



## Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias

Sandoval, Franklin\*  
Montaño, Nora\*\*  
Miguel, Vanessa\*\*\*  
Ramos, Esmeralda\*\*\*\*

### Resumen

El cambio vertiginoso que imponen los mercados, cada vez más globales y competitivos, necesariamente impacta en el desempeño de las organizaciones, donde el reto es mejorar su productividad; en este contexto surgen las competencias como un elemento base para la gestión del talento humano. La administración pública venezolana (APV) no escapa de esta realidad; requiere mecanismos que apoyen una adecuada administración de las competencias laborales de sus empleados. Por esta razón, en este trabajo se desarrolla un modelo de gestión fundamentado en el conocimiento del dominio de las competencias laborales y perfiles de cargos, que estructura el proceso de gestión en tres actividades: 1) evaluación diagnóstica, 2) planeamiento y desarrollo de carrera, y 3) evaluación de desempeño. El enfoque metodológico utilizado en esta investigación fue proyectivo. Se obtuvo un modelo cíclico que promueve la revisión continua para la toma de decisiones y media entre los sub-sistemas de planificación estratégica y talento humano. Se concluye que una vez implementado el modelo, se podrán definir perfiles de cargos acordes a las expectativas de la organización, favoreciendo la productividad de sus empleados, propiciando rendimientos excelentes, así como la incorporación de mejoras y la concientización de los empleados orientada a la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

**Palabras clave:** Perfiles de cargos basados en competencias, gestión basada en competencias, modelo de gestión, administración pública.

Recibido: 22-11-11. Aceptado: 16-10-12

\* Profesor Instructor Dedicación Exclusiva, Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Computación Universidad Central de Venezuela (UCV). Facultad de Ciencias, Escuela de Computación. e-mail: franklin.sandoval@ciens.ucv.ve

\*\* Profesora Asociada, UCV, Facultad de Ciencias, Escuela de Computación, Centro de Ingeniería de Software y Sistemas. e-mail nora.montano@ciens.ucv.ve

\*\*\* Profesora Titular, UCV, Facultad de Medicina, Escuela Luis Razetti, vanessa.miguel@ucv.ve

\*\*\*\* Profesora Asociada, UCV, Facultad de Ciencias, Escuela de Computación, Centro de Ingeniería de Software y Sistemas. e-mail: esmeralda.ramos@ciens.ucv.ve

## *Managing Profiles for Job Positions Based on Competences*

### **Abstract**

The vertiginous change imposed by ever-more global and competitive markets, necessarily affects the performance of organizations, where the challenge is to improve productivity. In this context, competences arise as a basic element for managing human talent. Venezuelan public administration (VPA) does not escape this reality. It requires mechanisms that support appropriate administration of the labor competences of its employees. Therefore, this study develops a management model founded in knowledge of the mastery of labor competences and job profiles, which structure the management process in three activities: 1) diagnostic evaluation, 2) career planning and development, and 3) performance evaluation. The methodological approach used in this research was projective. A cyclical model was obtained that promotes continual review for decision making and mediates between the strategic planning and human talent subsystems. Conclusions are that once the model has been implemented, job profiles can be defined according to the organization's expectations, favoring employee productivity, fostering excellent performances, as well as incorporating improvements and employee awareness oriented toward co-responsibility for their self-development.

**Key words:** Competence-Based job profiles, competence-based management, management model, public administration.

### **1. Introducción**

Para hacer frente a un entorno cada vez más cambiante y competitivo, las organizaciones públicas y privadas deben asegurar que sus empleados no sólo tengan los conocimientos, sino también las habilidades, destrezas, valores y actitudes (competencias), que les permitan dar respuesta de una manera adecuada a los retos que enfrentan día a día. Este tipo de situación lleva a pensar en otra forma de gerencia dentro de la administración (pública y privada), siendo la gestión por perfiles de cargos basados en competencia una alternativa.

Existen diferentes definiciones del término competencia registradas en la literatura; autores como Spencer y Spencer (1993), Vargas (2004), Mertens (2000), Romero (2005) entre otros, establecen dentro de su definición diferentes

enfoques como: empresarial, psicológico, educativo, principalmente. No obstante, se puede definir competencia desde el punto de vista laboral como "el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral" (Sandoval et al., 2010:10).

Alles (2005a:57), establece que "el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo", mientras que para Argudín (2005:22), son "saberes de ejecución laboral y que son perceptibles, medibles o evaluables de acuerdo a los resultados que se producen".

En el caso del estado venezolano, se requiere establecer una relación Estado-Sociedad que satisfaga las necesidades de los ciudadanos y de las organizaciones que la conforman. Una adecuada gestión de talento humano contribuiría a fortalecer esta relación.

