

**ANEXO 2**  
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA**  
**REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO**  
**COMPLETO.**

Bogotá, D.C. Febrero 18 de 2.012

Marque con una X  
Tesis  Trabajo de grado

Señores  
**BIBLIOTECA GENERAL**  
Ciudad

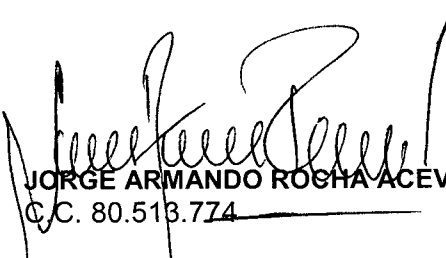
Estimados Señores:

Nosotros **YURI CAROLINA LOPEZ CARRANZA y JORGE ARMANDO ROCHA ACEVEDO** identificados con C.C. No. 1.024.467.893 y 80.513.774 autores de la tesis y/o trabajo de grado titulado **PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS BASADOS EN COMPETENCIAS**, presentado y aprobado en el año 2.012 como requisito para optar al título de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSO HUMANO**; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde internet, intranet, etc, y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

  
**YURI CAROLINA LOPEZ CARRANZA**  
C.C. 1.024.467.893

  
**JORGE ARMANDO ROCHA ACEVEDO**  
C.C. 80.513.774

Procesos de Recursos Humanos Basados en Competencias.

Yuri Carolina López Carranza

Jorge Armando Rocha Acevedo

Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Director

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económico-Administrativas

Especialización Gerencia de Recursos Humanos

Bogotá D.C, Febrero, 2012

Procesos de Recursos Humanos Basados en Competencias.

Yuri Carolina López Carranza Y Jorge Armando Rocha Acevedo.

Tabla de contenido	Pág.
1. <a href="#">Introducción</a>	<a href="#">2</a>
2. <a href="#">Planteamiento del problema</a>	<a href="#">3</a>
3. <a href="#">Objetivo general</a>	<a href="#">4</a>
3.1 <a href="#">Objetivos específicos</a>	<a href="#">4</a>
4. <a href="#">Justificación</a>	<a href="#">4</a>
5. <a href="#">Marco teórico</a>	<a href="#">5</a>
6. <a href="#">Método</a>	<a href="#">13</a>
6.1. <a href="#">Tipo de estudio</a>	<a href="#">13</a>
6.2. <a href="#">Instrumento</a>	<a href="#">14</a>
6.3. <a href="#">Tipo de muestreo</a>	<a href="#">14</a>
7. <a href="#">Discusión</a>	<a href="#">15</a>
8. <a href="#">Conclusiones</a>	<a href="#">17</a>
9. <a href="#">Recomendaciones</a>	<a href="#">18</a>
10. <a href="#">Referencias</a>	<a href="#">21</a>

## Resumen

Se realizó un análisis para diagnosticar los procesos de recursos humanos basados en competencias en una entidad del sector asegurador. Por lo anterior se realizaron entrevistas a profundidad a empleados de gestión humana de una aseguradora nacional, quienes hayan manejado los procesos de esta área basados en competencias e identificar cual es el proceso y como los manejan en la compañía.

Se encontró que las únicas áreas que manejan competencias son selección y formación, ya que los procesos de nomina no son involucrados con competencias, adicionalmente existe desconocimiento de los procesos de certificación de competencias por parte del Sena. La evaluación por competencias 360° es el proceso que más fuerza tiene en esta compañía del sector asegurador.

Por lo anterior se proponen planes de acción para los altos directivos y la gerencia media, los cuales se enfatizan en alinear los objetivos de gestión humana a la planeación estratégica de la entidad, adicionalmente se propone certificar las competencias de los empleados de acuerdo a las normas certificadas por el Sena.

Palabras claves: competencias, asegurador, recursos humanos.

## Abstract

We performed an analysis to diagnose the Human Resources processes based on competences in an insurance company. Consequently in-depth interviews were made to the employees of human management of a national insurance company, who have handled the processes of this area based on competences and identify what is the process and how it is handled in to the company.

We found that the only areas that handled competences are recruitment and learning, due to the payroll processes are not involved with competences, additionally exist an ignorance of certification of competency processes by the Sena. The competence test 360°, is the strongest process in this insurance company.

Consequently we propose action plans for top executives and medium management, which focus in align the targets of human management to achieve the strategic planning

in the company, also we suggest to certify the employees's competences according to the policies certified by the Sena.

Key words: competence, insurer, human resources.

### Introducción

La presente investigación se llevó a cabo por que surgió el interés por parte de los realizadores de la misma de identificar el proceso de recursos humanos en temas de competencias en una entidad del sector asegurador. Se considera de gran importancia puesto que en la actualidad las organizaciones buscan productividad en sus empleados para ello buscan implementar todos los procesos en recursos humanos basados en competencias.

