de Colombia.** En los artículos 54 y 67, señala la responsabilidad del Estado en el ámbito de la educación y la capacitación de los ciudadanos para su desarrollo integral.

*Artículo 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.*

*Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. (...).*

**Leyes y Decretos.** Además de los preceptos constitucionales, el Estado colombiano ha establecido otras disposiciones legales que se relacionan con el tema objeto de estudio, tales como:

**Ley 119 de 1994.** Mediante la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Establece que el SENA es la institución encargada de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos; ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

**Decreto 1120 de 1996.** Expedido por el Ministerio de Protección Social, le otorga al SENA la responsabilidad de liderar en el país, la creación de un Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT) y lo faculta para proponer políticas y trazar directrices a nivel nacional,

sobre la formación profesional para el trabajo, de modo que se garantice la calidad, pertinencia, eficacia y cobertura requeridas para promover la educación permanente a través de la cadena de formación.

**CONPES 2945 de 1997.** El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), determina las responsabilidades del SENA en la constitución del SNFT “que articule toda la oferta del país, pública y privada, de los niveles técnico, tecnológico y de formación profesional, para coordinarla, regularla y potenciarla y contribuir al mejoramiento del nivel de cualificación del talento humano”. Así mismo señala la necesidad de “Modernizar la formación profesional de la entidad para incrementar la pertinencia, cobertura y calidad de sus programas”.

**Decreto 933 de 2003.** Por medio del cual se reglamente el “Contrato de Aprendizaje y se dictan otras disposiciones”, en el Artículo 19 se establece que el SENA regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales.

**Decreto 2539 de 2005.** Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades del Estado.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo De Estudio**

Con la presente investigación se escogió el tipo de estudio documental, que se fundamenta en el ejercicio de describir aspectos importantes de organizaciones, comunidades, grupos o personas y/o de cualquier tema de interés que requiera de análisis, con el fin de recolectar la información necesaria para poder llegar al resultado de la investigación. De conformidad con (Sabino, 2003) "la investigación descriptiva consiste en describir algunas características fundamentales en conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento". (p.89)

Los estudios descriptivos habitualmente toman como soporte metodologías aceptadas universalmente mediante las cuales se registra la descripción de un problema, los aspectos que justifican el estudio, así como el planteamiento de los objetivos a desarrollar; en virtud de los cuales se busca conocer la causas, situación actual, realizar diagnósticos y formular propuestas a través de las cuales se establezcan posibles soluciones que contribuyan al desarrollo de la problemática planteada. Además de lo anterior, este tipo de estudio constituye un importante punto de partida para sugerir nuevos estudios, toda vez que proveen información que podrá ser verificada recurriendo a otros diseños de investigación.

### **Método de estudio**

Teniendo en cuenta los anteriores parámetros, el desarrollo del presente estudio se apoya en el método de diagnóstico exploratorio, por cuanto el interés es explorar, analizar e identificar las "Técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias".

Según (Hernández, 1998, p. 160) esta metodología permite familiarizarse con el tema, a fin de comprender el problema a resolver. De igual manera, mediante este método se pueden obtener nuevos datos y/o se pueden ampliar los conocimientos sobre un determinado tema, de manera que se pueda formular problemas o hipótesis para estudios posteriores más precisos. Dentro de este contexto, para explorar este tema, el grupo investigador utilizó bibliografía especializada en el tema objeto de estudio con el propósito de dar respuesta a los diferentes temas que engloban el desarrollo del presente trabajo.

### **Fuentes para la recolección de la información**

La información se obtendrá de fuentes secundarias: lectura de libros, revistas, internet; entre otros, la cual se registrará de manera selectiva y se consignarán extractos o apartes completos, citas textuales y resúmenes de las fuentes secundarias escogidas, fundamentados en los conceptos que originaron éste trabajo.

### **Técnicas para la recolección de la información**

Se realizará un rastreo teórico y conceptual y legal sobre algunos temas que a juicio de las investigadoras tienen relación directa con el tema objeto de estudio, tales como: perfiles de puestos de trabajo basado en competencias, gestión del recurso humano; entre otros, los cuales se irán delimitando y complementando en la medida que se avance con el desarrollo del tema objeto de estudio.

## GUIA DE CONSULTA DE LINEAMIENTOS METODOLOGICOS



### PROPOSITO

- Esta guía pretende servir como herramienta de desarrollo en las actividades de mejoramiento, o creación de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias.



### DIRIGIDA A:

- Esta guía está dirigida a consultores y colaboradores cuya labor esté relacionada con la elaboración de perfiles ocupacionales basados en competencias.