Las competencias necesarias para los cargos de la APV fueron normadas por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (MPPPD, 2008) a través del manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera. En este manual se establecen las premisas para la creación de un sistema de gestión basado en competencias laborales, como se presentan a continuación (MPPPD, 2008: 24):

- 1) Que el trabajo valoriza los Recursos Humanos como fuente para incidir en el desarrollo de la administración pública nacional, 2) que se adapte a la necesidad de transformación, ya que la competencia es un concepto dinámico que imprime énfasis a la capacidad humana para enfrentar cambios, 3) que provea un enfoque multifacético destinado a satisfacer los objetivos institucionales y a desarrollar actividades individuales; que permita alinear el aporte personal y colectivo del recurso humano a las necesidades estratégicas de las instituciones, 4) que constituye una herramienta potencial en la aplicación de las distintas políticas de gestión de los recursos humanos (selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño de la función pública).

Estas premisas definen la necesidad de implementar en el área de recursos humanos, un sistema de gestión basado en competencias laborales requeri-

do por las instituciones del estado venezolano. Las mismas establecen la necesidad de cambiar de una gestión del talento humano basado en descripción de las funciones de los puestos de trabajo (manuales de cargos), a una gestión basada en competencia. Bajo este enfoque de gestión se consideran elementos tales como: desempeño laboral, motivación, evaluación y plan de carrera, para el desarrollo efectivo del empleado.

Vargas (2004:126) expresa que la gestión del talento humano, se concibe como un enfoque que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional, y plantea:

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Se parte del principio de que todo trabajador necesita conocer, desde el momento en que ingresa a la empresa, lo que se espera de él en el puesto de trabajo. Por lo tanto, se le deberá entregar el perfil del cargo a ocupar, claramente descrito bajo un enfoque por competencias laborales, esperando que los márgenes de éxito sean mayores, en comparación de quienes no lo conocen.

Las organizaciones de la APV que quieran llevar a cabo esta transformación, pueden encontrarse con algunos de los siguientes obstáculos: gran volumen de información dispersa en la organización, Información no consensuada, ni es-

tandarizada; terminología y vocabulario percibido de manera diferente; poca alineación con planes estratégicos y desarrollo del talento humano y carencia de sistemas automatizados que permitan gestionar los perfiles de cargos basados en competencia.

De este planteamiento, surge como principal objetivo de esta investigación desarrollar un modelo que facilite automatización de la gestión de las competencias laborales dentro de la APV, que considere la alineación con los planes estratégicos y el desarrollo del talento humano de las organizaciones. La idea es que las organizaciones sean capaces de acoplarse a la estructura del modelo de gestión, que se pueda utilizar para adaptar y poner en práctica las acciones necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de cada nivel de la organización, dicho modelo de gestión proporcionaría las siguientes ventajas como la posibilidad de definir perfiles de cargos basados en competencias que favorezcan la productividad de la APV, la identificación de los puntos débiles o brecha que tiene un empleado, permitiendo sugerir el plan de formación, una orientación para la formación de los individuos para garantizar su crecimiento profesional y la disponibilidad de información para la toma de decisiones en diferentes áreas de la gestión de los recursos humanos (selección, remuneración, promoción o ascenso, capacitación, evaluación, entre otras).

El enfoque metodológico utilizado en la investigación fue proyectivo, definido como una "investigación que intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación que puede implicar la des-

cripción del objeto de estudio" (Hurtado, 2006:117). El método de trabajo usado en la investigación consistió en: a) especificación de los elementos del modelo, tomando en cuenta las premisas para la gestión por competencias laborales dispuestas en la APV, b) estudio comparativo de modelos de competencias; en particular se revisaron los siguientes: Spencer y Spencer (1993), Fernández y Fajardo (2004), Mertens (1996), Vargas (2004) y Saravia (2008), obteniendo como resultado un conjunto de lineamientos para la formulación del modelo propuesto, c) establecimiento del modelo de gestión de perfiles de cargos, a fin de solventar las limitaciones expuestas sobre la gestión del talento humano.

La elaboración del modelo implica plantearse: cómo debe ser, qué debe conocer, qué referentes teóricos considerar y cuáles son los componentes y relaciones que lo integran. Se pretende desarrollar un modelo para gestionar el conocimiento de las competencias laborales en la administración pública venezolana, que permita al empleado o al supervisor acceder al perfil de cargo con los distintos tipos de conocimiento, para a partir de allí, aprender y mejorar.

Se parte del análisis sintáctico (palabras relacionadas con las funciones de recursos humanos), semántico (correspondencia con el dominio) y crítico del estado del arte de la gestión de las competencias laborales encontradas en los documentos del dominio, así como el estudio de los modelos para su aplicación en las organizaciones y el diagnóstico realizado a una institución del estado venezolano. Al realizar este análisis se encontraron varios grupos genéricos de prácticas

comunes sobre gestión, identificándose los siguientes requerimientos a considerar en la construcción del modelo: valoración y configuración del puesto de trabajo, necesidad de transformación, desarrollo, formación y mejora de contenidos de las descripciones de los cargos, valoración del rendimiento del trabajador para activar mecanismos de compensaciones, mecanismos de evaluación inicial y desempeño laboral, necesidad de alinear con los procesos de planificación estratégica y recursos humanos.