Con el diagnóstico de los procesos de recursos humanos pretendimos mostrar claramente la falta de integridad y armonización en cada uno de los procesos y recomendar como se impacta favorablemente a la organización adoptando un modelo de competencias en cada uno de los procesos de recursos humanos de la empresa.

Algunas organizaciones inician con un proceso de selección, identificando las competencias en los candidatos según un perfil diseñado para cada uno de los cargos y en otras ocasiones se evalúan las competencias a los empleados de la compañía con diferentes tipos de evaluaciones, para así mismo realizar seguimientos a esas competencias ideales y requeridas en los perfiles de las empresas.

Esta investigación se desarrolló en una entidad del sector asegurador donde el factor humano es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Reconoce que la motivación y el desarrollo de las competencias de sus empleados es eje fundamental para el desarrollo de los procesos de cada uno de los cargos; la identificación, el análisis y el seguimiento de las competencias de los empleados se destacan en esta entidad.

### Planteamiento del Problema

Los procesos fundamentados en competencias hoy en día se están utilizando en diferentes organizaciones tanto internacionales como a nivel nacional, debido a la necesidad de incrementar el desempeño laboral y así contribuir de forma exitosa a obtener los objetivos y metas organizacionales.

En el mundo de hoy la tecnología y la información están al alcance de todos, tanto individuos como organizaciones, por lo cual, una ventaja competitiva diferenciadora es la de formar, capacitar y desarrollar al capital humano, haciéndolo participe e involucrándolo con los objetivos y metas organizacionales.

Los cambios que se generan diariamente en el mundo, influyen notoriamente en el accionar de la empresa, es por esta razón, que los individuos deben de trabajar de manera eficiente y eficaz en el logro de los objetivos, y es acá donde el recurso o capital humano debe considerarse de vital importancia como factor de incremento de capacidades individuales que se traducirán en el logro de metas organizacionales y así generar el valor agregado que el mercado y el mundo en general necesita.

No siempre los empleados de una organización entienden lo que las directivas y en especial las áreas de recursos humanos implementan, por este motivo se debe involucrar a todos y cada uno de los miembros de la organización e impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, y como éstas fortalecerán la organización tanto en el logro de objetivos, participación en el mercado, rendimientos económicos etc, que sin duda se trasmitirá a los empleados en beneficios que garantizan el desarrollo individual y de la organización.

Se tomó como referencia para el presente estudio una empresa del sector asegurador que ha empezado a utilizar la herramienta de gestión por competencias y que necesita ampliar su conocimiento e información para así obtener resultados más positivos e incrementar los actuales para diferenciarse en un mercado tan exigente y competitivo como lo es el sector asegurador.

Muy pocos sectores productivos en el país tienen un escenario de crecimiento tan positivo como el que se plantea en el sector asegurador. Por este mismo factor y conociendo que las empresas de este sector cuentan con los recursos, tecnología e información necesarias y suficientes, se debe intensificar la utilización de la herramienta de gestión por competencias, que permitirá diferenciarnos de los competidores.

#### Planteamiento del Problema

¿Cómo se manejan los procesos de recursos humanos basados en competencias en una entidad del sector asegurador?

### Objetivo General

Diagnosticar los procesos de recursos humanos basados en competencias en una entidad del sector asegurador.

### Objetivos Específicos

Identificar los procesos basados en competencias de recursos humanos en una entidad del sector asegurador

Analizar los procesos de recursos humanos basados en competencias que se manejan en el sector asegurador

Proponer y recomendar a la entidad estrategias para fortalecer los procesos de recursos humanos basados en competencias

### Justificación

Con los resultados obtenidos de esta investigación se beneficiarán los encargados de las áreas de recursos humanos de la entidad aseguradora, que van a tener información clara, actual y confiable, con el fin de optimizar los procesos de recursos humanos basados en competencias.

No hay que olvidar que los trabajadores de esta entidad, también serán beneficiados con los resultados de la presente investigación, ya que observarán los beneficios individuales y colectivos que el uso adecuado de esta herramienta nos genera tanto en el crecimiento personal como en el logro de objetivos empresariales.

La presente investigación dará a conocer los avances y beneficios que pueden obtener tanto empleados y organización, cuando existen procesos que interactúan entre trabajadores y empresa, y como, respaldar, ofrecer y ayudar un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador, para que con éste enriquecimiento alcancemos los objetivos misionales de la organización

### Marco Teórico

En la presente investigación es importante tener en cuenta algunos aspectos relevantes como lo son, teorías de competencias, competencias en recursos humanos, competencias en Colombia, sector asegurador, entre otras.