### CONTENIDO

- Pasos para la elaboración de un perfil ocupacional basado en competencias a partir de la aplicación de cualquiera de las siguientes técnicas: DACUM, AMOD, SCID, Análisis Funcional y Técnica Conductual basada en el análisis de incidentes críticos.
- Elaboración de un perfil del cargo, a partir de pautas propuestas por el grupo investigador para la creación de perfiles ocupacionales basados en competencias.
- Formato perfil del cargo
- Instructivo para diligenciar el formato perfil del cargo



### COMO LLEVAR A LA PRÁCTICA ÉSTA GUIA?

1. Lea ésta guía de principio a fin.
2. Socialicela con su equipo de trabajo, con los interesados en el tema o con un grupo de expertos.
3. Tome de ella la opción más adecuada para la creación de perfiles de trabajo basados en competencias, de acuerdo al tipo de organización en la cual se encuentre y a las necesidades de la misma.

## Pasos para la elaboración de un perfil ocupacional basado en DACUM



Fuente: Elaboración propia

### Pasos para la elaboración de un perfil ocupacional basado en AMOD



Fuente: Elaboración propia



### Pasos para la elaboración de un perfil ocupacional basado en SCID.

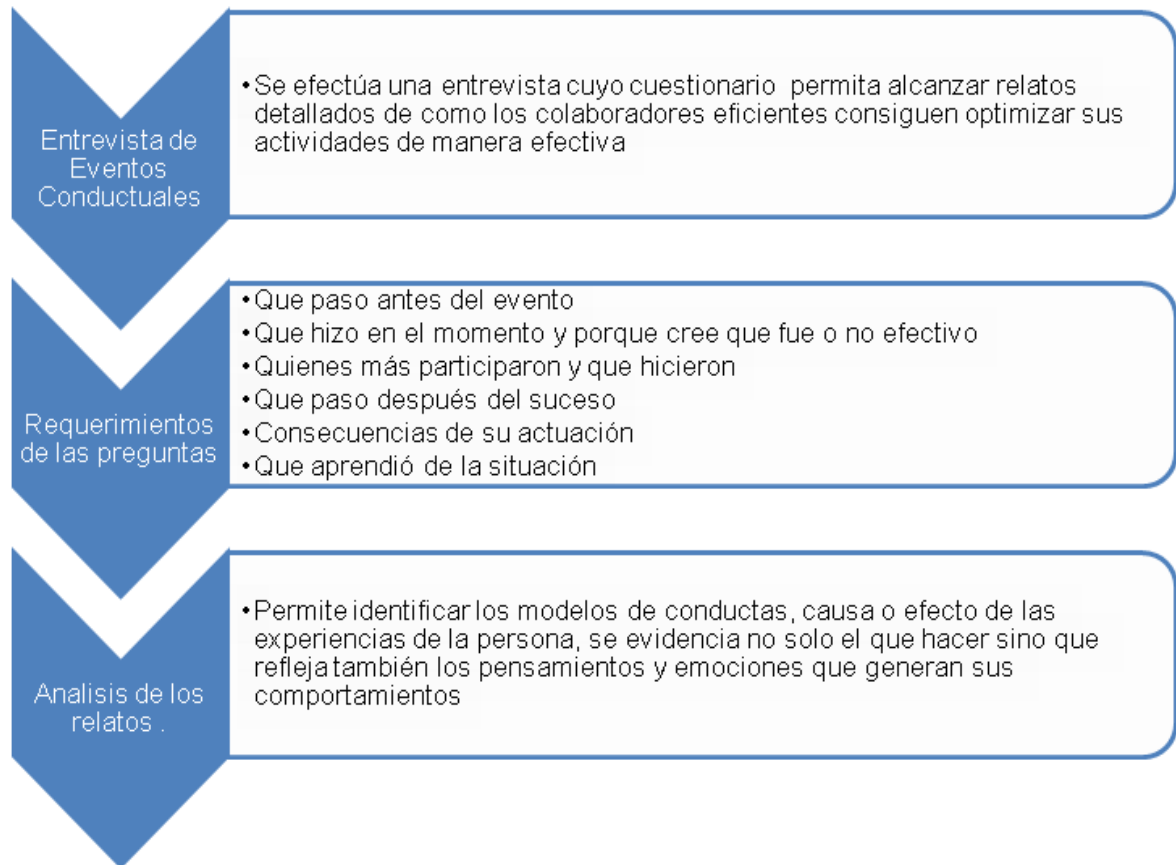


Fuente: Elaboración propia

## Pasos para la elaboración de un perfil ocupacional basado en Técnica de análisis funcional.



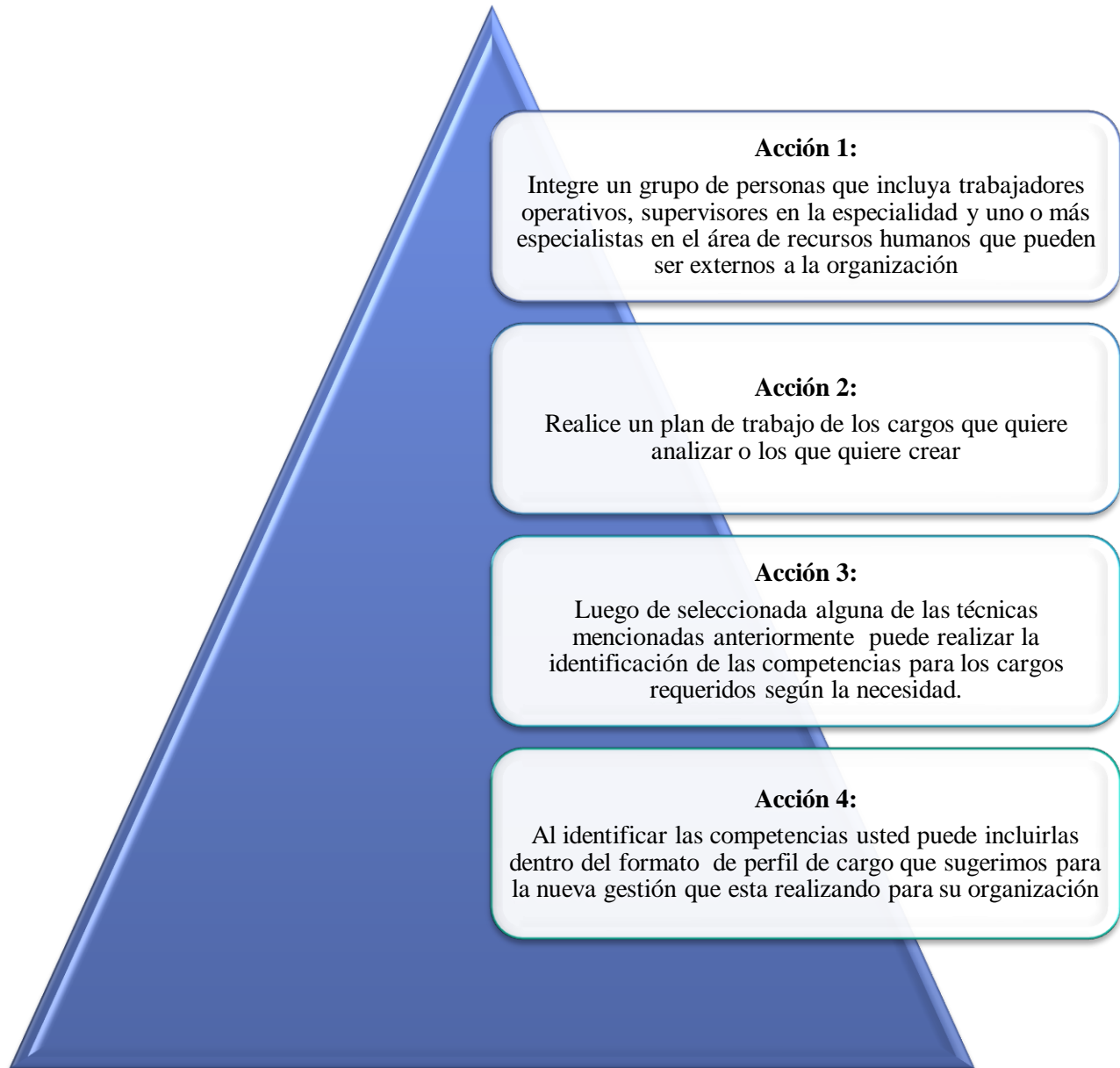
## Pasos para la elaboración de un perfil ocupacional basado en análisis de incidentes críticos



Fuente: Elaboración propia