Son muchas las investigaciones que abordan aspectos relativos a la influencia y contribuciones sobre el estudio de las competencias laborales, por ejemplo, González (2006), Chávez (2002), Perrenoud (2002), López (2006), Alles (2005b), Ortega (2004), Giraldo (2008), Fernández y Baeza (2001), Durán, et al. (2011), Villamayor (2004) y Zambrano (2005) entre otros. Estos autores establecen que el concepto de competencia laboral ha madurado en las organizaciones, llegando a un consenso sobre las etapas que deben recorrerse para realizar una aplicación efectiva del concepto, a saber: 1) identificación: se identifican las competencias que se utilizan para desempeñar una actividad laboral, 2) normalización: estandarización de las competencias, 3) formación: educación orientada a generar competencias, 4) certificación: reconocimiento formal acerca de la competencia.

El modelo a desarrollar debe centrarse en la gestión de la información para obtener y ordenar el conocimiento de los cargos, facilitando la comparación entre las exigencias de los puestos de trabajo y el perfil basado en competencias labora-

les que deben exhibir las personas, orientada a los resultados y buscando el mejoramiento continuo de los trabajadores.

## **2. Modelos de competencias**

Los modelos de competencias proporcionan orientaciones que facilitan el desarrollo conjunto de la organización y de las personas que la integran. En este contexto, un modelo de competencia para Rodríguez y Peñaranda (2002:26) se entiende como:

... la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto de competencias exige que este manual incluya un diccionario de las competencias identificadas definidas mediante descriptores traducidos en conductas observables.

Son diversas las investigaciones que describen modelos para la gestión de las competencias laborales; entre los que se destacan autores como Spencer y Spencer (1993) con la analogía del iceberg; Fernández y Fajardo (2004) del Grupo HayGroup con la versión del flujo causal de competencias; Mertens (1996) que asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad, de productividad y de gestión de recursos humanos estableciendo pautas para el proceso de implantación; Vargas (2004) con la visión de gestión de competencia y Saravia (2008) con su adaptación del modelo estructural de competencias para la

productividad donde plantea la evaluación de las competencias basada en el desempeño de la persona.

Actualmente no existe una tipificación clara sobre modelos de gestión de competencia laboral, aunque los modelos seleccionados y comparados en este trabajo responden a criterios de proximidad, pertinencia e importancia. En el Cuadro 1 se muestra un resumen de las características identificados en los diferentes modelos considerados en esta investigación.

Estas características encuentran su fundamento dentro del desarrollo de las competencias que privilegian los procesos de formación orientados al entrenamiento para el trabajo, con la finalidad de lograr resultados de eficiencia organizacional. Los modelos de competencias se sustentan en la posibilidad de reforzar la gestión del talento humano abordadas sobre las necesidades de la organiza-

ción. De igual forma, no se evidencia en de los modelos estudiados un proceso de evaluación e integración de la gestión de las competencias a la planificación estratégica de la organización, como tampoco la valorización y configuración del puesto de trabajo. En consecuencia, se identificaron cuatro argumentos fundamentales para plantear un modelo de competencias para la gestión del talento humano en la organización:

- Alinear las contribuciones del talento humano hacia las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar los activos intelectuales de la organización a través de los perfiles de cargos.
- Evaluar el desempeño sobre la base de los resultados e identificar al personal que requiere desarrollo para un desempeño superior en la organización.

**Cuadro 1**  
**Características de los modelos de competencias**

Modelo	Características
HayGroup (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distingue las competencias en la medida en que se puedan desarrollar.</li> <li>• Propone que las competencias incluyan intención, acción y resultado.</li> </ul>
Mertens (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se relacionan con los comportamientos y actitud laboral centrada en evaluar al individuo.</li> <li>• Requiere de la aplicación de atributos personales (habilidad conocimiento, aptitud, actitud).</li> </ul>
Saravia (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa y evalúa de acuerdo al área de producción.</li> <li>• La formación está integrada en el propósito de la organización.</li> </ul>
Spencer y Spencer (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una parte importante de la personalidad de las personas, se distingue el conocimiento y la habilidad como áreas visibles.</li> <li>• Establece la competencia como motivación que son ocultas en la personalidad.</li> </ul>
Vargas (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia con un pre-diagnóstico para la identificación de la competencia.</li> <li>• Separa el trabajo de la gestión de las personas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

- Determinar la desviación o “brecha” entre los aspirantes y los perfiles de cargos que ocupan y el esfuerzo necesario de formación para reducirla.