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (OIT/Cinterfor, 2002).

En la actualidad las competencias en las empresas son de gran importancia, ya que aportan a la motivación de los empleados, el enriquecimiento profesional y personal de cada uno de los empleados. Adicionalmente las empresas crecen en productividad ya que los trabajadores realizan sus labores de manera más eficiente y eficaz. Por lo anterior se puede establecer que las competencias son un aporte tanto para el crecimiento laboral como personal.

Según Miranda (2008) la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997).

Alles (2005) considera que gestión por competencias es una metodología que, aunque también es europea, se origina fundamentalmente en Estados Unidos, como un modelo en materia de management y así considera en Europa y en todos lados, por lo tanto lo que hace es adaptar a la cultura latina un modelo que está pensando para la cultura sajona, sin que esto signifique estar a favor o en contra de ninguna de las dos culturas.

Existen muchas definiciones de competencia laboral que nos pueden llevar a muchos autores y promotores de las competencias, pero es de gran importancia ir a la normalización y certificación de la competencia laboral.

El Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional de España, establecido mediante la Ley orgánica 5/2002 es resultado de una trayectoria de trabajo en el ámbito de la formación que se inicia con la firma del acuerdo económico y social entre el gobierno, trabajadores y empleadores, en 1984. Posteriormente, España ha tenido dos grandes programas nacionales de formación profesional, el primero en 1993 y el segundo en 1998; a partir de cuya experiencia se fue concretando la necesidad de crear un Sistema Nacional de Cualificaciones. Los programas nacionales de formación, en especial el segundo, apuntaron hacia el incremento de la calidad de la formación, la mejora de las cualificaciones de la población activa, la transparencia del mercado de trabajo y un mejor ajuste estructural entre la oferta y demanda laborales. Un factor distintivo de los programas radica en la amplia participación de empleadores y trabajadores en su elaboración (OIT/Cinterfor, 2002).

Dentro de las organizaciones se evidencia que existe una preocupación marcada por medir las competencias de los empleados y colaboradores de las empresas, ya que en cierta medida de esto depende la motivación y el buen rendimiento de los empleados.

Para Marx (1973, citado por Carrillo, 2000) la calificación depende de las formas concretas que asume la división del trabajo, factor determinante del aprendizaje y del valor de la fuerza del trabajo. Con el desarrollo de la división del trabajo, principal instrumento para el mantenimiento de relaciones sociales de carácter antagónico, la calificación individual en un sentido integral.

Después de Marx, las ideas de Taylor sobre la organización científica del trabajo. La gran contribución de Taylor fue la sistematización de aquellas prácticas organizativas que, al ser simplificadas para enfrentar el ejercicio del oficio, permitieron la entrada de la masa de obreros no calificados a la industria. Los principios de Taylor y sus técnicas (el estudio de tiempos y movimientos, la especialización y parcelización de tareas, la selección científica, la formación en el puesto de trabajo, etc.) conformaron un modelo eficiente mediante el cual se pudo reducir drásticamente la necesidad de mano de obra calificada (Carrillo e Iranzo, 2000).

La adopción de las competencias como base de la gestión de recursos humanos en una organización conlleva una serie de ventajas. Pereda y Berrocal (2004), señalan algunas de estas ventajas. Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas (Gil Flores, 2007).

El balance de competencias supone la utilización de diferentes métodos de recogida de datos, incluyendo test psicológicos, entrevistas, biografías o la observación en el contexto laboral, entre otros. A través de ellos, se recogen datos sobre la historia profesional de los sujetos, destacando sus experiencias profesionales y extraprofesionales, sus experiencias formativas, competencias adquiridas, intereses y motivaciones. En la elaboración del balance de competencias el sujeto aprende a describir y evaluar sus competencias personales, profesionales y sociales, y a elaborar proyectos profesionales que se basan en la comparación entre las competencias que posee y las exigidas por un determinado perfil profesional (Gil-Flores, 2007).

Actualmente se están certificando las competencias laborales de los empleados, lo anterior es de gran importancia ya que genera más confidencialidad y efectividad en los procesos. Adicionalmente reduce los índices de rotación y disminuye la necesidad de evaluar competencias.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es la Entidad encargada de crear estándares denominados normas de competencia laboral que describen los resultados que el trabajador debe lograr en el desempeño de una función productiva, los contextos donde esto ocurre, los conocimientos que debe aplicar, así como las evidencias que le permiten demostrar sus competencias.

Para la elaboración de normas de competencia laboral, en los diferentes sectores ocupacionales, se crean las Mesas Sectoriales que son instancias de concertación conformadas por representantes del sector productivo, trabajadores entidades educativas y centros de investigación y desarrollo tecnológico; Estas conforman equipos técnicos

conformados por expertos en el área, que elaboran las normas de competencia, las cuales son adoptadas por el Consejo Directivo Nacional de SENA (Normalización de Competencias Laborales, s.f).