## Elaboración de un perfil del cargo, a partir del análisis de gestión administrativa

A continuación le presentamos una ruta sugerida para la implementación de las técnicas presentadas



**Formato Perfil Del Cargo**

<b>Denominación</b>	<b>Grado</b>	
<b>Dependencia</b>	<b>No. De cargos</b>	

**REQUISITOS**

<b>Formación Académica</b>	
----------------------------	--

**Pregrado:**

**Posgrado:**

<b>Experiencia</b>	
--------------------	--

<b>Específica</b>	
-------------------	--

<b>Relacionada</b>	
--------------------	--

<b>MISION Y OBJETIVO GENERAL</b>	
----------------------------------	--

**ANALISIS FUNCIONAL DEL CARGO**

<b>VERBO</b>	<b>ACCION</b>	<b>CONTEXTO SITUACIONAL</b>

**HABILIDADES**

<b>HABILIDAD</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>HABILIDAD</b>	<b>DEFINICION</b>

**CONOCIMIENTOS**

<b>Área</b>	<b>Temas</b>

<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>Condiciones particulares del cargo u Observaciones</b>		
Por: EMPRESA	Nombre	Firma
Fecha de entrega		

## Instructivo para diligenciar el formato perfil del cargo

**Misión y objetivo del cargo.** En este recuadro se describe el propósito duradero del cargo.

Para la redacción de la misión se debe tener en cuenta:

- Debe iniciar el texto con un verbo en infinitivo.
- Debe contener una razón de ser.
- Debe establecer productos y clientes de los mismos.
- Debe contener un para, el cual se entiende en el texto como un propósito.

**Análisis funcional de cargo.** En esta casilla se desglosa cada una de las funciones más importantes del cargo, de manera que se puedan identificar claramente las acciones intencionales y el contexto de desempeño.

Se debe revisar cada una de las funciones, jerarquizarlas y luego ubicarlas en las columnas. Debe apoyarse en el listado de verbos adjunto para de esta forma definir el nivel de responsabilidad y desarrollo de la función.

Ejemplo: Apoyar y asesorar en la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas a corto, mediano y largo plazo de la Entidad. En la primera columna se escribe los verbos en infinitivo únicamente. Ej. Apoyar y asesorar En la segunda columna se escribe el contexto de la acción. Ej. En la formulación y definición de políticas, objetivos estratégicos, planes y programas a corto, mediano y largo plazo. En la tercera columna se define el contexto situacional de la función. Ej. Entidad.

**Habilidades:** En este recuadro se escriben todas aquellas habilidades que se requieren para el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el diccionario de habilidades adjunto a este documento.

Están conformadas por una serie de habilidades que permitirán ser identificadas en el

individuo, para lo cual han sido agrupadas preliminarmente de la siguiente manera:

Liderazgo	Emprender metas comunes
	Motivación
	Elocuencia
	Compromiso
	Pluralidad
Toma de Decisiones	Toma de decisiones bajo presión
	Toma de decisiones estratégicas
Trabajo en Equipo:	Adaptación e Interacción
	Construcción de Confianza
	Corresponsabilidad
	Apoyo y Disposición para suplir el trabajo de otro
	Reconocer y priorizar metas comunes
	Socialización y participación
	Creatividad e iniciativa
	Proactividad y perseverancia
	Crítico y reflexivo
	Recursividad
Auto motivación	
Planeación	Proyectar y programar
	Investigar y estar informado



	Manejar el tiempo
Análisis	Comparación
	Observación
	Evaluación
Disciplina	Concentración
	Aprendizaje
	Orden y Organización
Comunicación	Transmitir mensajes
	Escuchar y comprender mensajes
	Redacción
Relaciones Personales	Empatía
	Manejar y negociar conflictos
	Controlar el estrés

**Competencias.** En este recuadro se describen todas aquellas competencias que se requieren para el desarrollo de las funciones propias del puesto de trabajo, analizadas previamente a través de la o las diferentes técnicas utilizadas para ello, mencionadas anteriormente, teniendo en cuenta el diccionario de competencias adjunto a este documento.

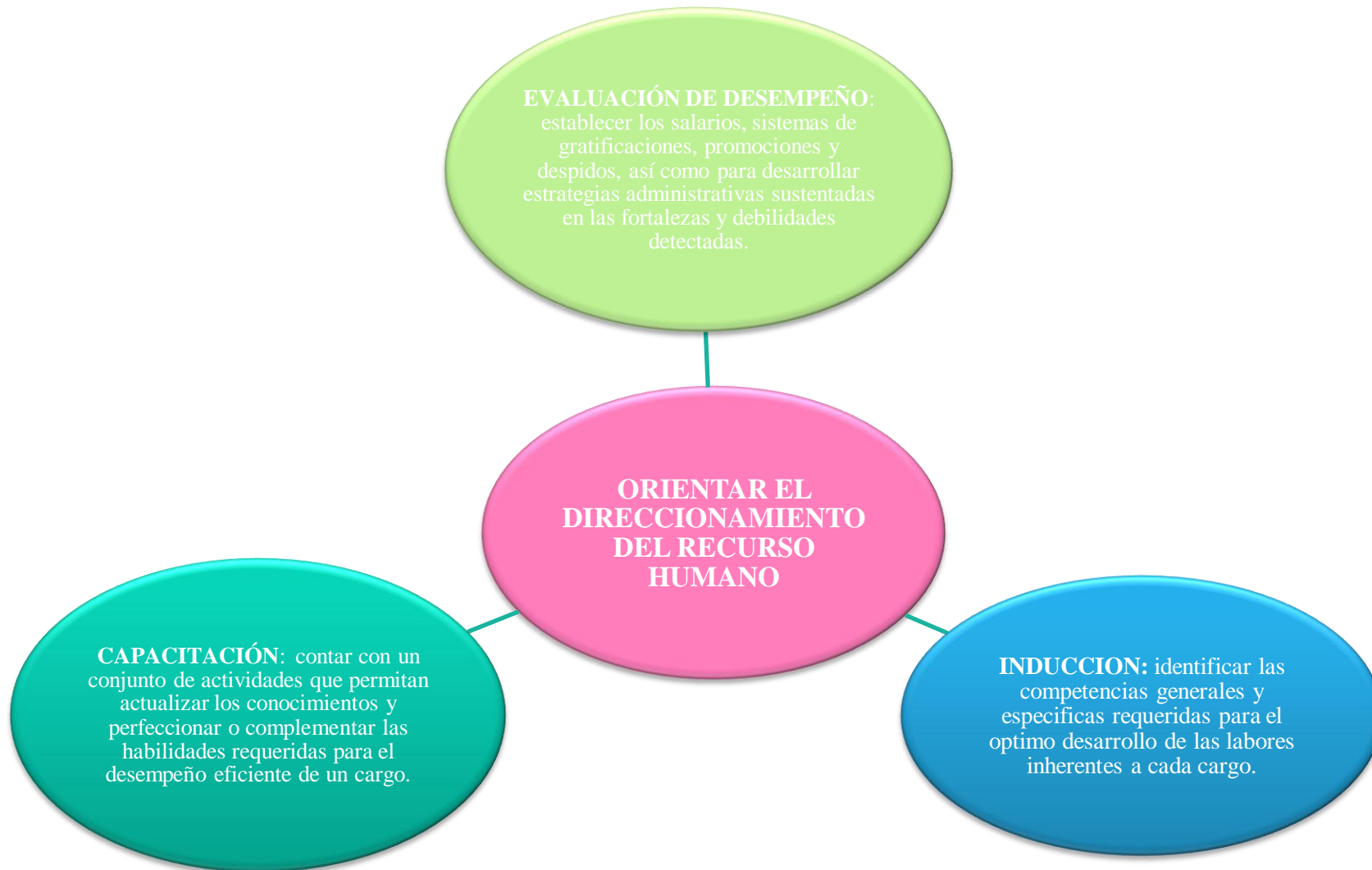
Los factores a tener en cuenta en el modelo son de gran importancia, ya que están conformados por una serie de competencias que permitirán ser identificadas en el individuo, para lo cual han sido agrupadas preliminarmente de la siguiente manera:

Organizacionales:	Planificación y organización del trabajo
	Liderazgo
	Motivación hacia metas comunes
	Trabajo en equipo y colaboración
	Compromiso con la empresa
Intelectuales y de Análisis de Información	Análisis de la información situacional
	Análisis de problemas
	Capacidad crítica
	Conocimientos técnicos y profesionales
	Pensamiento analítico
	Pensamiento conceptual
	Proyectar y programar
Personales:	Toma de decisiones
	Toma de decisiones bajo presión
	Eficacia personal
	Autocontrol emocional
	Capacidad analítica
	Compromiso institucional
	Comunicación oral y escrita
	Interés y actitud por aprender
	Búsqueda de información
	Evaluación de la calidad del trabajo

	Manejo del tiempo
	Orientación al logro
	Sentido de compromiso y colaboración
	Sentido de responsabilidad
Interpersonales	Apertura y flexibilidad
	Socialización y participación
	Capacidad comunicativa
	Conciliación
	Relaciones interpersonales
Tecnológicas	Procesos de calidad
	Recopilación y reporte de información
	Digitación de información
	Uso de recursos informativos

**Conocimientos.** En esta casilla se escriben los temas de conocimiento general que debe tenerse para el buen desempeño en el cargo, estos enmarcados dentro de las áreas generales de conocimiento (Administración, Finanzas, Contabilidad, Derecho, Mercadeo, Sistemas, Gestión Humana, etc.).

## BENEFICIOS DE LA CORRECTA APLICACION DE ÉSTA GUIA



## Resultados

Este trabajo pone a disposición una guía de consulta, orientada a la entrega de un marco conceptual y metodológico para la comprensión y confección de técnicas para la elaboración de perfiles de cargo por competencias; en concordancia con el objetivo general de éste trabajo, se presentan herramientas prácticas consolidadas en una guía de consulta, que nace a partir del estudio del estado del arte del tema abordado, en cumplimiento con los objetivos específicos planteados, que a su vez facilita a los empresarios realizar una gestión que permita evitar la materialización de un posible riesgo con una mala contratación; potencializa las características y habilidades del personal existente en la organización en función del puesto y tareas que ejecuta; así mismo humaniza la gestión con la cual el colaborador mejorará su desempeño en el cargo, su calidad de vida en el entorno profesional y personal, coadyuvando a la empresa a una mayor productividad y competitividad en el mercado.

Con esta propuesta se pretende que las organizaciones constituyan una cultura organizacional que aporte ventajas competitivas, que garantice la sostenibilidad de la empresa minimizando la rotación del personal, y que a su vez sea soporte en el proceso de cambio de la base del desarrollo humano en la organización.

Es importante destacar que este material constituye un manual de herramientas que cada empresa pueda utilizar y/o adaptar, de acuerdo a sus necesidades y particularidades, para disponer de un proceso de elaboración de perfiles como una práctica cotidiana desde una perspectiva sistémica de la gestión de personas; disponer de un perfil para un determinado puesto que le permitirá orientar procesos como: selección de personal, inducción, capacitación, gestión del desempeño entre otros, facilitando el desarrollo de las personas y consecuentemente, contribuyendo al logro y la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Recomendaciones**

Con el análisis íntegro de las técnicas empleadas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias laborales para orientar el direccionamiento del recurso humano, se puede apreciar a lo largo del documento, que las diferentes técnicas tratan de dar respuesta y proponer alternativas a las nuevas condiciones generadas en el ámbito laboral constituyendo una alternativa de rendimiento productivo al identificar las necesidades de los requerimientos de habilidades y competencias de los trabajadores y de esta forma lograr competir en los mercados internacionales.

El Análisis Ocupacional es una técnica que brinda propuestas rápidas y dinámicas que se concentran en la caracterización de los comportamientos laborales requeridos en los trabajadores, de forma que impide la duplicidad de información, de esta manera genera beneficios tanto de recursos humanos como financieros.

Las técnicas DACUM, AMOD y SCID no es mejor una que la otra, cada una proporciona una interacción y una correlación grupal, el DACUM capitaliza y aprovecha el potencial de la lluvia de ideas, hace participes tanto a jefes como empleados, se realizan de forma rápida y a bajo costo.

Aspectos como el involucramiento del personal, la profundización de las competencias del personal, el ordenamiento de los puestos de trabajo son de gran valor para las organizaciones y una oportunidad para que una estrategia de implementación de gestión de recursos humanos por competencia resulte atractiva para la empresa.

Estas técnicas propician la formación permanente y autónoma de los individuos que participan en la implementación generando un proceso de formación flexible y permanente a partir de la capacidad para aprender en y para el trabajo, y para divisar, por parte de los sujetos

participantes, sus necesidades de formación, son técnicas con una metodología incluyente (cualquier nivel educativo), ya que éstas se encuentran también en condiciones apropiadas para poder aprender y mejorar sus competencias y puedan ser autónomas y responsables de sus puestos.

Estas técnicas se centran en la descripción de funciones y no en tareas, es decir, parte de la identificación o descripción de los conocimientos, habilidades o destrezas que el trabajador puede demostrar en una ocupación productiva, la aplicación de estas técnicas permite generar escenarios en los cuales se maneja un lenguaje común en torno a las necesidades y requerimientos del mercado laboral, favorecen el desempeño laboral ya que está más acorde con las necesidades laborales permitiendo un mejor manejo de las situaciones por parte de los individuos.

Esta guía tiene como propósito lograr un estándar que tenga la misma orientación que marcan las tendencias de la organización y desempeño en el trabajo, las diferentes técnicas que se presentan en este documento no son excluyentes uno de la otra, sino que en un momento determinado pueden resultar complementarias.

## Conclusiones

A partir del trabajo realizado se concluye lo siguiente:

Es indispensable por una parte, que las empresas desarrollen e incorporen de manera permanente nuevas estrategias administrativas que le permitan ser competitivas y por otra parte, que los trabajadores se preparen constantemente para adquirir los conocimientos, habilidades y competencias, que les permitan ingresar o mantenerse en el mercado laboral.

En este nuevo contexto, la empresa debe contar con un recurso humano lo suficientemente calificado para desarrollar sus labores, de acuerdo con su perfil profesional, con las necesidades de la empresa, con las exigencias del mercado y en concordancia con la misión, visión, objetivos, valores, programas y metas propuestas para el desarrollo empresarial, como punto de apoyo para mejorar orientar las relaciones con los clientes internos, aumentar la productividad y permanecer en mercados altamente competitivos, entre otros aspectos.

De otra parte, se concluye que los autores estudiados coinciden en afirmar que las competencias involucran habilidades y conocimientos particulares de un sujeto, que le permiten desempeñar las actividades laborales de manera efectiva y eficiente.

Esta afirmación se relaciona con las competencias definidas por Levi Leboyer (1997), quien realiza una distinción entre las competencias propias de cada individuo universalmente aceptadas (genéricas) y las competencias adquiridas mediante una preparación académica indispensables para realizar labores que requieren cierto tipo de complejidad (específicas)

En este mismo sentido, diversos autores manifiestan que al conjunto de habilidades y conocimientos que posee cada individuo para desempeñarse laboralmente de manera competente; deben agregarse otros componentes importantes relacionados con: la motivación, actitud, identidad personal, autoimagen, autoconcepto, rasgos de personalidad, desempeño de



rol; entre otros aspectos propios de cada individuo, los cuales corresponden a las competencias genéricas u universalmente aceptadas, requeridas para desempeñar labores de rutina, no programadas en un puesto de trabajo, que no requiera de conocimientos específicos para realizar labores de mayor complejidad.

Lo anteriormente expuesto permite concluir que si bien, no todos los empleados requieren de competencias (específicas) para el desempeño de su cargo; es necesario que todos empleados desarrollen competencias (genéricas) para enfrentar situaciones no programadas que se derivan del complejo y cambiante contexto laboral.

Dentro de este contexto, es preciso que el personal experto en el área del Talento Humano tenga en cuenta, tanto las competencias genéricas como las competencias específicas, para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias.

*"Se puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero para ese trabajo sería mejor contratar a una ardilla" Gian Paolo Montali*

## Bibliografía

Alles, M. (2008), Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Capítulo 3 “análisis y descripción de puestos (job description). 2ª ed.- Buenos Aires: Garnica. 448p

Araneda, D. & Calderón, C. (2000). Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

Bermúdez, R. (2009). Aplicación del modelo para la modernización empresarial del hotel Majayura, Riohacha (Guajira). Universidad EAN. Bogotá, D.C.

Boyatzis, R.E. (1982) The competent manager. A Model for Effective Performance. New York: JohnWiley and Sons. 1982. p. 18.

Cruz, P. K., y Vega, G. M. (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Antofagasta, Universidad de Antofagasta.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw Hill, Bogotá, D.C. 586p

Dalziel, M.; Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1996). Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. HayGroup, Deusto. Bilbao. 190 p

Davivienda (2012). Macro proceso 12-01 Selección, contratación y compensación de personal (documento confidencial Banco). 2p.

Davivienda (2010). Módulo de Manuales Vigentes - Banco Davivienda S.A. código: 7410-D01381. 4p.

- Diccionario de la Real Academia Española (2001). Editorial Espasa Calpe. P.604
- Hay Group (S/F). La metodología hay de evaluación de puestos por perfiles y escalas. 14p. En línea 2013. Disponible en: [www.fce.austral.edu.ar](http://www.fce.austral.edu.ar)
- Hernández, F. (1998). Conceptualización del proceso de investigación educativa. Métodos de investigación en psicopedagogía. Madrid: McGraw Hill. (pp. 1-60).
- Goleman, Daniel. (2013). Inteligencia emocional. Spanish Pubs Llc, 2013, 400 p
- Gonczi, A. (1994) Competencia basada en la educación de los profesionales en Australia. Sydney: Faculty of Education, University of Technology. 1, 27-44.
- Jaramillo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento & gestión, 18. Universidad del Norte, p. 103-137
- Levy-Leboyer, C. (2003). Gestión por Competencias. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España. 161p
- Mertens, L. (1997). Sistema de competencia laboral: surgimiento y modelos. Montevideo, Uruguay. Editorial Cinterfor O.I.T.
- Ortega, S. C. (2013). Instructivo implementación de las normas APA para La presentación de documentos escritos. Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Universidad EAN.
- Parada de Arellano, A. (1975). Lectura y marginalidad. Tesis doctoral no publicada, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. Cuadernos Latinoamericanos de Administración - Vol. IV No. 6 - Enero - Junio de 2008. Bogotá. D.C.

Robert E. Quinn (1995). Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias. 436p.

Sabino, C. (2003). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas. (pp. 89)

Silva, M. (2006) La calidad educativa de las universidades tecnológicas, su relevancia, su proceso de formación y sus resultados. Serie I, Investigaciones. 217p

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. New York: Wiley, (capit. 2 y 16).

Tejada, J. y Navio A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Vargas, F. (2000). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. Boletín Cinterfor, (149), 9-23

Vargas, F. (2002). Evolución del enfoque de competencias en la formación del personal. Seminario Internacional: Formación profesional y gestión productiva: Estrategias para el Cambio en Salud. Santiago de Chile.

Vázquez, E. (2004). Identificación y Evaluación de las Competencias Laborales de un Puesto de Trabajo en Fintur - Sucursal Granma. Universidad de Granma. Facultad de ciencias Económicas y empresariales. 112 p.

Wittke, T. (2009). Programa de Capacitación de los Funcionarios Municipales 2007-2008. Municipio de Maldonado. Uruguay. 60 p.

### **Leyes y Decretos**

Ley 119 de 1994. Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se deroga el Decreto 2149 de 1992 y se dictan otras disposiciones. En [línea] 2012.

[Citado 2013-01-01]. Disponible en:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley\\_0119\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0119_1994.html)

Decreto 933 de 2003. Por medio del cual se reglamenta el Contrato de Aprendizaje y se dictan otras disposiciones. En [línea] 2013. [Citado 2013-01-05]. Disponible en:

[http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/decretoslinea/2003/abril/11/dec933110403.pdf](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/2003/abril/11/dec933110403.pdf)

## **Apéndice A: Glosario De Términos**

El siguiente glosario de términos es tomado textualmente del documento desarrollado por el SENA denominado “sistema nacional de formación para el trabajo – enfoque colombiano” (SENA, 2003a, p.22-25)

**Análisis funcional.** Método mediante el cual se identifica el propósito clave de una subárea de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar sus funciones hasta llegar a especificar las contribuciones individuales; este método facilita la elaboración de normas de competencia laboral.

**Área de desempeño.** Sector de actividad productiva delimitado por la misma naturaleza de trabajo donde, por tanto, el conjunto de funciones que desarrollan sus trabajadores tienen como propósito común producir bienes o servicios de similar especie. La clasificación nacional de ocupaciones de Colombia tiene 10 áreas de desempeño (metodología para la elaboración de normas de competencia laboral. SENA 2003)

**Área objeto de análisis.** Subárea de desempeño o campo ocupacional sobre la cual se realiza un estudio para identificar características, propósito clave, funciones, normas de competencia y titulaciones, con participación de trabajadores y empresarios, como base para el desarrollo de procesos de capacitación, reconocimiento de competencias, gestión de personal y modernización empresarial.

**Área ocupacional.** Agrupación de funciones laborales relacionadas que, ejecutadas en conjunto, conduce al logro de un objetivo de producción y que requiere un determinado nivel de cualificación para el desempeño laboral.

**Campo ocupacional.** Conjunto de ocupaciones homogéneas en cuanto a los sistemas, procedimientos y recursos que emplean las personas en el desempeño laboral.

**Evaluación y certificación de competencia laboral.** Proceso por medio del cual un organismo debidamente acreditado reconoce y certifica que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función laboral determinada, con base en una norma de competencia laboral colombiana. El proceso se centra en los resultados, sobre los cuales el evaluador emite juicios de competente o aún no competente.

**Clasificación nacional de ocupaciones.** Organización sistemática de las ocupaciones existentes en el mercado laboral colombiano, atendiendo a dos criterios. El área de desempeño y el nivel de competencia.

**Competencia.** Son los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

**Competencia.** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes (ISO 9000:2000)

**Competencia laboral.** Capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas, en diferentes contextos, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo (metodología para la elaboración de normas de competencia laboral. SENA 2003)

**Competitividad.** Capacidad de una nación, empresa, institución u organización para participar y permanecer en el mercado con rentabilidad atractiva y, al mismo tiempo, incrementar los niveles de bienestar de sus habitantes, socios o colaboradores.

**Conocimiento y comprensión esenciales.** Teorías, principios, conceptos e información relevante que sustenta y se aplica en el desempeño competente (metodología para la elaboración de normas de competencia laboral. SENA 2003)

**Contribución individual.** Función laboral que puede desarrollar una sola persona para obtener un resultado final o intermedio en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio.

**Criterios de desempeño.** Resultados que una persona debe obtener y demostrar en situaciones reales de trabajo, con los requisitos de calidad especificados para lograr el desempeño competente. (metodología para la elaboración de normas de competencia laboral. SENA 2003)

**Elemento de competencia laboral.** Descripción de lo que una persona debe ser capaz de hacer en el desempeño de una función productiva, expresada mediante los criterios de desempeño, el rango de aplicación, los conocimientos y comprensiones esenciales y las evidencias requeridas. (metodología para la elaboración de normas de competencia laboral. SENA 2003)

**Equipos técnicos.** Grupos de trabajo conformados por personal experto de las empresas (empresarios, trabajadores, supervisores, profesionales) y eventualmente clientes o proveedores, todos ellos con experiencia e interés en las funciones motivo de análisis.

La función principal del equipo es describir las competencias laborales, con la asesoría de un experto metodológico en la aplicación del análisis funcional.

**Evaluación de competencia laboral.** Proceso por medio del cual se recoge de una persona, evidencias de desempeño, de producto y de conocimiento con el fin de determinar si es competente o aún no para desempeñar una función laboral. (metodología para evaluar y certificar competencias laborales. SENA 2003)



**Evidencias.** Pruebas claras y manifiestas de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona posee y que determinan su competencia. (metodología para evaluar y certificar competencias laborales. SENA 2003)

**Evidencias requeridas.** Pruebas necesarias y suficientes definidas en una norma de competencia laboral colombiana, que debe presentar una persona para ser evaluado y juzgado su desempeño.

**Formación basada en normas de competencia laboral.** Enfoque que tiene como propósito central formar personas con conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procesos de aprendizaje y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño.

**Función laboral.** Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de una subárea objeto de análisis.

**Mapa funcional.** Expresión gráfica que representa el propósito clave de un área objeto de análisis y se ordenan y correlacionan las funciones necesarias para lograr dicho propósito.

**Mesa sectorial.** Instancia de concertación nacional donde se proponen políticas de desarrollo de los recursos humanos y de formación y un marco nacional de calificaciones que facilitan el aprendizaje permanente y la empleabilidad mediante procesos de normalización, formación, y evaluación y certificación del las competencias laborales.

**Movilidad laboral.** Adaptación del trabajador a nuevas normas de funcionamiento relacionadas con los cambios tecnológicos y organizacionales.

**Nivel de cualificación.** Grado de competencia requerido en las funciones de una ocupación, obtenido como combinación de factores que determinan la complejidad, el grado

de autonomía y responsabilidad y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones.

**Norma de competencia laboral.** Estándar reconocido por trabajadores y empresarios, que describe los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos en que ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia. (metodología para la elaboración de normas de competencia laboral. SENA 2003)

**Ocupación.** Conjunto de puestos de trabajo, con funciones productivas afines, cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que requiere el sistema productivo.

**Productividad.** Rendimiento de una unidad de trabajo (empresa, departamento, trabajador, hora de trabajo), como medida de la elaboración de bienes o la prestación de servicios.

**Rango de aplicación.** Descripción de los diferentes escenarios, elementos y condiciones variables, donde la persona debe ser capaz de demostrar dominio sobre el elemento de competencia (metodología para la elaboración de norma

S de competencia laboral. SENA 2003)

**Sub-área de desempeño.** Subconjunto de un área de desempeño donde las funciones que desarrollan los trabajadores tienen como propósito común producir un grupo homogéneo de bienes o servicios.

**Titulación.** Conjunto de normas de competencia laboral que describe los desempeños competentes en un campo ocupacional o en una ocupación.

**Transferibilidad.** Propiedad de la competencia laboral que permite a la persona desempeñarse en contextos técnicos y laborales diferentes.