La implantación de un modelo de competencia va más allá de la adopción del concepto teórico dentro de una organización, implica integrar la teoría y la práctica al contexto y cultura de la organización, incluyendo tanto la administración de los perfiles de cargos, como la formación y evaluación de las personas que ocupan los cargos. Por tanto, una organización debe conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada uno de sus empleados puede ofrecer.

Los resultados encontrados producto del estudio de los modelos seleccionados, conducen a elaborar un modelo específico para el desarrollo de la gestión de los perfiles de cargos, que se adecue a las peculiaridades nacionales y que propicie el uso de las competencias laborales en las organizaciones públicas venezolanas.

### **3. Modelo de gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias.**

El modelo se fundamentó en el conocimiento del dominio de las competencias laborales y perfiles de cargos. La pro-

puesta de implementación, estructura el proceso de gestión en tres (3) actividades. La primera es la evaluación diagnóstica, la cual establece las bases para las siguientes actividades. La segunda actividad, denominada planeamiento y desarrollo de carrera, consiste en construir el plan para el desarrollo de las competencias a partir de las necesidades identificadas en la evaluación diagnóstica. La evaluación de desempeño es la tercera actividad, cuyo propósito es la verificación de los logros y resultados esperados.

Para todas las actividades, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada cargo, considerando las competencias requeridas para el desempeño del cargo.

Las actividades del proceso de gestión, se estructuran en forma de una cadena de valor, que permite la alineación con los subsistemas de Planificación Estratégica y Talento Humano de las organizaciones, en éstos se establecen las necesidades actuales y futuras de los trabajadores de acuerdo con los planes de crecimiento y desarrollo en la organización. Estas actividades se ejecutan de manera secuencial, tal como se muestra en el Diagrama 1, donde el proceso de gestión media entre los dos subsistemas.

**Diagrama 1**  
**Cadena de valor asociada al modelo de gestión de perfiles de cargos**



Fuente: Elaboración propia.

No es suficiente decir que la gestión de los perfiles de cargos basados en competencias repercute sobre la productividad, es necesario medir, cuantificar y analizar la conveniencia de implementar y mantener dicho estilo de gestión en la organización.

En este contexto, el modelo se instancia a través de dos dimensiones, la primera "*Planificación Estratégica*" sobre un análisis que guía a la organización en la identificación y procesamiento de los perfiles de cargos de acuerdo con la visión de ésta, permitiendo la planificación y estableciendo objetivos alineados con las metas estratégicas. La segunda "*Talento Humano*", se instancia en la gestión como tal, estableciendo los elementos para potenciar y desarrollar las competencias laborales dentro de las unidades de trabajos.

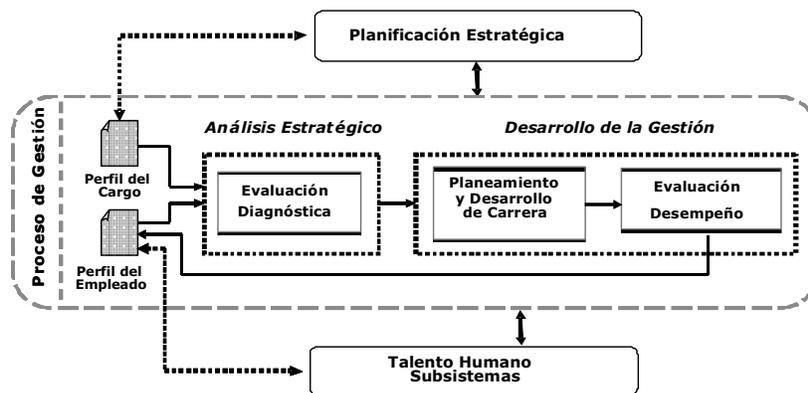
En general, el modelo debe promover que la gestión del talento humano contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde los di-

ferentes subsistemas que la componen. El objetivo final es mejorar las actividades, procesos y procedimientos de gestión en la APV, para aumentar su desempeño al tener un personal calificado y capacitado para ejecutar de manera competente sus respectivas actividades.

En un primer refinamiento (Diagrama 2), se identifican como entradas del proceso: el perfil de cargo y del empleado. Por cada trabajador, debe realizarse la evaluación diagnóstica entre el cargo y su perfil, la elaboración de un plan de formación y por último, la evaluación de las competencias alcanzadas luego de culminada la formación. El proceso es cíclico y propicia el mejoramiento continuo del talento humano alineado con las necesidades estratégicas de la organización.