La certificación de las competencias es el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo. (Normalización de Competencias Laborales, s.f)

Los esfuerzos por caracterizar económicamente la estructura del sistema financiero nacional se han concentrado, históricamente, en la medición de economías de escala y en la medición de la eficiencia técnica y de asignación de insumos en el sector bancario. Estos dos frentes de investigación están estrechamente ligados, ya que la ineficiencia técnica sólo es consistente con un mercado poco competitivo, que puede generarse como consecuencia de la existencia de economías de escala. La medición de la eficiencia se lleva a cabo, tradicionalmente, mediante la definición de una "frontera" de producción eficiente, que constituye el punto de comparación para analizar el comportamiento de las firmas. Las firmas que más se alejen de dicha "frontera" son, por lo tanto, menos eficientes. Esto muestra que la medición de la eficiencia es relativa. Es decir, se mide la eficiencia respecto a una firma "ideal", generada a partir de la muestra bajo consideración (Badel, 2002).

La cultura de seguros en Colombia cada vez es más amplia debido, entre otras, a la situación social, económica y de seguridad. El sector asegurador lo conforman las compañías de seguros generales y las compañías de seguros de vida; la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) define a las compañías y cooperativas de seguros como las entidades que dedican su objeto social a la realización de operaciones de seguros, bajo las modalidades y en los ramos que les son autorizados expresamente, Así mismo, pueden efectuar operaciones de reaseguro, en los términos que establece el Gobierno Nacional. Los organismos de carácter cooperativo que prestan servicios de seguros deben ser especializados.

En la definición se habla de “bajo las modalidades y en los ramos que les son autorizados expresamente”, aquí quiso decir el legislador que las compañías de seguros pueden ofrecer seguros en las modalidades de riesgos patrimoniales, denominados seguros de daños y riesgos de personas, denominados seguros de vida (Bernal, sf).

Es importante conocer que la entidad del sector asegurador es una entidad nacional con más de 29 años en el sector Asegurador, encargada de comercializar seguros de vida, patrimoniales, generales y de automóviles, dicha entidad tiene como misión, Desarrollar y comercializar productos para la previsión de riesgos de los estratos medios de la población nacional, con alta calidad y precios razonables, enmarcados en los objetivos del sector solidario, con personal altamente competente enfocado en la honestidad, responsabilidad y compromiso y su visión es para el 2013 fortalecer su imagen a nivel nacional como empresa aseguradora de naturaleza cooperativa, rentable y auto sostenible, destacándose por ofrecer un excelente servicio al cliente, al contar con talento humano capacitado y comprometido en el desarrollo social del país.

Dentro de las áreas de recursos humanos existen procesos que apuntan a las competencias de los empleados que se requieren en la empresa y en cada uno de las funciones desempeñadas lo que diferencia de una manera significativa la eficacia e ineficacia de los trabajadores.

Las nuevas tecnologías y las tendencias sociales emergentes provocan un fuerte impacto sobre el modo en que las empresas planifican, gestionan y desarrollan a su personal.

El sistema de planificación de recursos humanos es la forma en que las empresas intentan conseguir la adaptación entre la organización y las personas, con objeto de conseguir una ventaja competitiva (Mulder et al, 2005).

Dentro de los procesos de recursos humanos que deben basarse en competencias estas los procesos de sucesión, plan de carrera, formación, capacitación, procesos de selección, evaluación, contratación entre otros.

El plan de carrera es un método que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

Una vez que la empresa ha logrado establecer un modelo adecuado de carrera, el segundo paso es lograr que el personal lo utilice tanto para colaborar en la mejora de los

resultados de la empresa como para conseguir su realización profesional. Para ello, la organización debe poner en marcha los planes de sucesión, que proponen la mejor adecuación entre personas y puestos.

Cuando el sistema de planificación de la sucesión es más amplio, aumenta la rentabilidad y lo mismo ocurre con los sistemas de planificación de la sucesión para la alta dirección (Mulder et al, 2005).

Lo anterior debido a que este tipo de proyecciones pueden generar motivación en los empleados y mejorar su desempeño de las labores realizadas, es por ello que los planes de sucesión o planes de carrera son importantes para el crecimiento tanto personal como profesional, incluso esto puede mejorar en su vida familiar y así mismo da crecimiento y progreso a la organización.

Es necesario un desarrollo de las competencias directivas para el buen funcionamiento de la empresa.

Coherencia, claridad o no contradicciones, son términos que en muchas empresas se quedan, a menudo, en buenas intenciones.

Un enfoque para el desarrollo de competencias directivas no se puede poner en práctica sin un diagnóstico inicial y unos objetivos específicos y realistas.

El enfoque referente a la dirección que debe presentar la empresa está basado, según el autor, en cuatro factores que producen un importante efecto sobre los resultados de la empresa:

Fuentes de motivación individual. Entre ellas destacan la orientación hacia el logro, el deseo de cultivar las relaciones con los demás, y el deseo de influir en los demás.

Exigencias del puesto y competencias del empleo.

Estilos de dirección y relación de estos con las fuentes de motivación.

Clima dentro de las empresas.

Es imprescindible para conseguir al solicitante más adecuado, diseñar e implantar un sistema de selección y contratación basado en competencias. Según el libro, *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, La entrevista de incidentes críticos es la técnica moderna más potente que se puede utilizar para identificar las competencias que son efectivas para conseguir un desempeño superior no sólo ahora, sino también en el futuro.

También se describe uno de los métodos alternativos más empleados basado en la selección de competencias genéricas.

Es importante establecer un buen proceso de selección, para ello se deben definir los perfiles de cada uno de los cargos a seleccionar; en dichos perfiles se deben definir las competencias necesarias para cada cargo, para encontrar los candidatos acordes a esos perfiles es fundamental tener procesos claros.

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación – formación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, en ocasiones también porque significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración (Mertens, 1997).

Las organizaciones en ocasiones prefieren dirigir el presupuesto en el plan de negocio, dejando de lado los procesos de gestión humana, sin identificar que estos procesos deben estar ligados a este plan de negocio y de allí la efectividad y el cumplimiento de objetivos.

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continúa en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas (Gonczi y Athanasou, 1996).

Otro tema importante en los Recursos Humanos es la remuneración como lo dice el autor (Charles y Bethell-Fox, 2005), El autor se ha centrado en explicar los factores que fundamentalmente determinan las decisiones sobre remuneración, e indicar modos de lograr que las competencias sean mejor representadas y reflejadas en los sistemas de remuneración. Es decir, se trata de mostrar que la idea de remunerar a los trabajadores en función de sus competencias y habilidades es más beneficiosa para la empresa que hacerlo por el puesto de trabajo que ocupan.

El autor llega a la conclusión de que hay cuatro importantes formas de hacer uso de las competencias como principales guías para la remuneración:

Empleo de las competencias como factores de capacidad y de esfuerzo.

Invertir en competencias.

Bandas más amplias de remuneración.

Gestión del desempeño basada en las competencias

Adicionalmente son importantes las evaluaciones por Competencias realizadas en las Compañías, de acuerdo a estas evaluaciones se pueden establecer unos indicadores para que los funcionarios de una Compañía se dirijan al cumplimiento de los mismo objetivos.

Actualmente se habla mucho de la necesidad de alinear las prácticas de recursos humanos a la estrategia de los negocios. Todos los distintos subsistemas de Recursos Humanos de un modo u otro repercuten en las estrategias, ya que ayudan a lograrlo o a malograrlo cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales. Desde la perspectiva del empleado, esta fijación de objetivos le permite formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales y con los resultados.

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de los grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer a un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar esos efectos negativos (Alles, 2006).

Si bien parece obvio, la evaluación de desempeño se halla integrada a los diferentes procesos de recursos humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, lo hacen a partir de la evaluación de desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal (Alles, 2006).

En el mismo texto Alles manifiesta que en un esquema completo de evaluación, donde se combina la evaluación por objetivos (análisis del rendimiento) y la evaluación por competencias, para la evaluación global y la consecuente nota o evaluación final debe tenerse en cuenta tanto en el análisis del rendimiento como la evaluación por competencias (o evaluación por factores).

Para realizar una evaluación por competencias es importante iniciar estableciendo cada uno de los perfiles de los cargos definidos en las organizaciones, para ello se establecen las competencias organizacionales, las del área y las del cargo, de esta manera, las evaluaciones por competencias se vuelven más objetivas al momento de hacer una evaluación como por ejemplo la evaluación 360° y al realizar planes de acción para llegar a los objetivos de las organizaciones.

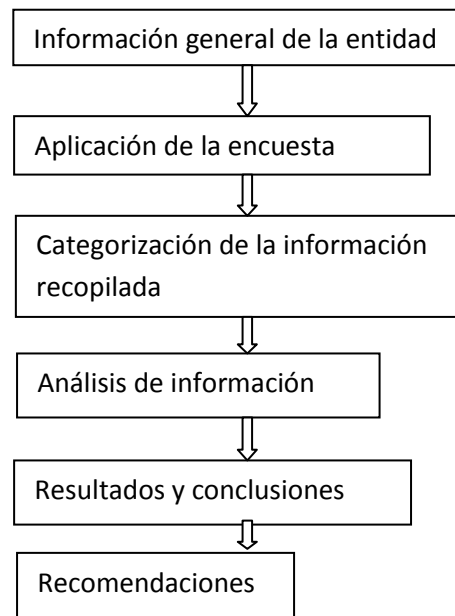
Para las organizaciones es de gran importancia tener un plan estratégico con objetivos claros, para ello los procesos de gestión humana deben estar enfocados en competencias, ya que ellas definen los procesos y apoyan a que los empleados se dirijan a dichos objetivos y trabajen por un fin común, no solo para los beneficios de los dueños de las organizaciones si no por su propia motivación y para el crecimiento personal y profesional de todos.