Se identifican dos fases dentro del proceso de gestión que implanta el modelo; la primera denominada análisis estratégico, consiste en la evaluación constante de todos los trabajadores de la organi-

**Diagrama 2**  
**Modelo de gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias**



Fuente: Elaboración propia.

zación, dando como resultado indicadores útiles para el subsistema de planificación estratégica, esta fase se constituye en una única actividad denominada evaluación diagnóstica dentro del proceso de gestión. La segunda fase, desarrollo de la gestión constituida por dos actividades 1) Planeamiento y desarrollo de carrera y 2) evaluación del desempeño, que actúan sobre la elaboración y ejecución del plan de formación, secuenciado con la evaluación del desempeño laboral, produciendo como resultados indicadores de gestión relativos al fortalecimiento del talento humano. A continuación se describen detalladamente las actividades del modelo de gestión.

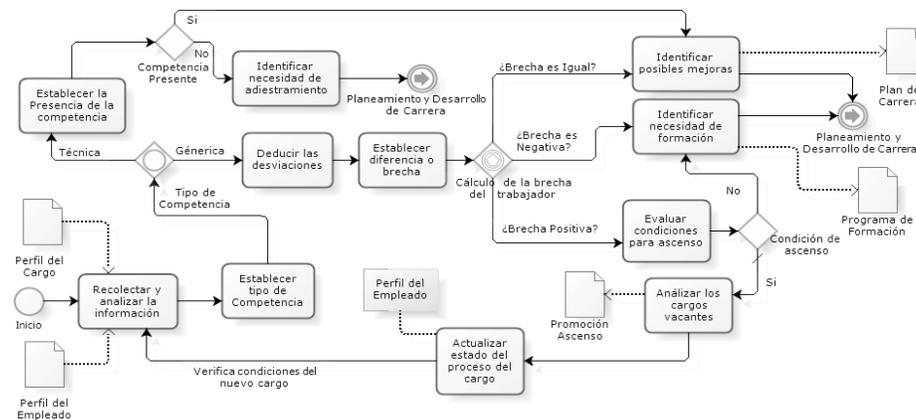
### 3.1. Evaluación diagnóstica

Con la finalidad de detectar las necesidades de formación de los empleados de la organización, en esta actividad se realiza una evaluación diagnóstica que

considera la valoración de las competencias que exhibe un empleado y las que se especifican en el perfil del cargo que ocupa. La actividad se inicia con la recolección de la información de los perfiles de cargos laborales que fueron procesados, conociendo el nivel de partida o estado actual en el que se encuentra cada empleado en la organización; para luego realizar el cálculo de la brecha entre el desempeño actual y el que se esperaría que tenga éste, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento.

Para modelar las actividades del modelo se utilizó BPMN (*Business Process Modeling Notation*), notación que proporciona los elementos básicos para la modelación de procesos de negocio en un formato de flujo de trabajo (*workflow*). En el Diagrama 3 se observa el modelado de la actividad evaluación diagnóstica.

**Diagrama 3**  
**Modelado de la actividad evaluación diagnóstica**



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, la brecha puede presentar tres estados: 1) Igual: las competencias del empleado se adecuan a las del perfil de cargo, 2) Negativa: el empleado no posee todas las competencias requeridas en el perfil del cargo) y 3) Positiva: las competencias del empleado superan las requeridas por el perfil del cargo. Dependiendo del resultado de la medición se orientaran los programas de formación y planes de capacitación del recurso humano específico.

Cuando la brecha sea del estado igual, se deben identificar las competencias a reforzar teniendo como guía el plan de carrera<sup>1</sup> y el programa de formación<sup>2</sup> que debe seguir el empleado en la organización. Cuando la brecha sea negativa se identifican las necesidades de formación para desarrollar las competencias necesarias para el desempeño de las labores. Finalmente, cuando la brecha es positiva es indicativo de que se superan las competencias requeridas para el cargo, por lo cual el empleado puede ser evaluado para un posible ascenso en la organización.

### **3.2. Planeamiento y desarrollo de carrera**

Una vez identificada la brecha y establecido el plan de carrera, lo siguiente es ejecutar el programa de formación;

con el objetivo de brindar al empleado la capacitación para adquirir las competencias requeridas en un cargo o familia de cargos, que le permitan desempeñarse exitosamente dentro de sus funciones, a través de esta capacitación se hace que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en el puesto de trabajo.

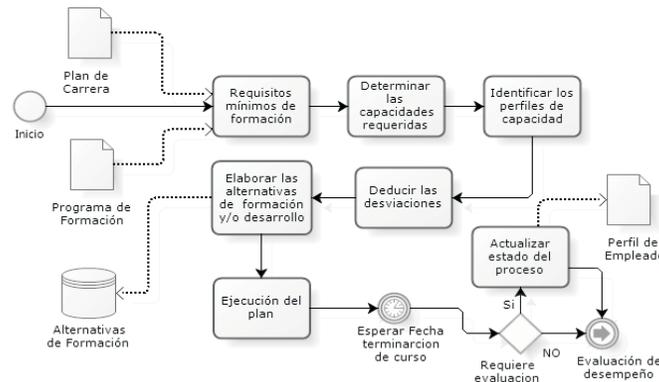
El plan de formación se considera un incentivo importante para el empleado, ya que desde la organización se le brinda la oportunidad de prepararse adecuadamente para las funciones que debe desempeñar, lo que significa cumplir eficientemente con los objetivos del cargo. La secuencia de tareas que permiten formular un plan de formación, se observa en el Diagrama 4.

En este sentido, se puede decir que las políticas de planeación del talento humano propician la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar un buen funcionamiento organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Lucía y Lepsinger (1999), argumentan que utilizar un modelo de competencias como base de un sistema de capacitación y desarrollo, ayudará a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo o se sigan las modas en esa materia. Estos autores señalan cuatro beneficios principales de un

1 El plan de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre la carrera a seguir por una persona dentro de un área determinada.... Para ello se definen los requisitos, que permiten pasar de un nivel a otro (Alles, 2005b:206).

2 El programa de formación refiere al conjunto de actividades de formación necesarias para desarrollar las competencias en áreas específicas de la producción y desempeño laboral (Wayne y Noe, 2005:219).

**Diagrama 4**  
**Modelado de la actividad planeamiento y desarrollo de carrera**



Fuente: Elaboración propia.

sistema de capacitación basado en competencias:

- Permite focalizarse en los comportamientos y destrezas relevantes.
- Asegura la alineación de la capacitación hacia los objetivos organizacionales.
- Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.
- Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores.

Por lo anteriormente expuesto, la actividad de *Planeamiento y Desarrollo de Carrera* es esencial para el éxito del modelo propuesto, debido a que enfatiza el concepto de formación dentro de la visión estratégica y apunta a la gestión administrativa. En esta actividad, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o modificar actitudes.

Las acciones a seguir en la actividad planeamiento y desarrollo de carrera

son: a) definir los niveles aceptables de competencia, b) identificar las necesidades y conocimientos, c) suministrar programas de capacitación y formación y d) evaluar la efectividad de dichos programas y mantener registros de las competencias que se han generado en los funcionarios. Para que la planeación resulte plenamente eficaz, deberá estar alineada con el subsistema de talento humano de la organización.

### 3.3. Evaluación del desempeño

En la actividad evaluación del desempeño, se busca determinar qué y cuáles competencias no se encuentran desarrolladas en función de los resultados del desempeño laboral y, por tanto, representan una debilidad organizacional. Al respecto, Camejo (2008:10), indica que: “la evaluación del desempeño en el mundo de las competencias no se refiere a un conjunto de exámenes, sino que es la base para la certificación de competen-

cias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral”.

En este contexto el objetivo de evaluar el desempeño, no es reemplazar ni desvincular a los empleados o trabajadores, por el contrario, se propende a capacitarlos y motivarlos a fin de desarrollar la mejora continua. Para realizar la evaluación, es necesario contar con el perfil de competencias requeridas por el puesto y establecer la distancia entre lo ideal y lo real.

En esta actividad, se establecen las pautas sobre las mediciones de las competencias necesarias para promover un lenguaje común de puestos, que indique tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo. Dicha descripción servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto, centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones de los cargos.

En el Diagrama 5, se muestra el modelado de la actividad de evaluación del desempeño, observándose la secuencia de tareas y las formas de decisiones, esto puede ser tanto desde el punto de vista valorativo sobre los factores de rendimiento, como desde la percepción de los resultados de la gestión, determinando si el funcionario es competente o no para ejercer las funciones asignadas al cargo que desempeña.

Es importante notar que siendo el propósito del modelo, el mejoramiento de la organización por vías del desarrollo de las personas, su objetivo es permitir evidenciar capacidades, debilidades y ejecuciones que inciden directamente sobre la productividad organizacional.

Sin embargo, en la medida en que las personas tengan la oportunidad de identificar sus debilidades en el desempeño de sus labores y si efectivamente se le suministra la información para su mejoramiento se promueve la obtención de un mejor desempeño en el entorno laboral.

En este contexto, la actividad de evaluación del desempeño tiene las siguientes características: a) se fundamen-

**Diagrama 5**  
**Modelado de la actividad evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia.

ta en los resultados del desempeño del empleado, b) es individual de acuerdo con las competencias requeridas para su desempeño en el perfil del cargo y c) el juicio que se emite debe determinar si la persona es competente o aún no lo es en el cargo que ocupa. En este sentido hay que hacer notar que no se descalifica a ningún empleado, la idea es que las personas pueden mejorar y alcanzar los niveles esperados para el cargo.

#### **4. Aspectos generales del modelo de gestión propuesto**

Descritas y diagramadas las fases, actividades y tareas del modelo de gestión de perfiles de cargos basados en competencias, para proceder a su implementación en un contexto particular, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo, en donde se precisen competencias genéricas, conductuales o técnicas que sean consideradas como deseables dentro de una organización, pudiendo variar las mismas en puesto de trabajos homólogos correspondientes a otras instituciones de la APV. Por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar cargo a cargo, evaluando las actividades y comportamientos del funcionario en el contexto laboral.

Para el modelo de gestión basado en competencias, el análisis de los perfiles de cargos es la piedra angular; la descripción de tareas, responsabilidades, criterios o estándares de desempeño, son útiles tanto para los candidatos a los cargos como para sus supervisores. El análisis del perfil de cargo es importante dentro de la gestión del talento humano, ya que agiliza y facilita los procesos en los di-

ferentes subsistemas. Igualmente es un insumo fundamental para la gestión por competencias, de allí su importancia en la automatización de sus procesos.

Por otro lado, el modelo propuesto gestiona una considerable cantidad de conocimiento que puede ser examinado conceptualmente de forma diferente por cada uno de los usuarios que lo utilizan. Por esta razón, y con la finalidad de facilitar a los actores implicados en la construcción, desarrollo y administración de los perfiles de cargos, el acceso, uso y manipulación del conocimiento a través del modelo de gestión, sería conveniente que éste fuese soportado por las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), en la forma de sistemas automatizados.

Sobre el particular, actualmente se está desarrollando una solución de software para la comprobación y validación del modelo. Esta aplicación garantiza el almacenamiento del conocimiento involucrado en una estructura que permite su adecuada organización, estandarización y manipulación, incorporando una ontología como un componente semántico que es requerido en la APV. Los resultados que se están obteniendo muestran la factibilidad del modelo para gestionar los perfiles de cargos (Sandoval et al., 2012).

#### **5. Conclusiones**

A través del modelo, se ha esbozado una posible respuesta a los desafíos de la gestión de perfiles de cargos basado en competencias laborales en la APV, que parte del principio de la relación Estado-Sociedad para buscar satisfacer las necesidades de los ciudadanos y de las organizaciones que la conforman.

El modelo propuesto se establece bajo un enfoque cíclico de gestión que inicia con una actividad de evaluación precedente, evoluciona y vuelve al punto de inicio; partiendo de una filosofía administrativa, tal vez la única, que logra enlazar la dirección de recursos humanos con la estrategia de la organización. Esto significa que cada empleado, desde su sitio de trabajo aporta valor a la organización.

La gestión de talentos humanos por competencias, permite alinear el desarrollo profesional de las personas con la planificación estratégica de la organización, partiendo de un modelo de gerencia en el que se evalúan las competencias para cada perfil de cargo, favoreciendo el desarrollo de éstas, y el crecimiento profesional de los empleados.

Con el modelo se establece la posibilidad de definir perfiles de cargos acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada empleado. También facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Se orienta a la búsqueda de rendimientos excelentes, permitiendo la intervención de mejoras que garantizan los resultados en la organización y quizás el más importante, la concientización de los empleados para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo con base en las competencias laborales.

El modelo propuesto puede ser instanciado en otros tipos de empresas (sector privado), promoviendo un mejoramiento continuo acorde con los requerimientos estratégicos de la empresa en cuestión, se mantendría la estructura del

modelo, lo que cambiaría es la definición de las competencias asociadas a los puestos de trabajo. Una extensión del presente trabajo consiste en articular este modelo con los entornos académicos de Educación Superior, que permita el seguimiento y desarrollo de competencias desde los procesos de formación académicos (competencias profesionales) hasta los entornos laborales.

## Referencias bibliográficas

- Alles, Martha (2005a). **Desempeño por competencias: Evaluación de 360°** 2da reimpresión, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica.
- Alles, Martha (2005b). **Desarrollo del talento humano basado en competencias**. Argentina, Editorial Granica.
- Argudín, Yolanda (2005). **Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes**. México, Editorial Trillas.
- Camejo, Alejandro (2008). El Modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. **Entelequia, Revista Interdisciplinaria Entelequia**. Nº 8 pp. 97-115. Disponible: <http://www.Eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf> [Consulta: 2011, Diciembre 18].
- Chávez, Guillermo (2002). **Manual para el diseño de normas de competencia laboral: Aplicación del análisis crítico de competencias laborales (ACCL)**. México D.F., Panorama Editorial.
- Durán, Catalina Del Pilar; Rodríguez, Angie y Morales, Johanna (2011). Gestión por competencias: Diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero. **Revista suma de negocios** Vol. 2 N° 1, junio de 2011, Bogotá Colombia, pp. 115-125.

- Fernández, Algnacio y Baeza, Ricardo (2001). **Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas**. Chile, Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández, Guadalupe y Fajardo, Plácido (2004). **Las competencias. Clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. España, Ediciones Deusto.
- Giraldo, Claudia (2008). **Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo las teorías de las competencias**. Trabajo de Grado, Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Antioquia Colombia. Disponible: <http://tesis.udea.edu.Co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf> [Consulta: 2011, Julio 12].
- González, Ángel (2006). **Métodos de compensación basados en competencias**. Barranquilla, Colombia, Ediciones Uninorte.
- Hurtado, Jacqueline (2006). **El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística**. 4ta edición, Colombia, Ediciones Quirón.
- López, Alma (2006). **Modelo de evaluación por competencias laborales**. México D.F., Publicaciones Cruz O.
- Lucía, Anntoinette y Lepsinger, Richard (1999). **The Art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. Business and management series jossey-bass business & management USA**, San Francisco, Editorial Jossey-Bass.
- Mertens, Leonard (1996). **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Montevideo, Uruguay, Ediciones del Centro interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional, oficina internacional del trabajo -CINTERFOR/OIT.
- Mertens, Leonard (2000). **La gestión por competencia en la empresa y la formación profesional**, Ediciones de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Editorial Bravo Murillo Madrid, España.
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (2008), Manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional. **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 38.924**, 6 de Mayo de 2008 Venezuela.
- Ortega, María (2004). **Evaluación de competencias por 360 grados prueba piloto de una herramienta para certificar al empleado en puesto de supervisión**. Tesis de grado, Psicólogo, Facultad de Humanidades de la Universidad Francisco Marroquín Guatemala, Disponible en: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/4007.pdf> [Consulta: 2011, Diciembre 12].
- Perrenoud, Philippe (2002). **Construir competencias desde la escuela**. 2ª. Edición, Santiago de Chile, Dolmen Ediciones.
- Romero, Miria (2005). ¿Y qué son las competencias? ¿Quién las construye? ¿Porqué competencias? **Revista Electrónica Educar**. Número 35 Octubre-Diciembre 2005. Disponible: [http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.DescargaArticuloU.descarga&tipo=PDF&articulo\\_id=9909](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.DescargaArticuloU.descarga&tipo=PDF&articulo_id=9909). Consultado: 2011, mayo 18.
- Rodríguez, Aurea y Peñaranda, Elena (2002). **Competencias laborales en la administración pública**. Serie para la Mejora Continua en las Organizaciones Públicas, Buenos Aires: Subsecretaría de la Gestión Pública. Oficina Nacional de Innovación de Gestión,

- Dirección de Análisis y Diseño Organizacional.
- Sandoval, Franklin; Miguel, Vanessa y Montañón, Nora (2010). **Evolución del concepto de competencia laboral**. [Documento en línea]. Ponencia presentada en el VIII Reunión Nacional de Currículo y el II Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la Educación Superior, Disponible en: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_6/sandoval\\_Franklin\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf), [Consulta: 2010, Diciembre 12] Venezuela.
- Sandoval, Franklin; Miguel, Vanessa; Montañón, Nora y Ramos, Esmeralda (2012). **Un enfoque ontológico para gestionar perfiles de cargos basados en competencias laborales en la administración pública venezolana. Memorias del II simposio científico y tecnológico en computación (SCTC 2012)**. Venezuela, Escuela de Computación Universidad Central de Venezuela, pp-227-234.
- Saravia, Marcelo (2008). **Gestión de competencias laborales desde un modelo práctico**. Serie recursos humanos en el siglo XXI, Disponible en: [http://www.teletrabajoperu.com/pdf/investigaciones/Gestion\\_de\\_competencias\\_laborales\\_desde\\_un\\_modelo\\_practico-Marcelo\\_Saravia.pdf](http://www.teletrabajoperu.com/pdf/investigaciones/Gestion_de_competencias_laborales_desde_un_modelo_practico-Marcelo_Saravia.pdf), [Consulta: 2010, Diciembre 12] Bogotá Colombia.
- Spencer, Lyle y Spencer, Signe (1993). **Las competencias en el trabajo, modelos para la excelencia**. Madrid. Editorial Alianza.
- Vargas, Fernando (2004). **Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral**. Montevideo, Uruguay, Ediciones del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, Oficina Internacional del Trabajo -CINTE-RFOR/OIT.
- Villamayor, Esteban (2004). **Gestión por competencias: una aproximación a su necesidad**. VI. Reunión sobre Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires. Disponible en: [http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/observatorio/competencias\\_laborales/gestion\\_por\\_competencias.pdf](http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/observatorio/competencias_laborales/gestion_por_competencias.pdf) [Consulta: 2011, Diciembre 12].
- Wayne, Mondy y Noe, Robert (2005). **Administración de Recursos Humanos** Novena edición. México. Editorial Pearson Educación.
- Zambrano, Luís (2005). **Evaluación de la gestión del recurso humano para definir perfiles basados en competencias en la contraloría interna de C.A Energía Eléctrica de Venezuela (ENELVEN)**. Trabajo de Grado, Especialista Auditoría. Convenio UCLA-LUZ- Venezuela Disponible en: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P660.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P660.pdf) [Consulta: 2011, Diciembre 12].