## Método

### Tipo de Estudio

La metodología propuesta en esta investigación es de corte cualitativo y carácter descriptivo – interpretativo, Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (González y Hernández, 2003). Una de las características más importantes de las técnicas cualitativas de investigación es que procuran captar el sentido que las personas dan a sus actos, a sus ideas, y al mundo que les rodea. Cook y Reichardt, sf (citado por Meza, sf) consideran entre los métodos cualitativos a la etnografía, los estudios de caso, las entrevistas a profundidad, la observación participante y la investigación-acción.

Adicionalmente se pueden observar las fases de la investigación en el siguiente flujo grama:



### Instrumento

Se utilizaron encuestas de preguntas abiertas, las cuales permiten la indagación exhaustiva para lograr que un solo encuestado hable libremente y exprese en detalle sus creencias y sentimientos sobre un tema. El propósito de esta técnica es llegar más allá de las reacciones superficiales del encuestado y descubrir las razones fundamentales implícitas en sus actitudes y comportamiento (Rodríguez, 1992).

### Tipo de Muestreo

La población objetivo fueron 12 empleados de gestión humana de una aseguradora nacional, de los cuales respondieron la encuesta 10 personas, por lo anterior se contó con el 80% de la población total y así se pudo identificar los procesos realizar en gestión humana basados en competencias.

Se utilizó una muestra de conveniencia. Que se refiere a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio donde el investigador determina configurar una muestra inicial de participantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere investigar (Bonilla – Castro y Rodríguez Sehk, 2005).

Dentro del tipo de muestreo de conveniencia existe una estrategia denominada bola de nieve la cual se utilizara en esta investigación. Esta estrategia consiste en pedirle a los participantes que identifiquen otros procesos con las mismas características de la muestra con la que se desea trabajar y que encajen en los objetivos del estudio (Bonilla – Castro y Rodríguez Sehk, 2005). De igual forma, es una técnica apropiada para la investigación cualitativa y estudios de casos. Al igual que es un buen método para recoger los distintos puntos de vista existentes en un grupo (Bisquerra, 1989).

### Discusión

De acuerdo a los resultados encontrados se puede identificar que según Miranda (2008) la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Es por ello que en los resultados se encontró que es de gran importancia detectar las fortalezas y aspectos a mejorar de cada uno de los funcionarios de la organización, otorgándoles acompañamiento y asesoría a los mismos.

Se identifica con facilidad que los funcionarios de gestión humana coinciden en que las competencias van ligadas con el desarrollo profesional, personal y motivacional de las personas en pro del crecimiento de la organización. Es por ello que basar los procesos de gestión humana en competencias en una gran ventaja y fortaleza para la organización, tal y como se refiere Pereda y Berrocal (2004), ya que señalan algunas de estas ventajas. Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos

observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas (Gil Flores, 2007).

Dichos perfiles en esta compañía del sector asegurador lo maneja el área de selección, es claro que en gestión humana se ve reflejado más fuerte el tema de competencias en dos áreas específicas las cuales son selección y capacitación, ya que estas dos áreas tienen procesos específicos tales como la evaluación por competencias 360°, identificación de perfiles de cargo por competencias, selección por competencias, formación, desarrollo, inducción y re inducción basados en competencias.

Son muchos los procesos que se pueden llevar a cabo por competencias en gestión humana uno de ellos es la evaluación por competencias a cada uno de los empleados, esta es una manera de identificar y trabajar en las competencias que se deben mejorar y así fortalecer y enriquecer el cargo y la organización. Tal y como lo dice Marx (1973, citado por Carrillo, 2000) la calificación depende de las formas concretas que asume la división del trabajo, factor determinante del aprendizaje y del valor de la fuerza del trabajo. Con el desarrollo de la división del trabajo, principal instrumento para el mantenimiento de relaciones sociales de carácter antagónico, la calificación individual en un sentido integral.

De acuerdo a las encuestas se evidencio que actualmente se están llevando a cabo la certificación de competencias para servicio al cliente basados en la norma Sena, tal y como fue comentado el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es la Entidad encargada de crear estándares denominados normas de competencia laboral que describen los resultados que el trabajador debe lograr en el desempeño de una función productiva, los contextos donde esto ocurre, los conocimientos que debe aplicar, así como las evidencias que le permiten demostrar sus competencias.

Sin embargo no todos los funcionarios de gestión humana conocen las normas de competencias laborales que certifica el Sena, las áreas que claramente conocen de este proceso y están involucradas son capacitación, selección y bienestar.

Por lo cual se considera importante que se establezcan más capacitaciones, ya que según las encuestas son muy pocas las capacitaciones que se han realizado en este tema a los funcionarios de gestión humana, teniendo en cuenta que la certificación de las competencias es el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo. (Normalización de Competencias Laborales, s.f)

Se encontró una dificultad en el área de gestión humana, específicamente en el área de Nomina, ya que no participan en ningún proceso basado en competencias y adicionalmente no conocen de dichos procesos, aunque la percepción es que nomina no se maneje en gestión humana, si no, en áreas contables o financieras, sin embargo el autor (Charles y Bethell-Fox, 2005), se ha centrado en explicar los factores que fundamentalmente determinan las decisiones sobre remuneración, e indicar modos de lograr que las competencias sean mejor representadas y reflejadas en los sistemas de remuneración. Es decir, se trata de mostrar que la idea de remunerar a los trabajadores en función de sus competencias y habilidades es más beneficiosa para la empresa que hacerlo por el puesto de trabajo que ocupan.

El autor llega a la conclusión de que hay cuatro importantes formas de hacer uso de las competencias como principales guías para la remuneración:

Empleo de las competencias como factores de capacidad y de esfuerzo.

Invertir en competencias.

Bandas más amplias de remuneración.

Gestión del desempeño basada en las competencias

Por lo anterior se considera importante que mientras se maneje nomina en gestión humana se deben tener en cuenta los procesos para que se acerque a los procesos basados en competencias.

### Conclusiones

- El tiempo de vinculación en la compañía oscila entre los 4 meses y los 7 años, con un promedio de 3.87 años. Todos los encuestados son empleados con vinculación directa con la organización.

- El 100% de los encuestados están involucrados y son responsables en áreas de Recursos Humanos.
- El 100 % de los encuestados coinciden en que el único proceso que está basado en competencias dentro de la organización es el de Selección y Capacitación. De acá concluimos que el 90% de los encuestados desconocen el funcionamiento de los procesos basados en competencias.
- El 90% reportó capacitaciones en competencias, pero se observó que se realizaron independientemente, quiere decir, unos de liderazgo, otras de servicio al cliente etc, pero no se capacitó en procesos integrales basados por competencias. En los últimos seis (6) meses no se ha realizado ningún tipo de capacitación.
- Tan solo el 20% conoce las certificaciones por competencias que realiza el SENA.
- Consenso total de la importancia de que todos los empleados se certifiquen por competencias.
- El 70% coincide en que ha participado en las evaluaciones por competencias. Se realiza la evaluación 360° y se determina claramente que en la retroalimentación participa el jefe y se plantean planes de acción.
- La totalidad de los encuestados mostraron interés en la importancia y necesidad de ser implementados los procesos de recursos humanos basados en competencias en la organización. Aunque se está trabajando en ello se debe generar credibilidad, seguimiento y sensibilización.

### Recomendaciones

El propósito general es el de involucrar todos los procesos de recursos humanos de la organización, en un modelo basado en competencias. Es decir, adoptar el modelo de competencias en la empresa y proporcionarle las herramientas necesarias para que éste se convierta en aprendizaje continuo que conlleve a cambios organizacionales positivos que traigan consigo el incremento de rendimientos y al posicionamiento competitivo en el mercado.

Para realizar este proceso se deben involucrar todos los actores de la organización, tanto la alta gerencia como jefes medios y claramente los empleados. En este orden de ideas recomendamos estructurar las acciones a tomar por niveles, así:

#### Nivel Directivo.

Alinear estratégicamente la plataforma organizacional con el modelo de competencias. Es necesario que las directivas conozcan la importancia del modelo de competencias en los procesos de recursos humanos y como éste favorece la búsqueda de los objetivos organizacionales. El adecuado lineamiento entre la plataforma organizacional y el modelo de competencias, crea y asegura las bases del modelo y consolida el desarrollo de las actividades. Muy a menudo y en especial en la empresa del estudio, se observa el desconocimiento de los directivos en los beneficios que se pueden obtener de la aplicación del modelo de competencias en los procesos de recursos humanos.

Las directivas deben tener claridad que la implementación del modelo de competencias en los procesos de recursos humanos, acarrea unos costos de divulgación, sensibilización, formación y capacitación, que sin duda se convertirán en beneficios no solo económicos, sino de bienestar y de mejoramiento del clima organizacional.

En síntesis la directiva debe conocer la importancia y ventajas del modelo, alinear su misión, visión y objetivos con cada uno de los procesos de recursos humanos y subsidiar los costos que incurra la aplicación del modelo.

#### Jefes de Área.

La importancia de este nivel jerárquico es muy alta, ya que ellos filtran y dan a conocer las actividades y programas en doble vía, es decir, trabajan conjuntamente con directivos, creando estrategias y a su vez socializan sus acciones a los empleados. Nadie mejor que los jefes de área para definir y describir los procesos, actividades, funciones y tareas de cada uno de los puestos de trabajo y como éstos participan en el objetivo o meta del área y finalmente de la organización. Este proceso permite detectar las estrategias del modelo de competencias y observar las debilidades y fortalezas de cada puesto de trabajo.

Saber claramente que necesita cada puesto de trabajo e individuo tanto de recursos tecnológicos como materiales, permite que los trabajadores se desempeñen eficientemente en el puesto de trabajo.

Los jefes deben trabajar en sincronía con los directivos, ya que tienen que nombrar y definir las competencias tanto organizacionales como individuales, de una manera clara y precisa, de tal forma que sea fácil a la comprensión de todos los trabajadores.

Se debe crear una gestión integrada de recursos humanos en torno al modelo de competencias y observar las incidencias de la aplicación del modelo en cada uno de los procesos. Se debe trabajar en selección y contratación, diseño y evaluación de puestos, evaluación del desempeño, remuneración, valoración del potencial, planes de carrera, planes de sucesión y formación y desarrollo.

El modelo de competencias en los procesos de recursos humanos permite identificar los empleados de mayor potencialidad y sirve como instrumento en los planes de carrera y sucesión. Conjuntamente impacta favorablemente la productividad y en la motivación del personal, lo cual se refleja en las utilidades de la organización.

La gerencia de recursos humanos deberá participar activamente en los procesos de cambio y de comunicar precisa y claramente lo que pasa en la empresa, ayudando a construir una organización receptiva al cambio, flexible y participativa, al igual que debe de desarrollar el talento de todos los empleados de la organización.

El objetivo general de la organización es el de posicionarse cada día más en el mercado y generar rendimientos financieros, pero estos objetivos se conseguirán más fácilmente con la ayuda del capital humano idóneo y comprometido con la organización y es acá donde la gerencia de recursos humanos interviene y forma parte activa e integral y seduce al individuo a asumir una mayor responsabilidad tanto de su puesto de trabajo como en su propio desarrollo.

Por último recomendamos trabajar conjuntamente con el Sena, única entidad en Colombia autorizada a certificar competencias de los trabajadores. La empresa que estudiamos empezó a contactarse para certificar competencias en servicio al cliente. Creemos que este es un gran comienzo y seguro dará las pautas iniciales para certificar competencias individuales y de las distintas áreas de la organización. Tanto empleados por su cuenta como la organización en convenio con el Sena deberá certificar a todos sus empleados por competencias, herramienta que ofrece seguridad y tranquilidad a la organización.

## Referencias

Alles Martha, (2005); Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias; Ediciones Granica SA 1a edición.

Alles, Martha Alicia, (2006) Desempeño por competencias: evaluación 360°, Ediciones Granica SA 10 edición.

Carrillo Jorge y Iranzo Consuelo, (2000), Calificación y Competencias Laborales en América Latina

Carrillo, (2000), el alma en venta

Ducci, María Angélica, (1997), El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, Guanajuato

Enrique de Mulder, Murray M. Dalziel, Tjerk Hooghiemstra, Antonio Carretta, Charles E. Bethell-Fox, Manfred Strombach, Frank J. Hartle, David Fitt, Annick Bernard, A. Christensen y Jon Lund Hansen, Juan Carlos Cubeiro y Guadalupe Fernández, 2005. Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos

Gil Flores, Javier, (2007), La evaluación de competencias laborales, Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación, Universidad de Sevilla

[http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos\\_Economia/190.PDF](http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/190.PDF), adquirido el 15 de noviembre de 2010

<http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/contad/article/viewFile/1639/1478>, adquirido el 20 de noviembre de 2010

Irigoin, M.; Vargas, F. (2002), Competencia laboral y educación basada en competencias.

Miranda, (2008) Que es competencia laboral, Santiago de Chile, Universitaria

Mertens, (1997-1), La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional,

Normalización de Competencias Laborales, (s.f), tomado de la página [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

OIT/Cinterfor, (2002) Competencias laborales y formación profesional, tomado el 17 de marzo de 2011 de la página <http://www.oitcinterfor.org/competencias/inicio>

Pereda y Berrocal, (2004), gestión de recursos humanos por competencias, Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces