

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Lineamientos para la gestión humana por competencias en las empresas de construcción de la Isla de San Andrés

Aura Estella Alvarez Pérez

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración, Convenio Sede Manizales- Caribe
San Andrés, Colombia

2016

Lineamientos para la gestión humana por competencias en las empresas de construcción de la Isla de San Andrés

Aura Estella Alvarez Pérez

Trabajo de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Directora:

MSc. Olga Lucia García Cano

Línea de Investigación:

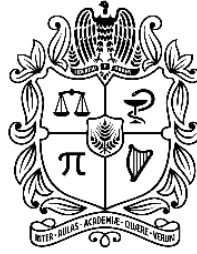
Gestión Humana

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración, Convenio Sede Manizales- Caribe

San Andrés, Colombia

2016



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Guidelines for human management by skills in San Andres Island construction companies

Aura Estella Alvarez Pérez

Dedicado a mi esposo

Sin ti nada sería una realidad, mucho por aprender de ti....

A mi niño mayor Angel, quien aprendió que aún después de ser grandes es necesario seguir aprendiendo....

Y a mi pequeño Aaron por regalarme las horas en que debía consentirle para poder concluir esta maravillosa experiencia llamada maestría.

A los profesores y en especial a la profe Olga por su paciencia, su colaboración, su tono conciliador; quedo realmente agradecida

A mis compañeros de quienes aprendí mucho, pero especialmente a aquellos que hoy en día son los mejores amigos que la vida me ha regalado

Resumen

Dentro del contexto empresarial, la gestión del talento humano ha sido una de las áreas organizacionales que en los últimos años ha sufrido los mayores cambios en cuanto al manejo de este recurso de importancia estratégica dentro de las empresas. A raíz de dichos cambios ha surgido la gestión por competencias como un nuevo paradigma que permite orientar la gestión empresarial hacia los nuevos retos exigidos por el entorno, en donde la consecución de los objetivos se cimienta sobre la base de un talento humano dotado de competencias que son demandadas por las organizaciones modernas.

En este estudio se muestran algunos aspectos de los procesos de la gestión humana que actualmente se vienen realizando al interior de las empresas de construcción de la Isla de San Andrés, cuyos hallazgos ratifican las condiciones difíciles que estas enfrentan en materia de gestión humana. Luego de realizar un análisis de los modelos de gestión por competencias abanderados en el tema, se llegó a definir las competencias cardinales así como las competencias específicas para los roles identificados. Estas herramientas constituyen los lineamientos que necesita toda organización para dar el primer paso en la concepción de un modelo de gestión por competencias.

Palabras clave: Gestión del talento humano, Gestión por competencias, empresas de construcción, competencias.

Abstract

Within enterprises, human management is one of the organizational areas that in recent years has gone under big changes ,due to those changes has risen the skills management which allows direction to new challenges demanded by the surroundings in which the foundation to attain the goals are based on a skilled work force which is on demand by modern organizations.

This study shows some aspects of the human talent management processes that actually are being done by some construction companies of the island, the findings ratify the hard conditions faced in the matters of strategic planning and talent management, secondly and analysis was done of the management models for skills by experts in this matter taking in consideration, to define specific and cardinal skills for the identified roles. This tools are part of the guidelines needed by every organization to take the first step to conceive a skills management model.

Keywords: Human talent management. Skills management, construction companies, competences.

Contenido

	Pag.
Resumen.....	V
Abstract.....	VI
Introducción.....	12
Planteamiento del problema	14
Objetivos	16
Justificación.....	17
1 Fundamentación Teórica.....	20
1.1 Gestión del talento humano.....	21
1.1.1 Cambios y transformaciones de la gestión del talento humano.....	23
1.1.2 Procesos de la gestión del talento humano.	25
1.2 Gestión por competencias.....	28
1.2.1 Antecedentes.	28
1.2.2 El modelo de las competencias.	30
1.2.2.1 ¿Qué es una competencia?	30
1.2.2.2 Principales enfoques	33
1.2.2.2.1 Enfoque anglosajón.....	34
1.2.2.2.2 Enfoque francés	35
1.2.2.3 Modelos de Gestión por Competencias	36
1.2.2.3.1 Modelo funcionalista.....	37
1.2.2.3.2 Modelo conductista	38
1.2.2.3.3 Modelo constructivista.....	42
1.2.2.4 Modelos empresariales desarrollados por consultoras Internacionales..	44
1.2.2.4.1 Modelo de E. Mulder	44
1.2.2.4.2 Modelo Acciona, BCS	46
1.2.2.4.3 Modelo de gestión por competencias de Delgado, Socio-Director de CORGA c.a.....	47
1.2.2.4.4 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004)	48
1.2.2.4.5 Modelo de Martha Alles: Capital humano	49
1.2.2.5 Análisis de los modelos de gestión por competencias.....	52
1.2.2.6 Metodología para la implementación de un modelo de gestión por competencias en las organizaciones	58

2 Marco contextual.....	63
2.1 Entorno organizacional del sector de la construcción a nivel nacional	63
2.2 Entorno organizacional del sector de la construcción en la isla de San Andrés ..	68
2.2.1 Características demográficas.	68
2.2.2 Indicadores de crecimiento del sector.	68
2.2.3 El sector de la construcción en las estrategias de desarrollo local.....	71
2.2.4 Características de las empresas de construcción de la Isla.	72
2.2.5 Gestión del talento humano en las empresas de la Isla.	73
3 Desarrollo Metodológico	75
3.1 Tipo de Estudio	75
3.2 Fases de la Investigación	75
3.3 Recolección de Información	76
4 Análisis e interpretación de la información.....	78
4.1 Resultados de la Lista de chequeo para determinar la existencia de estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en las empresas de construcción de San Andrés Isla	78
4.2 Lineamientos para implementar un modelo de gestión por competencias en las empresas de construcción de San Andrés.....	85
5 Conclusiones y recomendaciones	106
5.1 Conclusiones.....	106
5.2 Recomendaciones.....	109
A. Anexo 1. Lista de chequeo para determinar la existencia de estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en las empresas de construcción de San Andrés Isla	110
B. Anexo 2. Cuestionario para determinar las competencias cardinales y específicas del personal que labora en las empresas de construcción de la isla de San Andrés	112
C. Anexo 3. Clasificación de las actividades del sector de construcción de la Isla de san Andrés, según datos de la Cámara de Comercio de San Andrés	116
Bibliografía	117

Lista de Figuras

	Pág
Figura 1-1: Factores que intervienen en la gestión humana.....	24
Figura 1-2: Procesos de la gestión del talento humano y su interacción.....	26
Figura 1-3: Las actividades que componen los procesos de la gestión del talento humano.	26
Figura 1-4: Componentes de la competencia personal	32
Figura 1-5: Modelo del Iceber de Spencer y Spencer.....	41
Figura 1-6: Modelo de competencias diseñado por Enrique de Mulder, presidente de Hay Group	45
Figura 1-7: Modelo de Acciona, BCS, Consultoría en Desarrollo Organizacional	46
Figura 1-8: Modelo de gestión por competencias. Domingo J. Delgado M	47
Figura 1-9: Modelo de competencias de Martha Alles.....	49
Figura 1-10: Metodología para implementar la gestión por competencia en las organizaciones.....	59
Figura 1-11: La metodología de Martha Alles Capital Humano.	61
Figura 1-12: Metodología para instalar un sistema de gestión por competencias en la empresa.	62
Figura 2-1: Población de ocupados en el sector de la construcción.....	67
Figura 2-2: Comparación pirámide poblacional	70
Figura 2-3: Distribución por principal actividad económica del número de empresas en el registro mercantil 2015.....	72
Figura 2-4: Porcentaje de empresas activas que conformar el sector de la construcción 2016	73

Lista de Tabla

	Pág.
Tabla 1-1: Evolución de los factores que determinan la gestión humana	23
Tabla 1-2: Comparación entre el enfoque anglosajón y el enfoque francés	36
Tabla 1-3: Modelo genérico de competencias gerenciales Richard Boyatzis	39
Tabla 1-4: Seis grupos de competencias genéricas según Spencer y Spencer	41
Tabla 1-5: Comparación de los modelos de E. Mulder, Acciona BCS y Martha Alles.	54
Tabla 1-6: Comparación del modelo de gestión por competencias de Delgado, y el modelo Moreno, Pelayo y Vargas A.	57
Tabla 2-1: Clasificación de las empresas años 2016.....	65
Tabla 2-2: Comportamiento del PIB Nacional ramas de actividad económica.....	66
Tabla 2-3: Comportamiento de la actividad construcción 2015.....	66
Tabla 2-4: Producto Interno bruto 2001-2013 San Andrés y Providencia.....	69
Tabla 2-5: Valor y participación según actividades y sectores en el PIB departamental 2001-2013.....	69
Tabla 3-1: Empresas participantes en el estudio	76
Tabla 4-1: Existencia de Organigrama, misión y visión	78
Tabla 4-2: Persona encargada de la gestión del talento humano en las empresas	79
Tabla 4-3: Existencia de estrategias orientadas al diseño de cargos	79
Tabla 4-4: Existencia de procesos que se realizan de manera externa en las empresas.....	79
Tabla 4-5: Existencia de procesos de gestión del talento humano	80
Tabla 4-6: Existencia de estrategias para la selección e inducción y re inducción del personal	81
Tabla 4-7: Existencia de planes de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal	82
Tabla 4-8: Existencia de procedimiento para la administración de salario y pago de prestaciones sociales.....	82
Tabla 4-9: Existencia de procedimiento para la evaluación de desempeño	83
Tabla 4-10: Existencia de un programa de salud ocupacional y seguridad laboral	83
Tabla 4-11: Existencia de un sistema de compensaciones y bienestar laboral para el personal	84

Tabla 4-12: Existencia de Procedimiento para el retiro y liquidación del personal	84
Tabla 4-13: Propuesta de competencias organizacionales	86
Tabla 4-14: Competencias organizacionales para la empresa Simétrica Arquitectura SAS	88
Tabla 4-15: Competencias organizacionales para la empresa Carlos Bent Gonzalez	88
Tabla 4-16: Competencias organizacionales para la empresa Hernando Solano	89
Tabla 4-17: Competencias organizacionales para la empresa Armando Peña Henry	89
Tabla 4-18: Propuesta de competencias genéricas o cardinales	90
Tabla 4-19: Matriz de roles y cargos de las empresas de construcción de la Isla	92
Tabla 4-20: Resultados de las competencias específicas para el nivel gerencial de las empresas de construcción de San Andrés.	93
Tabla 4-21: Resultados de competencias específicas para nivel táctico: ingenieros/arquitectos, de las empresas de construcción de San Andrés.....	94
Tabla 4-22: Resultados de competencias específicas para el nivel operativo: Técnicos/Tecnólogos/Conductores/Maestros/Ayudantes; de las empresas de construcción de San Andrés.	95
Tabla 4-23: Catálogo de competencias y comportamientos para las empresas de construcción de san Andrés.....	97
Tabla 4-24: Descriptivos de puestos por competencias para nivel gerencial de las empresas de construcción de San Andrés.	104
Tabla 4-25: Descriptivos de puestos por competencias para nivel táctico de las empresas de construcción de San Andrés.	105
Tabla 4-26: Descriptivos de puestos por competencias para nivel operativo de las empresas de construcción de San Andrés.	105

Introducción

A mediados de los años noventa surge una tendencia mundial en el campo de la gestión humana llamada las competencias, la cual se constituye en la base para todos los procesos relacionados con la gestión del talento humano en las empresas (Fernández, Cubeiro y Dalziel, 1996, citado por Hernández y Naranjo, 2004). De tal forma que al hablar de gestión humana por competencias realmente se está haciendo referencia a un modelo de management o de gestión, a una forma de manejar el recurso humano de las empresas para alinearlos con la estrategia del negocio (Alles, 2014).

Por esta razón las nuevas tendencias en materia de gestión del talento humano ponen de manifiesto que aquellas empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de su personal estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno (Chávez, 2012). De tal forma que se considera a la dirección del talento humano como una actividad de gestión de importancia estratégica dentro de la empresa, que permite establecer opciones que fortalezcan el talento de cada miembro de la organización, obteniendo desempeños que se vean reflejados en el logro de los objetivos de esta.

Comprendiendo lo anterior, y conociendo la precaria situación en materia de gestión humana en las empresas constructoras, y de la poca información académica que existe al respecto, se planteó la necesidad de realizar un estudio, cuyos resultados se presentan en este documento. La investigación realizada fue un estudio de caso en cuatro empresas de construcción de la Isla de San Andrés, en donde se buscaba identificar los lineamientos requeridos para este tipo de empresas, basados en los modelos de gestión humana por competencias.

Como soporte teórico para el desarrollo del estudio, se utilizaron como referentes el análisis de modelos desarrollados por consultoras internacionales abanderadas en desarrollar metodologías propias para su implementación en empresas de todo tipo, cuya metodología está soportada principalmente en los estudios de McClelland y Spencer y Spencer (1994).

La revisión de la metodología para la implementación de modelos de gestión por competencias, permitió identificar y definir los lineamientos de gestión humana por competencias que le permitirán a las empresas de construcción iniciar el proceso para implantar gestión por competencias, de tal forma que se puedan alinear las prácticas de recursos humanos a la estrategia del negocio. Para la definición de estos lineamientos fue necesario la elaboración de un cuestionario aplicado a los gerentes de las cuatro empresas estudiadas, con el fin de identificar las competencias organizacionales y específicas; las cuales junto con el catálogo de competencias y comportamientos definidos y el descriptivo de cargos por competencias que se obtuvo para dichas empresas, constituyen los lineamientos para la gestión por competencias en las empresas de construcción de la Isla de San Andrés.

Es importante tener en cuenta que aunque no se tienen estudios acerca de la gestión del talento humano por competencias en las empresas de construcción de la Isla, sin duda alguna, conocer estas competencias, y que algunas sean reconocidas como válidas para los gerentes de las empresas estudiadas, representa una oportunidad para fortalecer la gestión humana por competencias de estas empresas, conformando de esta manera un sistema de ganar-ganar beneficioso tanto para las empresas como para sus empleados (Alles, 2014).

Planteamiento del problema

Empresas de todas partes del mundo están inmersas en una intensa campaña para ganarle la batalla a la competitividad y la productividad. En consecuencia, su atención está puesta en lograr que las estrategias de gestión que usualmente utilizan, entre ellas la racionalización de las operaciones, la investigación, el uso de nuevas tecnologías de la información, el desarrollo de productos innovadores y, por supuesto, la mejora de la gestión de los recursos humanos, logren los objetivos organizacionales propuestos (Calderón, 2006).

Para el caso de las empresas constructoras, en Colombia se viene gestando un cambio de la mano de la globalización y la era del conocimiento que les ha permitido reconocer que la calidad del talento humano, su grado de motivación y compromiso, constituye un factor clave para poder competir y lograr una diferenciación en el mercado. “A las personas, por su parte, se les demandan mayores exigencias de rendimiento acompañadas por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente” (Dutra, en Mertens, 1996. Citado por Diaz & Arancibia, 2002 p. 207).

En San Andrés Isla, contexto en el que se desarrolló la investigación, la situación es aún más difícil, ya que además de la problemática antes expuesta, existen otras como la ubicación geográfica en el Caribe Occidental que hace que el archipiélago quede más cerca a Centroamérica que a la plataforma continental colombiana, lo cual aumenta las distancias y costos de desplazamiento de materiales y personas. Sumado a esto, hay pocas empresas constructoras de gran tamaño asentadas en las islas que desarrollen un modelo de negocio basado en la gestión por competencias. Lo que existe en la isla en su mayoría es un grupo de profesionales dedicados a la construcción y que disponen del personal de acuerdo a las contrataciones que tengan vigentes.

Lo anterior, afecta de manera significativa las competencias y habilidades del talento humano de la Isla, debido a que más que una gestión humana, lo que existe es un manejo o administración del personal de acuerdo a las necesidades coyunturales de las empresas, lo que hace que la toma de decisiones se haga de manera intuitiva o por experiencia. Otros de los problemas son la impuntualidad en la entrega de los proyectos por deficiencia y escasez de mano de obra calificada y no calificada, la inestabilidad y fluctuación de la oferta y la utilización de empleados temporales muchas veces traídos desde el continente con altos costos.

Todos estos problemas traen consigo la pérdida de continuidad, y con ello de sentido de pertenencia hacia la empresa; es allí donde el modelo de competencias busca realizar una transformación en torno al trabajo promoviendo sujetos competentes y el espíritu de empresa en cada uno de sus colaboradores (Alles, 2004). Sumado a lo expuesto, en las islas existen pocos indicadores relacionados con las dinámicas de las empresas del sector de la construcción y no se ubican trabajos académicos que den cuenta sobre la gestión del talento humano en estas.

Por esta razón se considera relevante desarrollar una propuesta donde se pueda establecer lineamientos básicos para la gestión humana para las empresas de construcción, que permitan iniciar una gestión del talento humano basado en el modelo de las competencias, acorde a las nuevas tendencias y requerimientos del mercado global; es allí donde se plantea el siguiente interrogante ¿Cuáles son los lineamientos que se deben implementar para la gestión humana por competencias en empresas constructoras de la Isla de San Andrés?

Objetivos

Objetivo General

Establecer los lineamientos para implementar un modelo de gestión por competencias en las empresas de construcción de San Andrés Isla.

Objetivos Específicos

1. Describir la situación actual de la gestión del talento humano en las empresas de construcción de la Isla.
2. Identificar las competencias organizacionales y específicas para las empresas de construcción de San Andrés Isla.
3. Establecer el descriptivo de puestos por competencias para las empresas de construcción de San Andrés Isla.

Justificación

El sector de la construcción es considerado uno de los sectores que más impulsa la economía, por esta razón se ratifica día a día como uno de los promotores de la actividad productiva en Colombia. Teniendo en cuenta este dinamismo que aporta, es necesario que las empresas de construcción de San Andrés, cuenten con las herramientas adecuadas que les permitan fortalecer su proceso de gestión estratégica del talento a través del enfoque de competencias. Tal dinamismo es posible cuando se logra que cada una de las empresas involucradas puedan ser productivas, innovadoras y competitivas y además contar con un recurso humano competente; estas características son determinantes a la hora de definir la permanencia o extinción de las empresas en un entorno cada vez más globalizado y en continuo cambio.

En un estudio realizado por la cámara colombiana de construcción - CAMACOL, se mencionan seis brechas que afectan de manera significativa la productividad del sector: Compleja gestión del suelo, confuso marco regulatorio, falta de estandarización de insumos, recurso humano poco tecnificado, insuficiente acceso a crédito hipotecario e inversión institucional y restricciones empresariales. Como se puede ver, una de las brechas recae en el talento humano y al respecto dicho estudio también señala “en cuanto al recurso humano, se cuenta con mano de obra no tecnificada, escasa e informal. Así mismo, la oferta laboral existente no puede certificarse a gran escala, y, aunque el recurso profesional más idóneo tiene solidez técnica, muchas veces carece de capacidad de gestión” (Camacol, 2008, p. 5).

En este sentido, es notorio el interés que el enfoque de las competencias ha suscitado en los académicos, empresarios y profesionales del sector de la construcción en Colombia, al poner en las mesas sectoriales que viene realizando el SENA desde el 2006

“Construcción en la Edificación e Infraestructura”, las inquietudes para desarrollar un proceso de normalización de competencias para las empresas del sector, así como herramientas para la gestión del talento humano por competencias en empresas en general.

A partir de estas consideraciones se ha cambiado el panorama que se tiene de las competencias en el sector y es entonces cuando estas emergen como una herramienta que pueden llegar a contribuir significativamente en la gestión del recurso humano, no obstante, esta deberá ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que puedan fácilmente utilizar esta nueva herramienta, optimizando todos sus atributos o ventajas y retroalimentándose de las posibles desventajas.

El enfoque de competencia laboral se ha extendido en la región latinoamericana y del Caribe desde la segunda mitad de la década de los noventa. Páez (2006) indica que el enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado. Esto al nivel de las organizaciones deberá traducirse en una mayor exigencia en los índices de competitividad, calidad e innovación y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal (Amigot y Martínez, 2013).

Aplicar las competencias en la gestión del talento humano “surge como respuesta a la necesidad de generar competencias competitivas basadas en las capacidades de las personas altamente eficaces que trabajan en las empresas” (Díaz & Arancibia, 202. p. 208). Así, al desarrollar un estilo de gestión del talento humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una gestión del talento humano por competencias” (Vargas, 2006, p. 8), de aquí la importancia de definir los lineamientos para la gestión por competencias en las empresas de construcción de la Isla de San Andrés.

Todo lo anterior justifica cómo a nivel profesional, la aplicación de las competencias en la gestión del talento humano se ha convertido en una herramienta para lograr fortalecer las

capacidades de la gente, de tal modo que puedan ser aprovechadas en las diferentes funciones y aplicadas en las empresas de construcción haciéndolas más competitivas, dándole valor agregado a la profesión en San Andrés, que en ocasiones tiene pocas ventajas comparativas con empresas ubicadas en el continente del país, debido a los altos costos que genera la operación de este tipo de empresas en el archipiélago.

1 Fundamentación Teórica

Para hablar de gestión del talento humano es necesario conocer las transformaciones que a través del tiempo se han dado en esta área. Calderón & Naranjo (2004), han integrado los cambios significativos que ha sufrido dicha gestión en cuatro aspectos fundamentales: la globalización, la tecnología, el rediseño organizacional y el cambio en las fuentes de éxito empresarial. Cada uno de ellos ha repercutido en la organización interna de las empresas, ya que estas deberán planificar estrategias fundamentadas en las personas, y con ello hacer que el área de gestión humana sea considerada una socia estratégica en la organización, y que además, a través de los procesos que maneja, responda a desafíos tales como reducir los ciclos productivos, mejorar la calidad, aumentar la satisfacción de clientes, trabajadores y accionistas, y gestionar las transformaciones culturales (Pfeffer, 1998; Ulrich, 1997). Es un hecho que esta organización interna que actualmente es percibida en las organizaciones modernas, ha permitido que se incrementen aquellas habilidades y capacidades que antes no necesitaban, y que se haga de ellas una fuente de ventaja competitiva (Beer, 1997).

En este trabajo se presenta un recorrido a manera general por la gestión del talento humano, para finalmente profundizar en la gestión por competencias: sus antecedentes, definiciones, principales representantes y algunos de los modelos más representativos, así como la metodología que se ha desarrollado tomando como base las premisas teóricas de la gestión por competencias. El estudio de esta permitió establecer los lineamientos básicos para implementar la gestión por competencias en las empresas de construcción de San Andrés.

1.1 Gestión del talento humano

Las organizaciones en la actualidad deben asumir el compromiso que sugiere introducir la innovación y los cambios dentro de sus prácticas empresariales, para posteriormente, proyectarse a una sociedad cada vez más competente y globalizada. En tal sentido, a pesar de todas las discusiones que giran en torno al aspecto administrativo de las organizaciones humanas y de las consideraciones que en particular cada una coloque en la manera como busca su mejoramiento y el éxito en general, es importante reconocer que, finalmente es el trabajo de hombres y mujeres el que juega el papel más preponderante, elevando los niveles de producción y productividad. En tal sentido, con frecuencia se intenta modificar los niveles de conocimiento, instrucción y habilidades de los trabajadores, situación que resulta de gran relevancia; pero más allá de ello, se encuentra el reconocer el trayecto por el cual un individuo ha logrado llegar a diferentes puntos dentro de la estructura de las empresas.

Taylor (1998) afirmaba, para algunos de manera errónea, que la Administración selecciona y luego instruye, enseña y forma al obrero; pero es también importante agregar, que el obrero como se le denomina, posee un potencial inherente que debe ser evaluado y colocado en su lugar al interior de las organizaciones. Lo más importante podría ser que, no solo las personas se encuentren destinadas a llevar a cabo una función determinada, sino que además cuente con la disposición de sí mismo y de su entorno para responder a esta, en virtud de potencializar sus cargos y el papel que desempeñan.

El hombre ha de ser entendido como un todo, como un elemento del sistema organizacional; por ello, si antiguamente se discutía sobre el valor de los trabajadores como "recurso" de la organización, hoy no debe caber duda del papel de hombres y mujeres en la misma. De aquí que la gestión del talento humano sea considerada en la actualidad como una verdadera ventaja competitiva, fundamentada en la manera en que los seres humanos inmersos en las organizaciones, responden a los nuevos retos de internacionalización y globalización.

Son diversas las definiciones que se han generado en torno al estudio de la gestión del talento humano, un área de especial significación en los contextos organizacionales. Esta se define como “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, desarrollo, etc, de los elementos humanos de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (Mercado, 2004 p.19). Y es que, en el recurso humano convergen conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses, aptitudes, actividades, habilidades, que en medio de la complejidad del ser humano puede presentarse o no como valores agregados importantes para la empresa.

En este orden de ideas, para Dessler y Varela (2011) la administración de recursos humanos se refiere a todas aquellas prácticas, políticas y estrategias que implementa una organización para manejar los aspectos que afectan las relaciones de sus colaboradores y que deben ser cubiertas por la gerencia, tales como, proveer personal, capacitarlo, remunerarlo, ofrecerle un clima organizacional adecuado, con un trato justo y un código de ética acorde a las necesidades de su entorno.

Por su parte Jaramillo (2005) considera a la gestión del talento humano como el conjunto de procesos que se necesitan para dirigir con éxito a las personas al interior de la empresa con miras a generar valor agregado para todos los involucrados, es decir, empresa – empleados – entorno; partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros.

Alles (2004) hace énfasis en la importancia de entender el componente humano como un recurso desde la perspectiva de las ciencias administrativas. Todo ello sugiere la primacía que la administración debe dar a este recurso, atendiendo a todas sus dimensiones y a la manera de fortalecer, buscando la motivación y la satisfacción del personal con el desarrollo de sus funciones, aprovechando al máximo el potencial de cada uno de los trabajadores al mismo tiempo que este satisface sus propias expectativas. Lograrlo redundará en beneficios para toda la organización y en una dinámica constante y cíclica en positivo, cumpliendo así los objetivos de la organización.

1.1.1 Cambios y transformaciones de la gestión del talento humano.

Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio industrial estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial. A partir de este punto se han presentado significativos cambios en su concepción y en su aplicación, privilegiando el conocimiento y las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006). En el caso colombiano, a inicios del siglo XXI se comienzan a observar prácticas de flexibilización productiva y desregulación en la fuerza de trabajo como consecuencia de cambios sociales, políticos y económicos que generaron un nuevo orden empresarial.

En la Tabla 1-1 se sintetiza la evolución de la gestión humana en las organizaciones, dividiéndola en cinco períodos, tomando como inicio 1870.

Tabla 1-1: Evolución de los factores que determinan la gestión humana

Factores \ Periodos	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano	...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones Humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Fuente: Calderón et al, 2006.

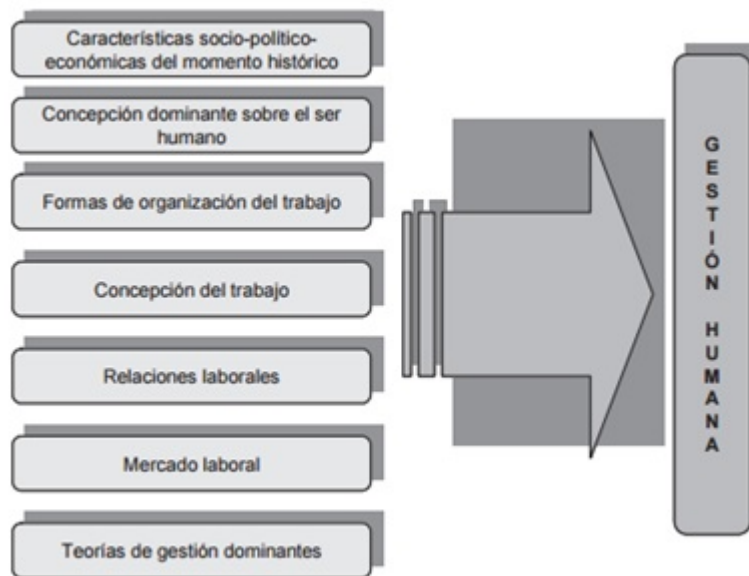
Sin lugar a dudas es un tipo de administración que ha evolucionado con el paso del tiempo, con intervención de diversos factores que se muestran en la Tabla 1-1.

Finalmente, con la llegada de la globalización de la economía, la fuerte competencia a nivel mundial, la tecnología, entre otros, las personas ya no son vistas como un problema para la organización, sino que “se constituyen en agentes activos e inteligentes que

ayudan a administrar los demás recursos organizacionales” (Giraldo, 2008. p. 91). Este cambio en la concepción de la persona como tal es decisivo, puesto que las personas dejan de ser un recurso productivo y problemático para convertirse en el socio principal del negocio.

Alrededor de la gestión humana se encuentran por lo menos, siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, los cuales se presentan en la Figura 1-1.

Figura 1-1: Factores que intervienen en la gestión humana.



Fuente: Calderón et al, 2006.

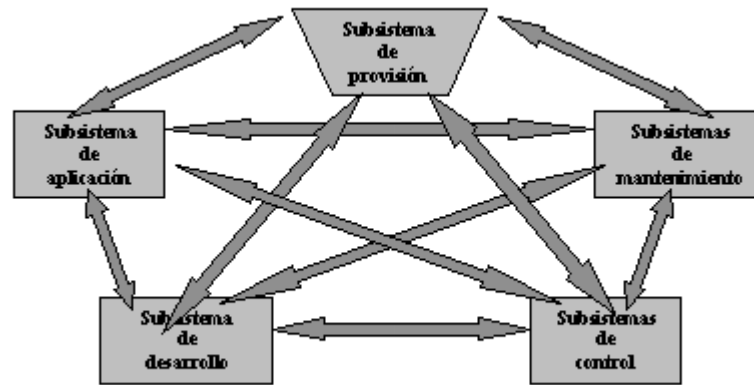
La interacción de todos estos factores lleva a comprender la gestión humana más allá de una labor administrativa de cumplir con unos procesos y procedimientos de administración de personal, y permite visualizar el papel del área de talento humano en relación con la responsabilidad social de la organización, la responsabilidad con los diversos grupos de interés (accionistas, empleados, directivos y clientes), y ante todo dándole la oportunidad al individuo de mirarlo como un ser humano capaz de aportar valor en las organizaciones en las que se encuentra.

En este sentido, muchas empresas que ya han tomado conciencia del poder transformador de su recurso humano, vienen realizando buenas prácticas de gestión que “incluyen una contratación muy selectiva, trabajo en equipo, toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones de estatus mínimas y flujo de la información entre los empleados y la gerencia” (Dessler y Varela, 2011. p. 12).

1.1.2 Procesos de la gestión del talento humano.

El papel cada vez más importante de la gestión del talento humano se refleja en la forma de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas, orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, monitorearlas y controlarlas (Chiavenato, 2001). Por lo tanto, la función de la gestión de recursos humanos se reconoce como un aspecto central de los negocios y fundamental para la competitividad organizacional, que trae consigo el abandono de los planteamientos clásicos según los cuales las funciones que realiza el personal “son aisladas entre sí, para adoptar una visión integrada de la gestión de recursos humanos. Ello supone que aspectos como la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación del personal o los sistemas de retribución estén íntimamente relacionados entre sí, incluyéndose como parte de una misma planificación con la que se pretende dar cumplimiento al logro de los objetivos organizativos e individuales” (Flores, 2007. p. 84).

Para Chiavenato (2001), las actividades que realiza la gestión del talento humano consisten en proporcionar una fuerza de trabajo adecuada, mantenerla y hacer que esta sea efectiva y eficiente. En la figura 1-2 este autor describe los procesos de la gestión del talento humano y su interacción. De igual forma Wherter (2008, p. 27) considera que el cumplimiento de los objetivos de carácter social, corporativo, funcionales y personales, en consonancia con los de la organización, se consiguen mediante diversas actividades de recursos humanos enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente.

Figura 1-2: Procesos de la gestión del talento humano y su interacción

Fuente: Chiaventato, 2001.

En la figura anterior se muestran los cinco procesos interactuando. Esta interacción obliga a que cualquier cambio que se produzca en uno influya en el otro, por lo cual se generan cambios, ajustes y adaptaciones en todo el sistema. Por su parte, la figura 1-3 hace referencia a las actividades que cada proceso realiza para una adecuada gestión del talento humano.

Figura 1-3: Las actividades que componen los procesos de la gestión del talento humano.

Fuente: Chiaventato, 2001.

Del área que se encarga de gestionar los procesos de talento humano dentro de las empresas, se espera que de valor agregado a la organización, que respalde la creación de capacidades organizacionales, que aumente el capital intelectual de la empresa, que asegure la eficiencia de los procesos que les son propios y que garantice el respeto por las personas (Calderon et al., 2006).

Estas exigencias sumadas a la nueva forma de considerar a las personas en las organizaciones, pasando de un enfoque que se podría fácilmente denominar de personal a un enfoque de recursos humanos, hizo que las organizaciones reconocieran y estuvieran dispuestas a invertir diversos recursos como tiempo y dinero para modificar sus procesos de gestión de talento humano, enfatizando en el concepto en el cual las personas forman parte del capital de la organización. Este avance permitió que el enfoque de competencias emerja para las empresas como una alternativa para mantenerse y diferenciarse en un mercado cada vez más globalizado (Alles, 2014).

Otro importante cambio unido al enfoque del que se habló anteriormente, es el preámbulo al concepto de las competencias. Inicialmente, se había tenido en cuenta “la definición de los puestos de trabajo de la organización para identificar los rasgos de las personas que deberían cubrirlos con garantías de éxito. Al considerar las competencias, ya no se parte de los puestos de trabajo, sino de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo” (Flores, 2007. p. 84).

Adoptar las competencias en una organización conlleva una serie de ventajas que se pueden visualizar en las siguientes consideraciones: “Como se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización; 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” (Pereda y Berrocal, 2004, citado por Flores, 2007. p. 84).

De esta manera, el trabajador será capaz de planificar y poner en práctica acciones coherentes entre sí y controlar sus resultados, de manera que sus acciones se correspondan con las misiones de adquisición, estimulación y desarrollo de competencias. El objetivo es garantizar que el personal en el que la empresa invierte, desempeñe un papel fundamental en la competitividad de la empresa (Valdés y Piloto, 2005).

1.2 Gestión por competencias.

1.2.1 Antecedentes.

El modelo de las competencias surge en un horizonte de crisis de los modelos de gestión centrados en las premisas del taylorismo y del fordismo (Lichtenberger, 1999, citado por Amigot y Martínez, 2013). Las jerarquías y burocracias propias de estos modelos fueron paulatinamente abandonadas en búsqueda de modelos más flexibles, que valoraran la polivalencia, la iniciativa y la autonomía de los individuos y los grupos de trabajo.

Entonces, el trabajador asalariado era concebido como portador de ciertas capacidades necesarias para realizar determinadas tareas. La “calificación” hacía alusión exclusiva a la relación entre el puesto de trabajo y las capacidades del individuo requeridas para ese puesto, determinando jerarquía en función de la complejidad; el “puesto de trabajo” permitía establecer los criterios de clasificación del trabajo, la selección de la mano de obra, su control, evaluación y remuneración debido a que este implica una función precisa en el seno de la organización, un tiempo preciso de duración del trabajo y un conjunto detallado de tareas por realizar (Lichtenberger, 1999, Zarifian, 2001, citados por Amigot y Martínez, 2013); de esta manera, la iniciativa personal quedaba reducida al cumplimiento de la tarea asignada.

A principios de la década de 1970, se comenzaron a cuestionar los modelos tanto de formación, como de gestión de los trabajadores (Horton, 2000). El evento que desencadenó esto fue la publicación en 1973 del artículo “Testing for Competence Rather than for Intelligence” en la Revista American Psychologist por parte del psicólogo David

McClelland. Desde este punto de partida se da el inicio del modelo de las competencias (Flores, 2007).

Lawler en 1994 publica uno de los principales referentes de la gestión por competencias a nivel mundial, cuyo título hace referencia a las transformaciones introducidas en el mundo del trabajo por el modelo de las competencias: "*From Job Based to Competency-Based Organizations*", en este documento se presentan los principales ejes implicados en las reformas organizacionales y de gestión de recursos humanos, entre ellos, nuevos sistemas de salarios, nuevos sistemas de selección, de formación del personal y de planificación de carreras, nuevas formas de organización y evaluación del desempeño; todo ello teniendo como eje las competencias individuales, y no ya las tareas del puesto de trabajo.

Es en la década de los 90 cuando se comienza a considerar al factor humano como el recurso fundamental de la empresa, señalándolo como la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra. Posteriormente, la gestión por competencias comienza a tener una creciente preponderancia tanto en los entornos académicos como empresariales y gubernamentales. A partir de ese punto, el discurso y las prácticas del management empresarial devienen el espíritu de la época para extenderse a nivel global, a instancias de las grandes empresas multinacionales, de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) o la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de las grandes consultoras, como Hay Group, pionera en gestión por competencias, Ernst & Young, KPMG o Pricewaterhouse Coopers (Amigot y Martínez, 2013).

Para Alles, citado por Duek (2007), la gestión por competencias tiene una data de más de treinta años a partir de los trabajos de McClelland, pero en Latinoamérica se empezó a trabajar hace alrededor de quince años a partir de los trabajos desarrollados por autores norteamericanos, diseñando posteriormente métodos propios, hasta obtener en la actualidad una metodología completa que se ha ido mejorando y acrecentando con el paso del tiempo. Hoy por hoy, en el nuevo entorno empresarial, el Departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de proporcionar el conjunto de competencias que la empresa necesita para asegurar su competitividad.

1.2.2 El modelo de las competencias.

En la actualidad, se ofrecen diversos modelos y definiciones de las competencias, según el enfoque del modelo que se adopte, a saber el modelo conductista, funcional o constructivista (Mertens, 1996, citado por Sánchez, Marrero y Martínez, 2005) y según el dominio donde se aplique. No obstante, es posible afirmar que el fenómeno de las competencias hace referencia al conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes comportamentales requeridas individual o colectivamente para el desempeño laboral: iniciativa, imaginación, innovación, autonomía, flexibilidad, responsabilidad, control de sí mismo, trabajo grupal y toma de decisiones, entre otras (Alles, 2009).

Las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos (Mulder, 2007).

De acuerdo a este autor, gestionar una empresa a través de las competencias laborales, desarrollará individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. En este orden de ideas, Lazzati (2010) hace referencia a las competencias funcionales, definidas como los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo y las competencias compartidas o conductuales, que refieren aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo; tales competencias son susceptibles de desarrollarse para un mejor desempeño laboral.

1.2.2.1 ¿Qué es una competencia?

En términos generales, hacer alusión al término “competencia”, conlleva la atribución de lo que es adecuado o apto, se relaciona con un conjunto de habilidades o conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos en la praxis que proporcionan a la persona herramientas para llevar a cabo una determinada tarea, desempeñándose de manera exitosa, y garantizando la eficacia y la calidad (Acevedo, 2009).

McClelland, citado por Moreno, Pelayo y Vargas, (2004), define la competencia “como la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo” (p. 9); así también Prahalad & Hamel, citados por Santos, (2001) asumirían “el concepto de *core competence* o competencias claves de la organización, como aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados” (p. 90).

Otras definiciones orientadas a las competencias personales que integran las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos en la práctica laboral, se muestran a continuación:

“Características subyacentes a la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982, citado por Escobar, 2005. p. 45).

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y /o con una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993 citado por Alles, 201. p. 59).

“Características personales que posibilitan unos resultados superiores en un puesto, organización y cultura dadas” (Fernández, 1995 citado por Moreno, M., Pelayo, Y. y Vargas. A, 2004. p. 62).

“Cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo (Sánchez y Valldeperes, 1998 citados por Moreno, M, et al ,2004. p. 62).

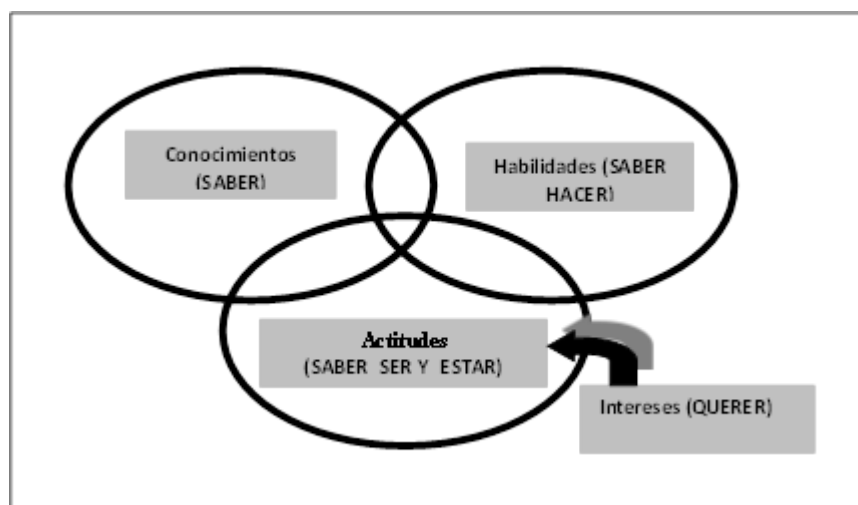
“Características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica” (Cantera, 1999. p. 48).

“Características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos” (Arráiz, 2000. p. 7).

“Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo” (Mamolar, 2001. p. 21).

De esta manera las competencias personales podrían verse representadas en la siguiente figura, de acuerdo a Moreno, M, et al (2004):

Figura 1-4: Componentes de la competencia personal



Fuente. Moreno, M, et al (2004). p. 62.

De acuerdo a esta gráfica, las competencias personales requieren la integración de conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades, en el desempeño idóneo de las funciones al interior de una organización, de sus demandas y particularidades, sin establecer generalizaciones respecto a ellas, buscando aprovechar y moldear dichos conocimientos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva (Chávez, 2012).

Cada organización tiene una estrategia diferente, y es por ello que sus competencias también lo deben ser; en consecuencia el modelo a seguir debe confeccionarse de acuerdo a los requerimientos que los trabajadores deben poseer para alcanzar dicha estrategia, obteniendo un alto rendimiento y desempeño, alineando el capital intelectual

de la organización para su fines y promoviendo el desarrollo profesional de las personas (Alles, 2004).

1.2.2.2 Principales enfoques

Dentro de los enfoques diferenciados en la gestión por competencias se encuentran el enfoque anglosajón y el enfoque francés, cada corriente pretende dar su punto de vista para tratar el tema de las competencias como una opción para lograr mejorar el rendimiento tanto laboral como personal, y por consiguiente, la competitividad de las organizaciones. Ambas corrientes tienen similitudes y diferencias, las cuales quedan evidenciadas en las siguientes características (Escobar, 2005):

Para McClelland (1993), los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado comparten una serie de puntos en común, entre los cuales se puede mencionar que cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa, es decir, que denominaciones dadas a las competencias tales como orientación al cliente, trabajo en equipo, flexibilidad, liderazgo, entre otras, las cuales aparecieron en los primeros estudios de McBer (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias que han hecho otros autores que lo han estudiado, en las que además a cada competencia se le da un determinado número de niveles que reflejan conductas observables y en ningún caso juicios de valor.

Otro de los puntos en común es que todas las competencias se pueden desarrollar o pasar de un nivel menor a otro mayor, de forma gradual y no de manera inmediata.

Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

1.2.2.2.1 Enfoque anglosajón

De acuerdo con (Escobar, 2005. p. 37) el enfoque anglosajón “se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización”. En este enfoque se considera que “los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona, y por lo tanto se requiere establecer relaciones causales, (Escobar, 2005. p. 37).

Siguiendo con esta autora, para establecer las relaciones causales es necesario “definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). Según este enfoque, estas relaciones son más fáciles de establecer en puestos que generan valor o en puestos donde se sabe con certeza los resultados que se esperan de él” (Escobar, 2005. p. 37).

A partir de la década de los ochenta este enfoque ha ido evolucionando, y considera actualmente que las competencias están ligadas con la estrategia de la organización, por lo tanto estas reflejan una relación directa con la misión, la visión y los objetivos de la organización, posibilitando que aquellas competencias requeridas dentro de las empresas, “puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se les confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos” (Escobar, 2005. p. 37).

Boyatzis, Hammel y Prahalad, son algunos de los autores más representativos del enfoque anglosajón.

1.2.2.2.2 Enfoque francés

Este enfoque proviene de los modelos británicos, por lo cual está más centrado en la persona como tal, asociada a sus competencias específicas. Al enfatizar en la existencia de competencias específicas, utiliza el concepto de autoimagen, considerado este como la imagen que un individuo tiene de sí mismo y de la forma en que se comporta (Escobar, 2005).

Este enfoque también considera que “las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios” (Escobar, 2005. p.38), ya que están compuestas de competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad. Por lo anterior, se basa en los procesos de aprendizaje de las personas y “considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias” (Escobar, 2005. p. 38).

Una de las autoras más citadas como representante de esta corriente es la francesa Claude Levy Leboyer.

Estos enfoques se encuentran dirigidos al estudio de las competencias como elementos fundamentales para mejorar el rendimiento individual y la competitividad de las organizaciones. La adopción de uno y otro por parte de una empresa no debe ignorar las implicaciones de cada uno de ellos aun cuando se genere un modelo propio. En este sentido, para Arias, Portilla y Flórez (2007), el enfoque por competencias debe estimular el aprendizaje significativo, donde se integran teoría y práctica, enlazando así el conocimiento con la habilidad, permitiendo el incremento de la productividad y la competitividad a partir de dos acciones básicas: certificar las competencias laborales específicas y normalizando las competencias para establecer las especificaciones necesarias para desempeñarse adecuadamente.

Tabla 1-2: Comparación entre el enfoque anglosajón y el enfoque francés

Enfoques	Enfoque Anglosajón	Enfoque Francés
Características	Se basa en la teoría de las tres necesidades. Su principal representante es David McClelland	Se basa en la teoría de la motivación en la empresa. Su principal representante es Claude Levy Leboyer.
Diferencias	Se centra en el contenido del puesto de trabajo. Está orientado a las competencias genéricas. Considera que el uso del test como valor predictivo por si solo no tiene mucho de valor	Se centra en las personas que ocupan el puesto de trabajo. Está orientado a las competencias específicas. Considera que el uso de los test como valor predictivo tienen gran importancia.
Semejanzas	Buscan resolver cuestiones similares. Reconocen que las dos coexisten	Buscan resolver cuestiones similares. Reconocen que las dos coexisten

Fuente: Elaboración propia

1.2.2.3 Modelos de Gestión por Competencias

En la actualidad es posible identificar un amplio abanico de posibilidades al momento de implementar modelos de gestión por competencias. De manera general Mertens (1996) establece tres modelos analíticos y fundamentales, a saber:

1.2.2.3.1 Modelo funcionalista

El modelo funcional de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. En este enfoque, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, ya que su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996). Estudiar la función de una organización es analizarla en términos de la o las contribuciones que esta hace al desarrollo de la sociedad en su conjunto como tal.

Por esta razón, la función que tiene cada trabajador dentro de la organización debe ser entendida no solo en su relación entorno – empresa, sino visualizándolo a él como un subsistema dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra (Mertens, 1996).

El modelo funcional se aplica a la identificación de competencias, para analizar las diferentes relaciones que existen entre las aptitudes, conocimientos y habilidades de los trabajadores y los resultados de la aplicación de estas en las empresas, identificando aquellas características de los trabajadores que son relevantes ya sea para la obtención de un resultado o para la solución de un problema (CIDEC, 1999, Citado por Blanco 2007).

Una de las características principales de este modelo es que, además de que se centra en los resultados del trabajador y no en los procesos para obtener dichos resultados, “identifica y describe de forma concreta las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite la movilidad de las funciones hacia realidades laborales semejantes” (Becerra & Campo, 2016, p. 12), es decir, que su valor y sus resultados dependen de cómo se especifique la relación entre el problema u objetivo y su posible solución, siendo este un método comparativo que sirve para abrir lo existente y dar una mirada a otras posibilidades.

Además de lo anterior este modelo está basado en la medición de resultados partiendo de un objetivo principal hasta llegar a establecer los procesos de identificación de la competencia, todo lo anterior con el fin de establecer el principal objetivo de la organización y el área de ocupación (Mertens, 1996)

El caso más representativo de aplicación del enfoque funcionalista al marco de las competencias, es el sistema nacional de competencias laborales del Reino Unido (National Vocational Qualifications, NVQ), desarrollado a partir del documento básico que en 1980 dio origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, que centra sus esfuerzos en la descripción de productos y resultados frente a la descripción de procesos (Mertens, 1996). El NVQ toma como punto de partida los objetivos de las organizaciones y del área de ocupación que se desea analizar, para ir identificando aquellas relaciones funcionales entre problemas y soluciones necesarias para el logro de los objetivos, hasta poder describir cuatro componentes o familias de competencias: los resultados de las tareas, la gestión y organización de las mismas, la gestión de situaciones imprevistas, y el ambiente y las condiciones del trabajo. Para cada competencia se identifican las unidades que la componen y que conforman un "título" de competencia según la NVQ.

La principal crítica recibida por el enfoque funcionalista se basa en que solamente se verifica qué se ha logrado con una competencia pero no cómo se logró, lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales. Países con modelos de base funcionalista como Australia o Canadá, han modificado el enfoque funcionalista del NVQ integrando en sus análisis de competencias la relación existente entre los atributos de las personas y su desempeño laboral (CIDEA, 1999, Citado por Blanco, 2007, p. 39).

1.2.2.3.2 Modelo conductista

Este modelo “defiende como objeto de estudio el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de personas que desempeñan el mismo puesto” (Blanco, 2007. p. 36), es decir, está orientado hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, a los cuales es necesario determinar sus características y sus competencias con el fin de definirles un puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta “los planteamientos iniciados por McClelland (1973), los seguidores del modelo conductista centraron sus trabajos en la identificación de aquellas competencias que permitiesen predecir el desempeño excelente de directivos y gerentes de grandes empresas y, en este sentido, son pioneros los trabajos de Boyatzis (1982)” (Correa y Miranda, 2013. p. 21). Los resultados “permitieron identificar cinco agrupaciones o clústers de competencias genéricas que explicaron la variación existente entre el desempeño de un gerente eficaz y el desempeño de otros gerentes con rendimiento promedio o bajo. Los cinco clusters en los que se agruparon las veintiuna competencias genéricas fueron la gestión y acción por objetivos, el liderazgo, la gestión de los recursos humanos, la dirección de subordinados y la interacción social” (Correa y Miranda, 2013. p. 22).

Es así como desde esta óptica, se hace referencia al modelo genérico de competencias gerenciales creado por Boyatzis.

Tabla 1-3: Modelo genérico de competencias gerenciales Richard Boyatzis

Cluster	Competencias
1. Gestión y acción por objetivos	Orientación a la eficiencia, proactivo, uso de los conceptos para fines de diagnóstico, consideraciones por los impactos
2. Liderazgo	Confianza en sí mismo, presentaciones orales, conceptualización, pensamiento lógico (*)
3. Gestión de recursos humano	Uso de poder/potencias socializadas, gestión de procesos grupales, comentarios o referencias positivas hacia las personas (*), autoevaluación /crítica precisa (*)
4. Dirigir subordinados	Usar el poder unilateral (*), desarrollar a terceros (*), espontaneidad (*)
5. Enfocar a otras personas	Objetividad perceptual, autocontrol, persistencia y adaptabilidad
6. Conocimiento específico (*)	
(*) Competencias mínimas.	

Fuente. Mertens (1996).

Es así como gracias a los estudios realizados por Spencer y Spencer (1993), a los trabajos de McClelland, Boyatzis y el realizado por la firma McBer y asociados, donde a partir de sistematizar la información proveniente de dichas investigaciones, entregaron las descripciones de “las competencias más utilizadas, reuniéndolas en grupos o clusters y estableciendo modelos generales para diversos cargos” (Diaz & Arancibia, 2002 p. 211).

Luego de realizar estas investigaciones, los autores Spencer y Spencer (1993), plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en dichas conductas y por lo tanto en que una persona tenga o no una determinada competencia. Dicho modelo habla de la existencia de variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles

Habilidades: lo que una persona sabe hacer bien.

Conocimientos: lo que una persona sabe de un área particular.

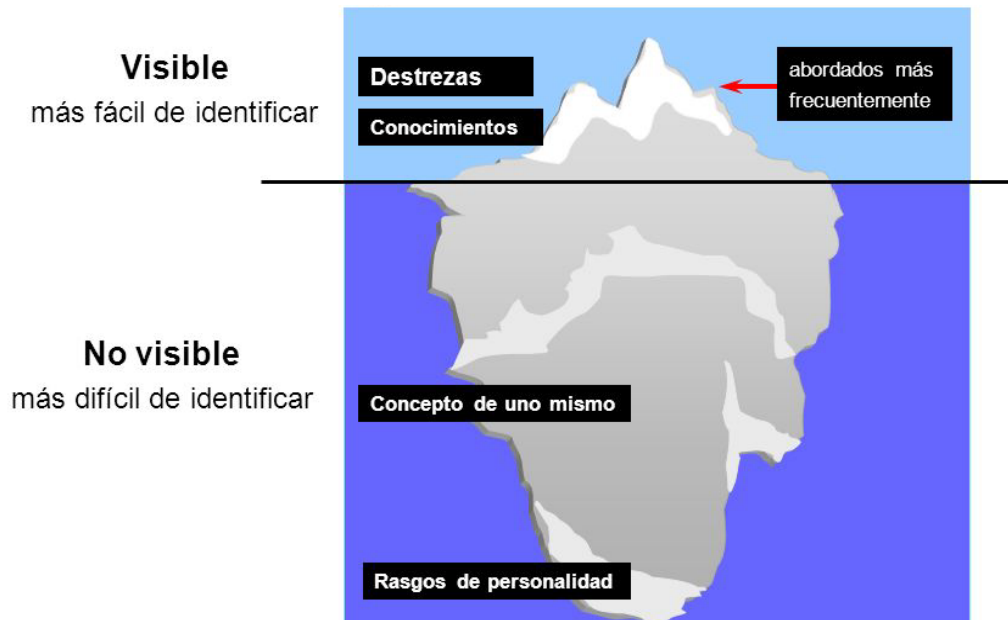
Variables no visibles

Valores/roles sociales: la imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.

Autoimagen: la manera en que una persona se ve a sí misma.

Rasgo: un patrón de conducta habitual.

Motivos: Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona.

Figura 1-5: Modelo del Iceber de Spencer y Spencer

Fuente: Spencer y Spencer, 1993

Tabla 1-4: Seis grupos de competencias genéricas según Spencer y Spencer

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Fuente: Spencer y Spencer (1993), Citado por Mertens (1996)

El modelo de Spencer y Spencer (1993), sostiene que se puede llegar a ser más rentable para las organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales, enseñando el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico y no seleccionando en base a conocimientos y habilidades asumiendo la motivación como algo inherente a los nuevos empleados (Rodríguez, sf).

Entre las principales críticas o desventajas planteadas al modelo conductista se encuentran: “en primer lugar que la definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin centrarse profundamente en las motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos. En segundo lugar que la distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara; y por último, que los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende, menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos” (Mertens, 1996, p. 71),

1.2.2.3.3 Modelo constructivista

El modelo constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno laboral con el que se relacionan (Blanco, 2007), es decir, concibe que las competencias del personal se deben definir durante el propio proceso de solución de problemas, según el propio devenir de la gestión y que esta además se construye a partir de la función que surge del mercado y es la única que entrega una importancia al ser, a sus metas y objetivos (Mertens, 1996).

También se plantea en el modelo constructivista que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones y que es precisamente en la discusión y comprensión de los problemas que dichas disfunciones se pueden identificar en la organización generando la norma estándar (Mertens, 1996, Citado por Novick y Gallart, 1997).

Por esta razón, la descripción de competencias bajo este modelo debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientada a la acción y un análisis de las disfunciones

en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso la generación de competencias nuevas en los trabajadores. Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar en primer lugar los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia en el que participen de forma activa e interrelacionada, tanto las instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y agentes del entorno socio laboral, pues el entorno influye en la formación y capacitación de las personas y éstas a su vez influyen sobre el entorno social y laboral.

Para realizar este proceso, en vez de tomar como muestra representativa de los trabajadores solamente aquellos que son más eficaces en el desempeño de sus puestos, (como se defiende en el modelo conductista) se consideran las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo con especial interés a las personas de menor nivel educativo, pues su inserción sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas (Mertens, 1996).

La aplicación de este modelo puede observarse principalmente en Francia, con la creación de bachilleratos profesionales que convierten la formación en el lugar de trabajo en materia obligatoria e introducen una verificación progresiva del conocimiento adquirido en el mismo.

Debido al carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el modelo constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos y organizacionales (CIDEC, 1999, Citado por Blanco, 2007)

En resumen, los tres modelos se diferencian cuando de interpretar el significado y alcance de la competencia se trata; por esta razón adoptar uno u otro repercute en la forma de definir el perfil por competencias de un puesto, así como los demás procesos que hacen parte de la gestión humana por competencias. De este modo, desde el modelo funcionalista para determinar el perfil de competencias de un puesto, es

necesario analizar con anticipación las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores con los resultados de su aplicación en la empresa, relacionando dicho perfil con la capacidad para resolver tareas, resolver situaciones y desenvolverse en su ambiente de trabajo.

El modelo conductista por su parte, es el más empleado en entornos empresariales; y para determinar el perfil por competencias, se define tomando como referencia el comportamiento de los trabajadores que se destacan por su rendimiento alto. Y finalmente el modelo constructivista considera que el perfil por competencias no debería realizarse antes de finalizar la formación para el empleo, ya que según el modelo es posible que a lo largo de esta formación la persona puede cambiar sus competencias iniciales y desarrollar otras que no tenía.

1.2.2.4 Modelos empresariales desarrollados por consultoras Internacionales

Diversos autores han enfocado su trabajo en el diseño de metodologías para implementar modelos de gestión por competencias, evidenciando elementos que hacen comprensible su alcance, profundidad y versatilidad, generando múltiples criterios que permiten valorar a las personas y a su desempeño. A continuación se presentan cuatro modelos de gestión por competencias basados en el modelo conductista, el cual es el más empleado en entornos empresariales y que toma como referencia el comportamiento de los trabajadores que se destacan por tener rendimiento sobresaliente para determinar el perfil por competencias del puesto.

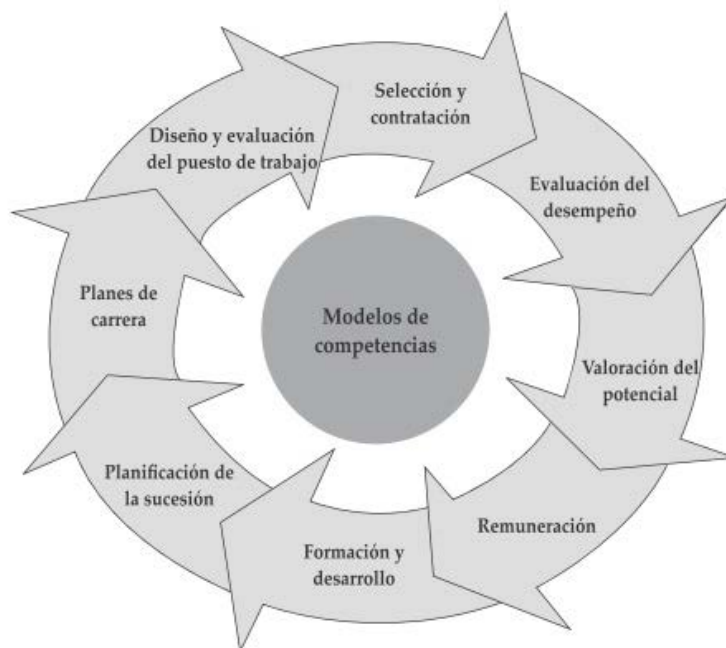
1.2.2.4.1 Modelo de E. Mulder

De acuerdo a Mulder (2007), las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones como asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos. Por otro lado, Hay Group (1996), establecen que las competencias genéricas son las que se aplican a la mayoría de los puestos; están basadas sobre aspectos de la conducta y no especifican habilidades decisivas en el desarrollo de cualquier puesto de trabajo, las cuales agrupan las siguientes categorías: a)

Competencias de Logro y Acción: Comprende la actitud positiva e iniciativa de los trabajadores hacia el trabajo y hacia la búsqueda constante de hacer que los procesos y procedimientos sean más efectivos. b) Competencias de Ayuda y Servicio: Se refieren a las relaciones interpersonales y la capacidad para entender las necesidades de los otros. c) Competencias de Influencia: Se asocia con la capacidad de influir en los demás y persuadirlos. d) Competencias gerenciales: son aquellas caracterizadas por el conocimiento acerca de cómo aprovechar el recurso humano y fomentar el desarrollo de talento en los demás, así como la capacidad de liderazgo para convocar al seguimiento de las ideas particulares. e) Competencias Cognitivas: Tendientes a diferenciar a los individuos a través de la eficacia del pensamiento, capacidad analítica para resolver problemas partiendo de la descomposición de las partes del mismo y el desarrollo del conocimiento técnico a través de la experiencia. f) Competencias de Eficacia Personal: Engloba características propias de los individuos de éxito, cualidades personales que facilitan el camino a la excelencia y al logro de los objetivos.

El modelo de Mulder es cíclico y va desde la selección y la contratación hasta el diseño y evaluación del puesto de trabajo.

Figura 1-6: Modelo de competencias diseñado por Enrique de Mulder, presidente de Hay Group



Fuente: Grisales, 2014.

Su propuesta abarca los diferentes niveles del saber, saber hacer, saber estar, y querer hacer, definidos cada uno de la siguiente manera (Chávez, 2012, p. 143, 144):

El saber, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.

El saber hacer, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.

El saber estar, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.

El querer hacer, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas.

1.2.2.4.2 Modelo Acciona, BCS

Figura 1-7: Modelo de Acciona, BCS, Consultoría en Desarrollo Organizacional



Fuente. Grisales, 2014.

Se enfoca en la detección, medición y desarrollo de talentos a través de servicios de evaluación de clima organizacional, evaluación 360 grados, talleres y programas de capacitación para las organizaciones. Su diseño se enfoca en la generación de competencias en los empleados como estrategia del fortalecimiento del recurso humano, la mejora del ambiente laboral y el crecimiento constante de sus empleados, como factor determinante en el cumplimiento de las metas, objetivos y misiones organizacionales.

Este se compone de diseño de perfiles de puestos por competencias, reclutamiento interno, entrenamiento y desarrollo, evaluaciones de desempeño y plan de vida y carrera (Grisales, 2014).

1.2.2.4.3 Modelo de gestión por competencias de Delgado, Socio-Director de CORGA c.a.

El carácter holístico de este modelo radica en dos características: la primera es la gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos; y la segunda característica es que la competencia integra las dimensiones: Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional) y conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

Figura 1-8: Modelo de gestión por competencias. Domingo J. Delgado M



Fuente. Delgado, 2000.

Este modelo supone un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. En este, las Competencias son unidades de actuación que incluyen aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia; las competencias se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.

El modelo de competencias en este enfoque holístico incluye: 1. Las competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado, 2. Las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes, 3. Las competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes (por ejemplo: líderes, coordinadores o personal de apoyo), y 4. Las competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico (por ejemplo, líderes de proyectos de ingeniería, coordinadores de proyectos de producción, entre otros.).

1.2.2.4.4 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004)

Para estos autores, “el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicho aporte estén en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional” (Moreno, et al, 2004. p. 61).

En este modelo “para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias respetando los siguientes principios:

Cada competencia debe tener una denominación y una definición precisa.

Cada competencia tiene un número determinado de niveles que responden a conductas observables y no a criterios subjetivos.

Todas las competencias se pueden desarrollar o, lo que es lo mismo, pasar de un nivel inferior a otro superior.

Diferenciar entre competencias genéricas y específicas o técnicas.

Identificar las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, esto es, lo mínimo exigible” (Moreno, et al, 2004. p. 62).

1.2.2.4.5 Modelo de Martha Alles: Capital humano

Por último se considera pertinente hacer referencia al modelo de competencias de Alles (2009), quien ha desarrollado el modelo desde el contexto propiamente latinoamericano.

Para Alles (2009) el modelo por competencias, refiere que toda la gestión de una organización, se ejecuta a través de un único eje, determinando la visión y la estrategia de la empresa. Esta autora señala que a través del modelo, es posible alinear a todas las personas que trabajan en la institución pasando por todos los niveles de la misma, considerando aspectos como la adaptabilidad/flexibilidad, habilidad analítica, autonomía, liderazgo, trabajo en equipo, tolerancia a la presión, entre otros, seleccionando, evaluando y desarrollando a personas en relación con las competencias para alcanzar la estrategia de la organización.

Figura 1-9: Modelo de competencias de Martha Alles



Fuente: Alles, 2005.

En el libro dirección estratégica de recursos humanos (Alles, 2014. p. 88), la autora luego de realizar presenta un resumen los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias con la Metodología Martha Alles capital humano, dichos pasos son los siguientes:

Definición o revisión de la misión y visión de la organización: como se dijo anteriormente, el planteamiento de esta autora tiene como punto de partida tanto la misión como la visión organizacional para direccionar y articular todo el proceso de gestión del talento humano por competencias con las estrategias globales de la empresa.

Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas: entendidas las primeras como aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización y las segundas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se pueden combinar ambos colectivos.

Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.

Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.

Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

Por último el diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

Estos dos últimos pasos no se realizaron en el presente trabajo ya que se encuentran fuera del alcance del mismo, por lo que la recomendación a las empresas una vez determinadas las competencias con sus grados o niveles, estará centrada en la evaluación de las mismas al interior de sus organizaciones con el fin de diseñar los

procesos que la empresa requiera, en caso de implantarlo por etapas se desarrollaran los procesos críticos o si se quisiera aplicar gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos se diseñarán cada uno de estos, tomando como insumo los lineamientos definidos en el presente estudio. Es importante tener en cuenta que así como lo plantea (Alles, 2014. p. 84): “para la implantación de modelos de competencias existen diversos caminos”, es decir, no existe una receta única sino que a través de la experiencia y de los años estos se han ido complementando, algunos planteamientos se han ido dejando a un lado y otros se han reacomodado de acuerdo con las nuevas tendencias, por lo que en la actualidad la mayoría de los especialistas de los denominados países desarrollados, donde estos métodos de trabajo fueron utilizados inicialmente, se trabaja de manera similar a la metodología desarrollada por esta y otros autores consultados.

Finalmente, cuando se implanta el sistema como tal, el cual se retroalimenta permanentemente a manera de ciclo como se indica (ver figura 1-9). Precisamente, uno de los planteamientos más importantes que hace Alles (2005), es en referencia a la manera como la gestión por competencias puede aplicarse a cada uno de los procesos o funciones de recursos humanos, generando incidencias e impactos positivos en el área de gestión humana y en la organización en general. Todos los procesos relacionados con el área de gestión humana pueden ser direccionados desde la perspectiva de la gestión por competencias, con lo cual se ratifica y valida una vez más una noción sistémica e interrelacionada en el funcionamiento de una organización o empresa. En primer lugar, la atracción, selección e incorporación del personal se fundamenta en la elaboración de los perfiles y las descripciones de los puestos por competencias.

Teniendo en cuenta los perfiles, se pueden establecer los conocimientos y competencias que serán objeto de evaluación y análisis con métodos que brinden también la posibilidad de identificar los comportamientos tales como por ejemplo, la entrevista por competencias. Los desarrollos de planes y sucesión direccionados desde un enfoque por competencias, combinan tanto los requerimientos en materia de conocimientos como las competencias del puesto a ocupar. Es decir, se hace un análisis integral de la persona tanto en el aspecto técnico, como en lo comportamental y actitudinal como criterio fundamental para la toma de decisiones en este sentido.

En relación con la capacitación y el entrenamiento, la implementación de programas en esta línea se hace definiendo las competencias requeridas por el personal y luego evaluando las que ya hacen parte o son una realidad en los individuos. De esta forma, se puede no solo caracterizar las necesidades concretas en materia de capacitación y entrenamiento en los empleados, sino también determinar la magnitud de las brechas entre lo que se tiene y lo necesario o esperado.

La evaluación de desempeño en competencias cumple una función muy importante como indicador del estado en el que se encuentra el personal de una empresa u organización en relación con las competencias definidas y requeridas para la realización del trabajo. Esto quiere decir que la evaluación permite medir el nivel de desarrollo de las competencias en las personas y puede efectuarse recurriendo a diferentes métodos o herramientas tales como entrevistas, pruebas escritas, análisis de casos o situaciones, resolución de problemas, entre otros. Las remuneraciones y beneficios desde el enfoque de gestión por competencias se basan y tienen como criterio fundamental, las competencias de los empleados en relación con el puesto de trabajo y el desempeño alcanzado. En este aspecto, la evaluación del desempeño por competencias forma parte integrante del proceso de asignación de remuneraciones y beneficios para el personal.

Finalmente, para el caso del análisis y descripción de puestos, no solo se tienen en cuenta y se le dan relevancia a las funciones y tareas específicas que deben desempeñar las personas en determinado puesto o área de trabajo, sino también las competencias específicas que requieren los individuos para dar una respuesta efectiva en su trabajo gracias a un desempeño eficiente y eficaz que también permite recorrer el camino hacia la calidad.

1.2.2.5 Análisis de los modelos de gestión por competencias

A través del recorrido por los diferentes modelos de competencias aquí referidos, es posible afirmar que en la actualidad existen más similitudes que diferencias para estos modelos, guardando entre ellos bastantes criterios de proximidad. Uno de estos es que los modelos se identifican con el enfoque conductista cuando de interpretar el significado y alcance de la competencia se trata. Bajo este enfoque, el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias, motivo por el cual

es el modelo más utilizado en entornos empresariales, ya que toma como referencia el comportamiento de los trabajadores que se destacan por su alto rendimiento o por su desempeño laboral efectivo.

En estos modelos “los puestos de trabajo y las competencias necesarias para un desempeño exitoso, se definen atendiendo a los atributos de dichas personas, que en los artículos de divulgación de management son en ocasiones denominados trabajadores estrella” (Blanco, 2007, p. 35). En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia (Mertens, 1996).

Otra similitud es el carácter holístico de los modelos estudiados, este enfoque holístico visualiza a la organización como un sistema abierto en constante intercambio con el entorno, allí es donde radica la importancia de la definición de competencias en la organización, partiendo en todos los casos de información con un marcado carácter estratégico, tales como la misión y visión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Actualmente en la mayoría de los casos, las consultoras parten de la definición estratégica que cada organización posea.

Estos modelos consideran una interrelación de todas las áreas y procesos desarrollados que forman parte del sistema de gestión por competencias, por esta razón las acciones y estrategias que se adelanten en un área en particular, repercuten e inciden de determinada manera sobre las otras áreas o procesos.

Los modelos expuestos han sido implementados por empresas consultoras, por ello coinciden al indicar como punto de partida la alineación de competencias a partir de las necesidades organizacionales, con el fin de realizar una gestión estratégica del recurso humano tal y como las dinámicas actuales lo sugieren en materia empresarial y organizacional.

Además de lo anterior son modelos que se trabajan desde y con las empresas por lo que pueden adaptarse y articularse a todo tipo de organización (pequeña, mediana y grande), de características diferentes y dado que su aplicabilidad se ha extendido a nivel global se cuenta con suficiente experiencia para que tengan una real probabilidad de éxito.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, la selección del modelo dependerá del profesional que lo desarrolle al interior de cada organización, ya que resultan evidentes las similitudes entre estos, sin embargo, para el autor del presente trabajo el modelo de Martha Alles permite una mayor adaptabilidad a las condiciones de las empresas estudiadas, ya que es el único que se ha desarrollado en el contexto latinoamericano, haciendo de esta una característica que lo diferencia de los otros modelos, además de la amplia literatura desarrollada por la autora con una metodología fácil de entender y de aplicar en las empresas.

Tabla 1-5: Comparación de los modelos de E. Mulder, Acciona BCS y Martha Alles.

Modelos / Características	E. Mulder	Acciona, BCS	Martha Alles Capital Humano
Semejanzas	Se concentra en procesos integrales desde la selección hasta la evaluación del puesto de trabajo, centrándose en la captación del personal con las competencias idóneas y enfocándose las condiciones y políticas laborales. Selección y contratación, remuneración, formación y desarrollo y planes de carrera son los procesos en los que se basa.	Está enfocado en la formación y evaluación de las competencias que ayuden a la optimización de procesos dentro de la organización. Reclutamiento y selección, política de remuneraciones, capacitación en conocimientos necesarios y desarrollo de planes de carrera son los procesos en los que se basa.	El diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias se basan en los tres pilares: selección, desempeño y desarrollo.

Tabla 1-5: Continuación

Modelos / Características	E. Mulder	Acciona, BCS	Martha Alles Capital Humano
Diferencias	<p>Este modelo se basa en la identificación de las competencias que luego se aplica contextualizadas a las necesidades del puesto de trabajo a ocupar.</p> <p>Este modelo es aplicado a la captación de nuevos empleados.</p>	<p>Este modelo se basa en el entrenamiento de las competencias contextualizadas a las necesidades del recurso humano en la organización en pero focalizado en funciones y persona.</p> <p>Este modelo es aplicado al personal que se encuentra laborando en las empresas.</p>	<p>Este modelo se basa en la identificación de las competencias que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.</p> <p>Este modelo es aplicado al personal que se encuentra laborando en la empresa y aunque se hace gestión por competencias en los distintos procesos o funciones, considera que para seleccionar o evaluar por competencias estas necesariamente deben definirse primero.</p>

Tabla 1-5: Continuación

Modelos / Características	E. Mulder	Acciona, BCS	Martha Alles Capital Humano
Debilidades	No especifica habilidades decisivas en el desarrollo de cualquier puesto de trabajo	Depende de un sistema de entrenamiento eficaz de las competencias.	No manifiesta tener un mayor interés por las capacidades que tenga el empleado para desempeñarse en su cargo dentro de la empresa
Fortalezas	Su proceso es integral, desde que se contrata al personal hasta la evaluación de su desempeño laboral en el nuevo cargo. Existe relevancia en los procesos de contratación y encuentra importante identificar las competencias y el talento existente en el personal	Ofrece la maximización del rendimiento del empleado logrando, al mismo tiempo, que se sienta motivado en el cumplimiento de sus responsabilidades, al unir los intereses de la empresa con los propios. Es bueno porque se moldea a las necesidades y demandas del entorno.	Su impacto es integral sobre la empresa al partir de la información estratégica de la organización, de esta forma se evalúa de manera detallada la misión y la visión en cuanto a que estén bien formuladas, vigentes, de manera tal que sirvan como pilares para realizar otro tipo de acciones en la organización, ya que de ella se derivan los objetivos a alcanzar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1-6: Comparación del modelo de gestión por competencias de Delgado, y el modelo Moreno, Pelayo y Vargas A.

	Modelo Domingo J	Modelo Moreno, Pelayo y Vargas A
Semejanzas	1. Cambio cultural donde prima el conocimiento	Tiene en cuenta los conocimientos, habilidades, aptitudes del capital humano.
	2. Administra el activo intelectual	Contempla íntegramente la dimensión humana e intelectual.
	3. Competencias para desarrollar aspectos cognitivos, afectivos y motores que describen lo que la persona debe saber y poder hacer para su desarrollo laboral.	Las personas no se vuelven meros ocupantes de los puestos de trabajo, sino que experimentan un desarrollo para poder aportar lo mejor de sí a la organización.
Fortalezas	1. Sistemas donde se interrelacionan las competencias	Las competencias en su individualidad deben tener criterios y bases precisas
	2. El conocimiento es pilar fundamental en el proceso de competencias	Las competencias a través del tiempo pasan por una serie de niveles, que son fruto de los conocimientos adquiridos y por lo tanto sirven para escalar lo cual es fácilmente observable.
	3. La tecnología es de vital importancia en un sistema que se rija por competencias para puesto que con ella se va a estar a la vanguardia a nivel de la globalización.	Existen una diferenciación entre las competencias genéricas, las específicas y las técnicas, para llevar un óptimo control de estas en el proceso de fortalecimiento de las mismas.

Fuente: Bucurú, Zuluaga y Campiño, s.f

1.2.2.6 Metodología para la implementación de un modelo de gestión por competencias en las organizaciones

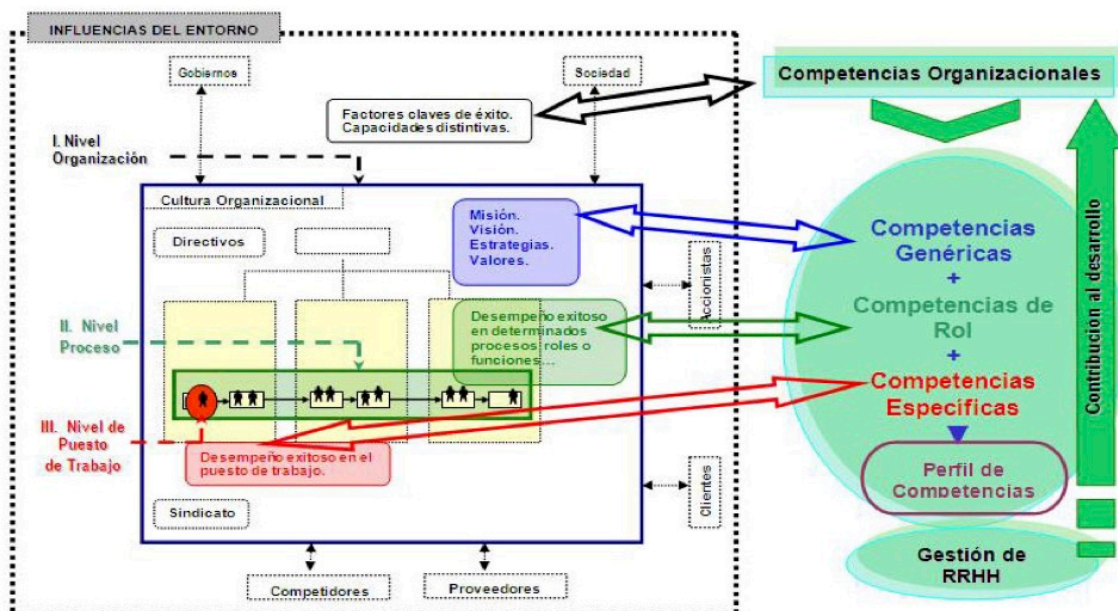
Cuando se quiere implementar gestión por competencias en una organización se deben tener en cuenta las premisas o lineamientos que se explican a continuación. Inicialmente es necesario que en las organizaciones se monitoree un grupo de indicadores que evidencien condiciones favorables para garantizar “el querer y poder hacer” dentro de las empresas, es decir, el querer hacer, relacionado con el hecho de garantizar una serie de recursos y condiciones organizativas adecuadas para que aparezcan las competencias requeridas para el desempeño exitoso y el poder hacer, ligado al nivel motivacional que la organización puede lograr en sus empleados.

Estos son indispensables para que aparezcan las competencias exigidas en cada situación de trabajo, y se pueden enumerar de la siguiente manera: primero: se debe contar con estados financieros favorables; es claro que una empresa que no cuente con solvencia financiera, no podrá contar con los recursos o condiciones necesarias para que los trabajadores puedan mostrar comportamientos exitosos al interior de estas. Segundo: Un estilo de liderazgo participativo donde los directivos y mandos intermedios tienen un papel muy activo, sin caer en funciones netamente de orden y mando. Tercero: la motivación de los trabajadores, si se tienen trabajadores desmotivados difícilmente se podrá instaurar exitosamente la gestión por competencias. Cuarto: Una comunicación efectiva y clara que fluya en todos los sentidos es vital para poder instituir una política de gestión del talento humano basado en competencias. Quinto: además de los anteriores existen otros que son importantes y que también deben considerarse como son: la existencia de una cultura que propicie la creatividad e innovación, la flexibilidad, la colaboración y la autonomía laboral o el empowerment (Romero y Arrón, 2008), la probabilidad de éxito de la gestión por competencias en las empresas depende en gran medida de la adecuación de las características de la organización a los planteamientos anteriores.

Una vez que en la organización se decida implementar la gestión del talento humano por competencias, resulta de interés comprender la metodología para definir los lineamientos que permitirán la implementación del modelo. Existen varias formas para determinar las competencias e implementar gestión por competencias, una de estas fue desarrollada en

una empresa de telecomunicaciones de Cuba por los autores (Romero y Arrón, 2008), dicha metodología y sus interrelaciones puede visualizarse en la figura 1-10, en la cual se involucran los procesos requeridos para determinar las competencias y sus interrelaciones con la empresa. Como veremos mas adelante estos planteamientos son similares a los planteados por Martha Alles y Domingo Delgado, los cuales están dedicados a realizar consultorías y por consiguiente a retroalimentar los modelos propuestos.

Figura 1-10: Metodología para implementar la gestión por competencia en las organizaciones.



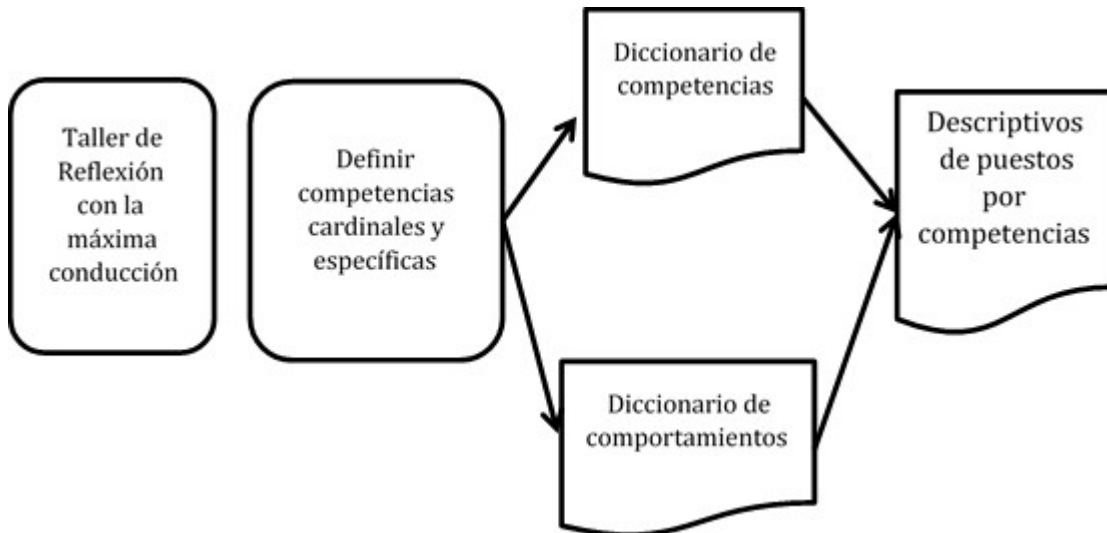
Fuente: Romero y Arrón, 2008.

En ella se muestran en primera instancia los grupos de Interés representados por la gerencia, directivos, sindicatos, accionistas, gobiernos, sociedad, competidores, clientes y proveedores. La implicación de estos grupos es decisiva, de forma que su influencia puede ser utilizada para impulsar el proyecto de gestión por competencias. Además la influencia de estos grupos puede provocar grandes cambios en el funcionamiento de la organización y que con éstos pierdan vigencia los perfiles de competencias definidos.

En la figura 1-10 también se refleja la retroalimentación que permite reajustar: las competencias organizacionales con las exigencias del entorno, las competencias genéricas con los objetivos estratégicos de la organización, así como las competencias de rol con las necesidades de los principales procesos o clientes y las competencias específicas con la adecuación a las misiones de cada puesto o área de trabajo. Los distintos tipos de competencias, reflejados a la derecha en la figura 1-10, son los elementos de mayor valor en el modelo para implementar la gestión por competencias, toda vez que constituyen las salidas del mismo.

Una empresa exitosa necesita estar atenta a los cambios del entorno y adaptarse de manera casi que inmediata a las condiciones y exigencias del mercado y por consiguiente la gestión por competencias debe estar alineada con dichas exigencias, como lo han expresado varios autores en los diferentes modelos estudiados, por lo que la definición de competencias en cualquier empresa debe respetar la siguiente estructura lógica: en primer lugar hay que definir las competencias organizacionales, éstas deben ser desarrolladas a partir de los factores claves de éxito del mercado y las capacidades distintivas de la organización. Indiscutiblemente estas competencias, que son de la organización como bien lo dice su nombre, constituirán la génesis para la definición del resto de las competencias que deben poseer las personas o grupo de personas y que éstas a su vez contribuirán el desarrollo de las competencias organizacionales.

Posteriormente se podrían definir las competencias genéricas o cardinales como las denomina la autora Alles (2004), tal como puede observarse en la figura 1-11. Estas competencias están normalmente vinculadas a la misión y a los valores compartidos o los que se desean desarrollar en la organización y tendrán estrecha relación con las acciones estratégicas globales definidas para alcanzar la visión de la organización, siempre en función de desarrollar las competencias organizacionales. Para Martha Alles existe una alta posibilidad de que algunas de las competencias genéricas puedan coincidir con las organizacionales. El número adecuado de ellas depende de las características de cada organización, aunque no deben sobrepasar el total de cinco.

Figura 1-11: La metodología de Martha Alles Capital Humano.

Fuente: Alles, 2014.

El próximo paso corresponde a las competencias de rol, su definición parte de las conductas exitosas en roles o procesos específicos en la organización. Como bien se plantea estas competencias son más específicas de determinados procesos, negocios o actividades. Igualmente se recomienda que no se definan más de cinco (5) competencias.

Finalmente se definirían las competencias específicas o genéricas, las cuales son propias de un puesto o un grupo de puestos de trabajo comunes y que evidentemente se asocian a conductas exitosas. Éstas se relacionan con el nivel de puestos de trabajo. La totalidad de estas competencias conforman el perfil de competencias de un puesto de trabajo que en total para que sean manejables se considera que no deben sobrepasar un máximo de quince. Aunque lo óptimo que se recomienda es que estén entre nueve y doce competencias, de forma que sean fáciles de manejar por los encargados de utilizarlas.

Estas definiciones y orden planteado para la identificación de las competencias por Romero y Arrón, es similar al planteado por Alles (2004), como se muestra en la figura 11

y por (Delgado, 2000) como se observa en la figura 1-12. Para la definición de los lineamientos es importante tener en cuenta esta metodología que ha sido utilizada por los autores mencionados al interior de empresas reales, lo cual les ha permitido retroalimentar la metodología haciéndola mas flexible y modificándola de acuerdo con la experiencia adquirida en procesos de implementación, de tal forma que es posible garantizarla coherencia y adecuación de las competencias definidas para las empresas con las estrategias de la organización, evidenciando el verdadero aporte estratégico de la gestión por competencias.

Figura 1-12: Metodología para instalar un sistema de gestión por competencias en la empresa.



Fuente: Delgado, 2000.

2 Marco contextual

2.1 Entorno organizacional del sector de la construcción a nivel nacional

“El sector de la construcción se compone por el conjunto de empresas cuya actividad consiste en planificar, ejecutar y comercializar directamente obras completas o partes de ellas, de edificación, ingeniería civil o industria, o que realizan actividades conexas de rehabilitación y mantenimiento. En Colombia, para fines estadísticos las empresas del sector se dividen según el tipo de obra realizada en tres grandes divisiones: (i) construcción de edificaciones (residenciales y no residenciales), (ii) obras de ingeniería civil y (iii) actividades especializadas para la construcción. También según la actividad desarrollada es posible distinguir las empresas del sector entre: (i) empresas constructoras, (ii) proveedoras de la construcción y (iii) comercializadoras de materiales para la construcción” (Renza, Cruz, Ramírez, Orjuela y Mejía, 2013. p. 32).

Partiendo de la importancia de conocer el proceso de conformación de estas empresas para evidenciar el funcionamiento individual en lo que se refiere al modo como se organizan los recursos para acometer proyectos de construcción, se realizó en el año 2013, el estudio de perfiles ocupacionales para el sector de la construcción en la ciudad de Ibagué, reportando los siguientes hallazgos acerca del entorno organizacional de estas empresas: cabe destacar, que es muy poca la información que se tiene acerca de la actividad constructora en las ciudades pequeñas como la de este estudio y generalmente se deben tomar los datos de las ciudades con características similares si se quiere llegar a tener indicadores o estadísticas de esta importante actividad económica.

a. La estructura básica de las organizaciones empresariales dedicadas a la construcción de edificaciones no ha cambiado de manera sustancial a lo largo de la historia, y generalmente son organizaciones que se crean con el fin de emprender, ejecutar y comercializar proyectos.

b. Dado que los proyectos de construcción presentan características muy particulares que los distinguen con otros sectores y que además se pueden ejecutar de manera simultánea.

c. El análisis organizacional reconoce a la construcción como una actividad de naturaleza especial debido a la combinación de actividades como los servicios profesionales, procesos de manufacturas de incorporación y transformación de materiales que llegan a producir bienes finales e inmuebles en diferentes lugares y de diferentes especificaciones.

d. Otra característica propia de las empresas constructoras, es que por lo general, se establecen dos sitios de desarrollo: “la parte administrativa donde hay una planta de personal fija, y la obra o área de producción donde prevalecen sistemas de contratación y subcontratación de mano de obra de carácter temporal especialmente para el personal no calificado” (Renza, et al, 2013. p. 32), por lo que se presenta también una variabilidad de los tiempos del proceso productivo.

Cuando se habla de la división del trabajo al interior de estas empresas se puede decir que “es compleja de definir, pues usualmente un mismo producto o bien suele ser elaborado utilizando variadas técnicas, empresas y oficios, además existe una división del trabajo orientada a la demanda en la cual se distinguen las empresas de construcción propiamente dichas y los subcontratistas. De otro lado, se puede distinguir una división concerniente a la oferta de trabajo o a los oficios” (Renza, et al, 2013. p. 33), la cual es específica a la forma como se organiza el proceso productivo. “Otro elemento distintivo de la organización del trabajo es la existencia de los subcontratistas, quienes suelen estar presentes en casi todas las etapas del ciclo productivo. La subcontratación consiste en la contratación por parte de las empresas constructoras de otra empresa o persona especializada que tiene su propio equipo y trabajadores para ejecutar partes de una obra

o la obra completa. Las empresas recurren a este mecanismo para aprovechar ventajas relacionadas con el control de los costos y plazos de ejecución, y la eliminación de tareas como la supervisión y reclutamiento del recurso humano (Renza, et al, 2013. p. 33), de ahí la tendencia de estas empresas a considerar a este recurso como difícil de manejar y por consiguiente se ha dejado a empresas o personal externo, la responsabilidad de las actividades que tienen que ver con la gestión humana en las empresas de construcción.

La clasificación del segmento empresarial en Colombia el segmento empresarial está clasificado de acuerdo con los activos totales en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Tabla 2-1: Clasificación de las empresas años 2016

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$344.727.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.447.275.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$20.683.650.000)
Grande	Superior a 30.000 (20.683.650.000)
SMMLV para el año 2016 \$689.455	

Fuente: Cámara de Comercio San Andrés Isla.

De acuerdo con los estudios realizados por Camacol, se recalca la importancia de dichas empresas en el entorno nacional, gracias al aporte económico y social que realizan, por lo que es posible asegurar que este sector es uno de los principales actores por su participación en el PIB nacional influyendo directamente en el crecimiento y desarrollo económico, en la generación de empleo, y en la conformación del hábitat en el que se desenvuelve la vida cotidiana y por tanto en la calidad de vida de las personas.

En la Tabla 2-2, se puede observar que durante el año 2015 el PIB creció 3,1% respecto al año 2014, explicado principalmente por las ramas de establecimientos financieros que crecieron en 4,3%, las ramas que más se expandieron fueron comercio y hoteles 4,1%,

construcción 3,9% y agricultura 3,3%, los demás sectores crecieron por debajo de la media nacional (DANE, 2015).

Tabla 2-2: Comportamiento del PIB Nacional ramas de actividad económica

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,8	1,1	3,3
Explotación de minas y canteras	-1,4	-0,7	0,6
Industria manufacturera	4,0	0,9	1,2
Suministro de electricidad, gas y agua	4,0	0,2	2,9
Construcción	4,3	0,8	3,9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,6	0,7	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,5	-1,0	1,4
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,2	1,0	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,4	1,0	2,9
Subtotal valor agregado	3,2	0,7	3,0
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	3,5	0,8	4,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,3	0,6	3,1

Fuente: DANE, 2015.

Durante el año 2015 respecto al año 2014, el valor agregado de la rama Construcción aumentó 3,9%, explicado por el aumento en la construcción de obras civiles en 5,4% y edificaciones en 2,1%. El crecimiento de la construcción de edificaciones obedece principalmente al crecimiento en la producción de edificaciones no residenciales en 7,4%, en tanto que la producción de edificaciones residenciales disminuyó en 3,6% (ver tabla 2-3).

Tabla 2-3: Comportamiento de la actividad construcción 2015

Productos	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Construcción de edificaciones, reparación y mantenimiento de edificaciones [†]	6,8	7,9	2,1
Edificaciones residenciales	5,9	2,7	-3,6
Edificaciones No residenciales	8,6	11,5	7,4
Mantenimiento y reparación de edificaciones	2,3	0,5	1,9
Construcción de obras civiles [†]	2,9	-3,1	5,4
Obras civiles	2,5	-3,6	5,2
Construcción[†]	4,3	0,8	3,9

Fuente DANE, 2015.

Comportamiento del valor agregado por ramas de actividad económica. Al interior, se desagrega por comportamiento de la producción por productos.

Siguiendo con las cifras presentadas por el DANE en cuanto a la ocupación sectorial a febrero de 2016 se encontró que 1,4 millones de personas estaban empleadas en actividades de construcción, esta cifra representó el 6,5% del total de la ocupación del país figura 2-1, posicionando a esta actividad como fundamental para lograr reducciones graduales de la población desocupada a nivel nacional.

Figura 2-1: Población de ocupados en el sector de la construcción



Fuente: DANE, 2015.

A partir de estas contribuciones en el orden económico nacional se puede decir que se está al frente de una actividad intensiva al utilizar mano de obra calificada con distintos niveles de calificación, desde profesionales, técnicos especializados hasta los trabajadores no calificados, estos últimos considerados como los más vulnerables ante flagelos como la pobreza y el desempleo (López, 2001; Lora, 2001; Núñez, Ramírez y Cuesta, 2005; citados por Renza, et al, 2013).

2.2 Entorno organizacional del sector de la construcción en la isla de San Andrés

2.2.1 Características demográficas.

El Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina tiene una extensión total de 350.000km², de la cual el área emergida corresponde a un 0.015% con 52.5 km²; su composición de acuerdo con el área de extensión es la siguiente: la isla principal es San Andrés con 27 km², Providencia 17km² y Santa Catalina con 1Km² (Gobernación del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2016).

De acuerdo a las cifras del DANE – Censo 2005 la proyección de la población para el 2015 es de 76.442 personas con una densidad departamental promedio de 1.463,1 habitantes por kilómetro cuadrado, distribuidos el 72% en la cabecera y el 28% en el resto del Archipiélago.

2.2.2 Indicadores de crecimiento del sector.

En los últimos datos presentados en el informe de coyuntura económica ICER, 2014 San Andrés (Banco de la República, 2014), el PIB en el periodo comprendido entre los años 2001 y 2013 el crecimiento promedio anual fue de 4,1%, inferior tanto al nacional como al regional. Al realizar un análisis más detallado se puede observar que en siete años se registraron crecimientos superiores al nacional, destacándose los de los años 2002, 2004, 2006 y 2007, influenciados por la construcción de obras de ingeniería civil y la mayor dinámica de las actividades de comercio y hoteles, restaurantes, bares y similares, lo que dinamizó el sistema financiero, los servicios empresariales y la administración pública, sin embargo, en tres años (2001, 2003 y 2008), se presentaron tasas negativas debido al descenso del comercio, el turismo, el transporte, la administración pública y a que en el año 2008 se paralizó la construcción de obras civiles .

Tabla 2-4: Producto Interno bruto 2001-2013 San Andrés y Providencia

Periodo	Crecimiento ¹			Porcentaje
	Total Nacional	Región Caribe	San Andrés Islas	Participación ² San Andrés Islas
1991-2000	2,7	3,5	3,4	0,3
2001-2013	4,3	4,2	3,8	0,2
2001	1,7	2,7	-1,6	0,2
2002	2,5	0,6	11,8	0,2
2003	3,9	7,2	-3,8	0,2
2004	5,3	6,9	6,9	0,2
2005	4,7	4,4	1,0	0,2
2006	6,7	6,7	7,2	0,2
2007	8,9	7,8	8,2	0,2
2008	3,5	2,1	-0,2	0,1
2009	1,7	1,6	2,9	0,1
2010	4,0	2,2	1,6	0,1
2011	6,6	6,2	5,3	0,1
2012	4,0	5,3	4,7	0,1
2013	4,7	3,9	5,1	0,1

¹ Tasa de crecimiento promedio anual del periodo.

² Participación promedio anual del periodo.

Fuente. DANE (2013). Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Cartagena, Banco de la República.

Tabla 2-5: Valor y participación según actividades y sectores en el PIB departamental 2001-2013

Actividad	2001		2013pr		Crecimiento promedio anual (2001-2013pr)
	Miles de millones de pesos	Participación	Miles de millones de pesos	Participación	
Sector primario	6	1,7	13	1,3	5,2
Agricultura, Silvicultura y Pesca	4	1,1	11	1,1	7,3
Ganadería	2	0,6	2	0,2	0,0
Minería	0	0,0	0	0,0	0,0
Sector secundario	25	7,1	85	8,4	5,3
Industria	6	1,7	14	1,4	3,6
Energía, gas, agua y alcantarillado	14	4,0	44	4,3	2,1
Construcción	5	1,4	27	2,7	26,2
Sector terciario	309	88,3	851	84,1	3,6
Comercio	53	15,1	142	14,0	4,8
Hoteles y Restaurantes	65	18,6	242	23,9	4,5
Transporte	52	14,9	102	10,1	1,4
Comunicaciones	8	2,3	16	1,6	4,4
Financiera	7	2,0	29	2,9	8,0
Inmobiliaria	5	1,4	11	1,1	3,9
Administración Pública	45	12,9	141	13,9	3,9
Servicios	74	21,1	168	16,6	3,7
Valor agregado	340	97,1	949	93,8	3,8
Derechos e impuestos	10	2,9	63	6,2	4,2
PIB	350	100,0	1.012	100,0	3,8

pr: Preliminar

Nota: Los valores mostrados y las participaciones corresponden al PIB a precios corrientes. La tasa de crecimiento promedio anual se calculó con cifras a precios constantes de 2005.

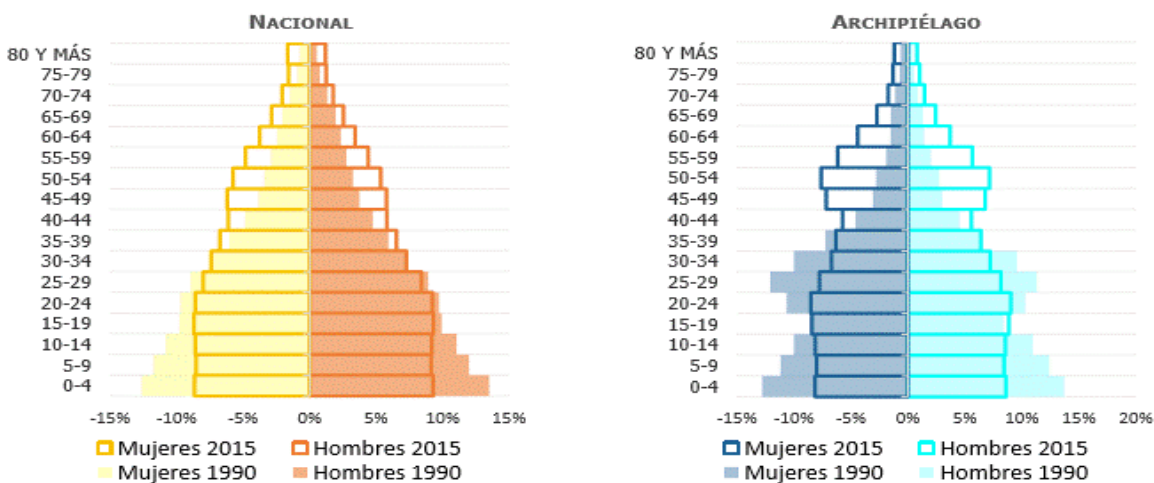
Fuente. DANE (2013). Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Cartagena, Banco de la República.

Al desglosar el comportamiento por sectores, en el periodo 2001-2013, el sector secundario fue el segundo con mayor aporte al PIB departamental (8,2%), representado

por la industria, la construcción y la generación de energía y agua; de los tres sectores fue este el que mostró el mayor crecimiento en los últimos trece años, especialmente por la construcción de obras de infraestructura, ya que la construcción de edificaciones estuvo paralizada por falta de los servicios públicos de agua y alcantarillado. Las actividades de energía y agua participaron con el 53,6% y mantuvieron un crecimiento estable (2,0% promedio anual); seguidas de la construcción que representó el 26,3% y registró un crecimiento variable con un promedio de 26,3%, especialmente, por las obras civiles; por último, la industria que representó el 20,1% también registró variabilidad en su incremento que en promedio fue de 3,6% y está representada en la producción de alimentos y bebidas, principalmente.

En cuanto a la ocupación poblacional del Archipiélago, en el 2014 presentó menor desempleo a nivel nacional (7,0%), la pirámide poblacional tuvo una forma diferente a la del nivel nacional, encontrándose que los grupos poblacionales más jóvenes en edad de trabajar tienen una menor participación que la población mayor de 40 años.

Figura 2-2: Comparación pirámide poblacional



Fuente: Estudio Económico San Andrés, Providencia y Sta. Catalina 2015, Cámara de Comercio de San Andrés.

Según ramas de actividad; comercio, hoteles y restaurantes tuvo la mayor demanda de empleo con 45,9%, seguido, de servicios comunales, sociales y personales 21,4%,

transporte almacenamiento y comunicaciones 11,6% y construcción 7,4%; de forma opuesta, intermediación financiera presentó la menor demanda con 1,0%. Los mayores crecimientos en la demanda de empleo se presentaron en servicios comunales, sociales y personales (7,4%) e industria manufacturera (4,7%).

2.2.3 El sector de la construcción en las estrategias de desarrollo local.

En el marco del plan de desarrollo departamental: “Los que soñamos somos más, 2016” se dicta como estrategia a nivel regional incluir no solo programas enfocados hacia la vivienda, sino abarcar un ámbito más generalizado que permita además impulsar el mejoramiento integral de barrios, el cual lleva consigo los componentes de agua y saneamiento, vías, drenaje, alumbrado público, obras de mitigación de riesgos, mejoramiento habitacional, equipamientos sociales, áreas verdes y plazas, servicio recolección de basura, obras complementarias requeridas y la vinculación del trabajo social en el cual la comunidad hace parte del proyecto mediante acciones sociales y participación comunitaria.

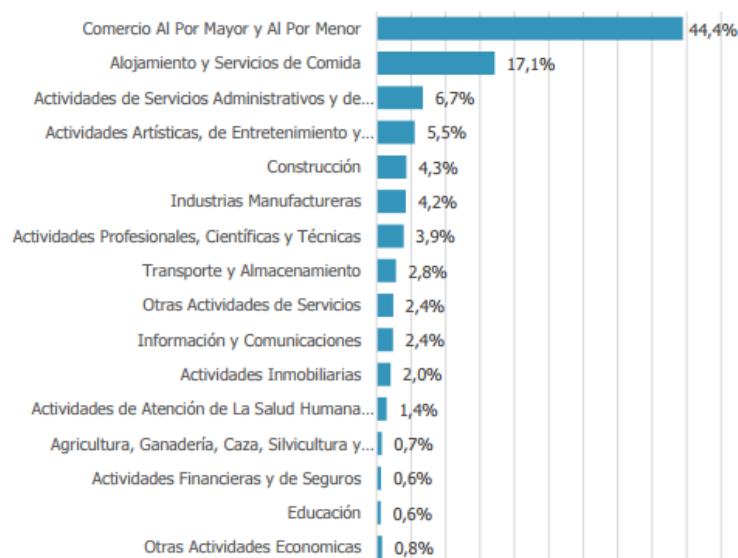
De esta manera al ser el departamento el mayor proveedor de infraestructura y obras civiles, es pertinente por parte de las empresas del sector enfocarse en ser competitivas, en ganar su cuota en el mercado, mejorar su rentabilidad y resistir ante los ciclos bajos del sector, considerando como una aliada a la gestión de recursos humanos por competencias, que si bien es un modelo de gestión considerado bueno para los seres humanos, cuando se implementa se hace pensando en los beneficios que representa para las empresas desde el punto de vista económico conformando un sistema de ganar-ganar que sea favorable para las dos partes (Alles, 2014).

Aun cuando existen programas dirigidos al fomento del empleo en el sector de la construcción por parte de la Organización Internacional del trabajo, Camacol y el Sena a nivel nacional y regional respectivamente, los cuales están dirigidos principalmente a lograr la certificación de las competencias laborales de aquellas personas que aunque se desempeñan en una labor, no poseen un título o certificado, con el fin de promover condiciones de trabajo de calidad y propender por un mejoramiento de la empleabilidad de las personas menos calificadas.

2.2.4 Características de las empresas de construcción de la Isla.

El clúster de la construcción en la ciudad muestra una estructura empresarial con un predominio de empresas dedicadas a servicios de construcción directa y muy poco de comercialización, posiblemente por las características geográficas de la Isla. Según información suministrada por la Cámara de Comercio de San Andrés, a marzo de 2015 el tejido empresarial estaba compuesto por actividades relacionadas al comercio y el turismo, responde de manera directa con la estructura de participación por actividad económica del PIB Departamental; el sector constructivo corresponde al 4,3% tal como se muestra en la figura 2-3 (Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2015).

Figura 2-3: Distribución por principal actividad económica del número de empresas en el registro mercantil 2015

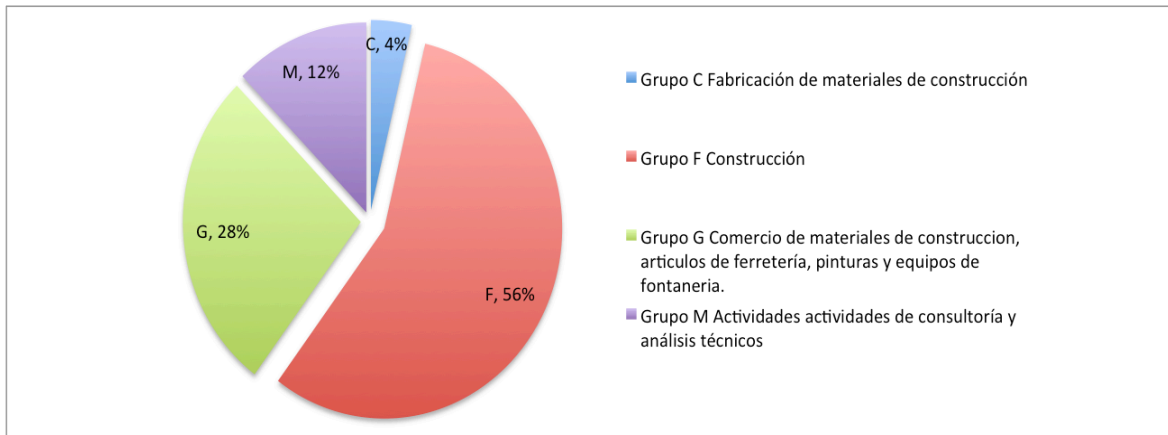


Fuente: Cámara de Comercio de San Andrés, 2016.

Según información suministrada por la Cámara de Comercio de San Andrés, a marzo de 2016 el tejido empresarial estaba compuesto por 432 empresas activas que conforman el sector de la construcción, agrupadas según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, revisión 4, adaptada para Colombia – CIIU. De estas el 56% se ubican en el grupo F desarrollando actividades directamente

relacionadas con la construcción, el 28% se clasificaba en el grupo G relacionado con el comercio de materiales de construcción y artículos de ferretería, el 12% en el grupo M en actividades de consultoría y análisis técnicos y tan solo el 4% en el grupo C dedicado a la fabricación manual de materiales de construcción, tal y como se puede observar en la figura 2-4.

Figura 2-4: Porcentaje de empresas activas que conformar el sector de la construcción 2016



Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara de Comercio, 2016.

Para estas el principal cliente se encuentra en el sector público, siendo la Gobernación del departamento la que mayor flujo de proyectos provee a dichas empresas, en cuanto a las empresas que trabajan exclusivamente en el sector privado, estas encuentran en la hotelería y el comercio a sus principales clientes.

El portafolio de productos no es muy diversificado, ya que la mayoría están enfocados en los servicios de ingeniería civil especialmente en actividades de construcción, dejando a un lado otros servicios que se relacionan como son los servicios en el área de avalúos, servicio de topografía y servicios inmobiliarios.

2.2.5 Gestión del talento humano en las empresas de la Isla.

Dentro de estas empresas se cuenta con personal administrativo, de apoyo a la gestión y al personal de obra, en esta definición se incluyen los administrativos o directivos, los auxiliares y personal de apoyo en las oficinas y a los arquitectos, maestros de obras, albañiles, ayudantes de obras, entre otros. Sin embargo, para tener mayor claridad hay que puntualizar a qué tipo de empresa constructora se hace referencia en este estudio,

ya que en el sector se hace una distinción entre las constructoras de edificaciones y las de obras civiles. A las primeras se les atribuyen una mayor organización administrativa, y las segundas que son en su mayoría las que se encuentran en la Isla, se les considera que desarrollan unas organizaciones polivalentes con poca especialización en lo administrativo.

Por lo anterior se puede decir que estas organizaciones desarrollan “muchas funciones y son polivalentes bajo grados mínimos de especialización administrativa a cambio de líneas estrictas de mando vertical sobre organizaciones planas que no sobrepasan los dos o tres niveles de jerarquía” (SENA, 2006, p. 14). Por esa razón en términos de la estructura organizacional, la planta de personal de las empresas constructoras está compuesta generalmente por los propietarios o gerente, los cuales generalmente son ingenieros o arquitectos, un grupo de profesionales de ingeniería o arquitectura, y dependiendo de otros factores, de personal operativo como maestros, supervisores de obra, operadores de equipos, oficiales obreros y ayudantes que suelen estar subordinados a los contratistas de obra (SENA, 2006). Pero más allá de estas distinciones, hay que tener en cuenta que por las mismas condiciones de oferta y demanda de la Isla, muchas de las empresas de construcción asumen en determinados momentos construcciones de edificaciones como de obras civiles. Por lo que se considera que para ambos casos, sería idóneo que estas desarrollen procesos de gestión del talento humano basado en competencias, que les asegure su lugar de permanencia y competitividad en el mercado local.

El área de recursos humanos no se encuentra especificada dentro de la estructura organizacional, pues se tienen pocos estudios que permitan establecer si existe o no una adecuada gestión del talento humano; sin embargo, es posible identificar a las personas responsables de su manejo, siendo las secretarías y la gerencia las que asumen parte de la función de recursos humanos.

En el sector no se evidencian estudios actualizados que permitan obtener información del manejo del talento humano, la razón podría encontrarse en la carencia de un departamento o área que se dedique a elaborar, implementar y mantener un modelo de gestión del talento humano, ya que es una constante, que los dueños asuman todos los roles organizacionales y las funciones, pero no tienen ni el personal, ni el tiempo, ni las herramientas necesarias para desarrollarlo.

3 Desarrollo Metodológico

3.1 Tipo de Estudio

Para llevar a cabo la investigación, se planteó la realización de un estudio de caso; al respecto Calderón (2005) considera que el estudio de caso puede entenderse como una estrategia de investigación que pretende comprender o explicar un fenómeno a partir de unas pocas unidades de análisis, que usa preferencialmente el método inductivo y estrategias cualitativas, aunque puede recurrir a técnicas cuantitativas; el método no desconoce e incluso emplea los conceptos y teorías previas sobre el fenómeno (el método inductivo puro no existe) y es capaz de lograr teorías generalizables (p. 175). De este modo se puede decir, que este trabajo se enmarca dentro del contexto descriptivo que emplea como técnicas de trabajo el cuestionario.

3.2 Fases de la Investigación

El estudio se desarrolló en dos etapas o fases. En la primera se seleccionó cuatro empresas de construcción de la ciudad. A estas empresas se les realizó una evaluación de tipo cuantitativo con el fin de valorar la existencia de información estratégica de las empresas, tales como misión, visión y objetivos organizacionales; las cuales son necesarias para identificar las competencias organizacionales, en esta también se indagó acerca de la existencia de procesos documentados de gestión del talento humano desarrollados al interior de estas.

La fase dos consistió en definir las competencias requeridas con la aplicación de un cuestionario que se diseñó teniendo en cuenta que este es una de las técnicas de identificación de competencias más utilizados. Al respecto Blanco (2007) especifica que “en los cuestionarios se recogen una serie de competencias que se consideran

necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo y se solicita a los trabajadores que seleccionen aquellas que consideran más adecuadas para su trabajo y posteriormente señalen su orden de importancia” (p. 46). Las preguntas de dicho cuestionario se determinaron teniendo en cuenta la metodología utilizada para la implementación de modelos de gestión por competencias.

Se tomaron como objeto de estudio cuatro empresas de la Isla de San Andrés, inscritas legalmente en el sector de construcción, en la base de datos de la Cámara de Comercio del Departamento.

Tabla 3-1: Empresas participantes en el estudio

No.	Nombre de la Empresa	Nit.	Activo Total	Tamaño de la empresa	No. Empleados
1	Simétrica Arquitectura S.A.S	9.004.112.961	\$211.536.963	Micro	28
2	Carlos Bent González	86.984.158	\$ 4.018.399.863	Mediana	13
3	Hernando Solano Rueda	57.957.440	\$ 739.563.632	Pequeña	12
4	Armando Peña Henry	152.422.341	\$ 2.246.771.227	Pequeña	15

Fuente: Elaboración propia con datos de la cámara de comercio de San Andrés, 2015.

3.3 Recolección de Información

La recolección de la información se realizó por medio de dos instrumentos de tipo cuantitativo, y está dividida en dos fases.

En la primera fase se trabajó con un instrumento tipo cuestionario adaptado de la “lista de chequeo para determinar la existencia de estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en las empresas constructoras de la ciudad de Barranquilla” (Butrón, 2010, p. 59). En el anexo 1: Lista de chequeo para determinar la existencia de estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en las empresas de

construcción de San Andrés Isla, se encuentran las preguntas de dicho cuestionario, donde se contó con quince preguntas, en las que se evaluó por medio las tres primeras, la existencia de la estructura organizacional, la misión y la visión de la empresa. En las doce preguntas restantes se evaluó la existencia de los procesos que la empresa realiza para el manejo de la gestión del talento humano.

Para la fase dos, se diseñó un segundo cuestionario que se encuentra en el anexo 2: Cuestionario para determinar las competencias cardinales y específicas del personal que labora en las empresas de construcción de la isla de San Andrés; con el fin de definir las competencias requeridas por las empresas. Dicho cuestionario fue aplicado a los gerentes, a quienes se les presentó un listado de diez competencias organizacionales, diez competencias genéricas o cardinales (Alles, 2002, p. 33), diez competencias específicas para el rol de gerente, diez competencias específicas para el rol profesional y diez competencias específicas para el rol operativo, estas 3 últimas fueron tomadas del libro dirección estratégica de recursos humanos (Alles, 2006, p. 102) y se encuentran definidas para los niveles ejecutivos, intermedios y primeros niveles.

Luego se pidió a los gerentes clasificar del listado de las 10 competencias propuestas, asignando los puntajes a cada una de acuerdo con la escala 1 a 10 siendo, 1 la de menor importancia y 10 la de mayor importancia.

Posterior a esto se tabuló las respuestas dadas por los gerentes, con el fin de seleccionar cuatro competencias organizacionales, cuatro competencias cardinales y cuatro competencias específicas para cada rol. En todos los casos se tomaron las cuatro con mayor puntaje obtenido.

Con estos resultados fue posible identificar las competencias, organizacionales, las competencias cardinales y las competencias específicas para las empresas de construcción del estudio y se logró establecer el descriptivo de puestos por competencia.

Después de haber aplicado los instrumentos de medición, se procedió a la tabulación y descripción de los hallazgos encontrados.

4 Análisis e interpretación de la información

4.1 Resultados de la Lista de chequeo para determinar la existencia de estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en las empresas de construcción de San Andrés Isla

El primer aspecto que se evaluó fue la identificación de información de tipo estratégica en las empresas. La primera fue acerca de la existencia de un organigrama que especifica las líneas de jerarquías y si tienen definida la misión y la visión en las empresas, los resultados se presentan a continuación:

Tabla 4-1. Existencia de Organigrama, misión y visión

No.	Nombre de la Empresa	Resultado encontrado
1	Simétrica Arquitectura S.A.S	No tienen organigrama donde se especifique la línea de jerarquías de la empresa, ni definida la misión y visión de la misma.
2	Carlos Bent González	
3	Hernando Solano Rueda	
4	Armando Peña Henry	

Fuente: Elaboración propia.

La segunda información recolectada está agrupada en aquellos aspectos de la gestión del talento humano que se realizan al interior de las empresas de construcción de San Andrés. En estas se identifica al responsable de la gestión del talento humano dentro de cada organización, con el fin de determinar qué tipo de lugar y función ocupa dicha gestión en la empresa. A la pregunta: Dentro de su empresa: ¿Quién realiza la gestión del talento humano? Las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 4-2: Persona encargada de la gestión del talento humano en las empresas

No.	Nombre de la Empresa	Resultado encontrado
1	Simétrica Arquitectura S.A.S	Gerente
2	Carlos Bent González	Contadora
3	Hernando Solano Rueda	Secretaria
4	Armando Peña Henry	Secretaria

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-3: Existencia de estrategias orientadas al diseño de cargos

No.	Nombre de la Empresa	Resultado encontrado
1	Simétrica Arquitectura S.A.S	No cuentas con políticas de recursos humanos definidas y documentadas en la organización que orienten la gestión de este recurso en las empresas.
2	Carlos Bent González	
3	Hernando Solano Rueda	
4	Armando Peña Henry	

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se preguntó acerca de la existencia de procesos de la gestión del talento humano que realicen empresas externas a la suya? La situación encontrada fue la siguiente.

Tabla 4-4: Existencia de procesos que se realizan de manera externa en las empresas

No.	Nombre de la Empresa	Resultado encontrado
1	Simétrica Arquitectura S.A.S	Si terceriza
2	Carlos Bent González	Si terceriza
3	Hernando Solano Rueda	No terceriza
4	Armando Peña Henry	No terceriza

Fuente: Elaboración propia.

Este proceso de outsourcing o tercerización que dos de las cuatro empresas estudiadas reconocen que realizan, se refieren a lo que ocurre cuando en una organización “se

transfiere la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo” (Mondy y Noe, 2005. p. 121), es decir que se contrata a una empresa o persona externa a la organización para que realice parte de su producción, preste un servicio determinado o se encargue de algunos procesos que hacen parte de la misma. Para este caso se trata de actividades de la gestión del talento humano, las que encargan a empresas externas que si bien es una práctica que tiene sentido cuando el subcontratista o externo ejecuta dichas tareas con eficiencia y eficacia, también es un hecho que al no tener estipulado los procesos internos puede llegar a ser difícil revertir esta práctica. Muchas empresas de construcción al no ser especializadas en el manejo de los recursos humanos recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio.

Posteriormente se prosiguió a determinar la existencia de procesos de gestión del talento humano debidamente documentados; sin embargo, se encontró que son muy pocas las estrategias que se están implementando y que aquellas que se hacen corresponden al cumplimiento de las normas y leyes vigentes en materia de manejo del talento humano.

Tabla 4-5: Existencia de procesos de gestión del talento humano

Empresa	Resultado encontrado
Simétrica Arquitectura S.A.S	No tienen un sistema de planeación y diseño de cargos, no cuentan con manuales de funciones y procedimientos.
Carlos Bent González	No tienen un sistema de planeación y diseño de cargos, no cuentan con manuales de funciones y procedimientos.
Hernando Solano Rueda	No tienen un sistema de planeación y diseño de cargos, no cuentan con manuales de funciones y procedimientos.
Armando Peña Henry	No tienen un sistema de planeación y diseño de cargos, no cuentan con manuales de funciones y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados no estipulan que en la práctica estas actividades no se realicen, sino que estas no se encuentran debidamente documentadas en ninguna de las organizaciones, lo que podría deberse a que las acciones realizadas obedecen más a responder a necesidades del momento.

Tabla 4-6: Existencia de estrategias para la selección e inducción y re inducción del personal

Empresa	Resultado encontrado
Simétrica Arquitectura S.A.S	No tienen un procedimiento ni programas escrito ni definido para la selección del personal y no se realizan procesos de inducción y re inducción del personal.
Carlos Bent González	No tienen un procedimiento ni programas escrito, ni definido para la selección del personal y no se realizan procesos de inducción y re inducción del personal.
Hernando Solano Rueda	No tienen un procedimiento ni programas escritos, ni definido para la selección del personal y no se realizan procesos de inducción y re inducción del personal.
Armando Peña Henry	No tienen un procedimiento ni programas escritos, ni definido para la selección del personal y no se realizan procesos de inducción y re inducción del personal

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los procesos de selección y de inducción y re inducción, estos no están documentados, ni existe un programa pre establecido de cómo se deben desarrollar en la empresa; sin embargo, es evidente que deben existir acciones puntuales para la vinculación del personal solo que no se encuentran documentados para ser consultados.

Tabla 4-7: Existencia de planes de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal

Empresa	Resultado encontrado
Simétrica Arquitectura S.A.S	No cuentan con planes de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.
Carlos Bent González	No cuentan con planes de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal. En las observaciones especifica que capacitan de acuerdo a los requerimientos del contratante.
Hernando Solano Rueda	No cuentan con planes de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal. En las observaciones especifica que solo capacitan en el manejo de equipos.
Armando Peña Henry	No cuentan con planes de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal

Fuente: Elaboración propia.

Este es uno de los procesos que menos desarrollan estas empresas, ya que no realizan acciones encaminadas a mejorar las competencias y desarrollo profesional y personal de los trabajadores, sino a dar cumplimiento a lo que se necesite en materia legal o de requerimientos específicos por parte de los clientes.

Tabla 4-8: Existencia de procedimiento para la administración de salario y pago de prestaciones sociales

Empresa	Resultado encontrado
Simétrica Arquitectura S.A.S	La empresa cuenta con un procedimiento para la administración de salario y pago de prestaciones sociales
Carlos Bent González	La empresa cuenta con un procedimiento para la administración de salario y pago de prestaciones sociales
Hernando Solano Rueda	La empresa cuenta con un procedimiento para la administración de salario y pago de prestaciones sociales
Armando Peña Henry	La empresa cuenta con un procedimiento para la administración de salario y pago de prestaciones sociales

Fuente: Elaboración propia.

Siendo una actividad regulada por la norma y que se considera es el principal objeto de la relación laboral, estas empresas si cuentan con un sistema de administración de salario y pago de prestaciones sociales.

Tabla 4-9: Existencia de procedimiento para la evaluación de desempeño

Empresa	Resultado encontrado
Simétrica Arquitectura S.A.S	No lo tienen y no lo realizan.
Carlos Bent González	No lo tienen y no lo realizan.
Hernando Solano Rueda	No lo tienen y no lo realizan.
Armando Peña Henry	No lo tienen y no lo realizan.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados se observa que no se tiene determinada la importancia de la evaluación del desempeño en el mejoramiento organizacional.

Tabla 4-10: Existencia de un programa de salud ocupacional y seguridad laboral

Empresa	Resultado encontrado
Simétrica Arquitectura S.A.S	Si lo tiene, se guía por lo regulado por la normatividad laboral. Fue solicitado por uno de sus clientes.
Carlos Bent González	No lo tienen.
Hernando Solano Rueda	No lo tienen
Armando Peña Henry	No lo tienen.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Simétrica Arquitectura S.A.S, cuenta con un programa de salud ocupacional, que fue solicitado por uno de sus clientes luego de ser contratado, de este modo trata de cumplir con lo estipulado en la norma sobre seguridad industrial y promover la salud de sus empleados. Las tres empresas restantes se limitan a realizar la afiliación del personal al sistema de riesgos profesionales al inicio de la relación laboral, por lo tanto se rigen por los controles que realice la aseguradora de riesgos en la ciudad.

Tabla 4-11: Existencia de un sistema de compensaciones y bienestar laboral para el personal

Empresa	Resultado encontrado
Simétrica Arquitectura S.A.S	No lo tienen estipulados, pero cumplen con el sistema de compensaciones estipulados por la ley. Solo se da a las personas del área administrativa (secretaria y profesionales de ingeniería y arquitectura)
Carlos Bent González	No lo tienen y poco lo realizan, ya que cuentan con poco personal permanente en la empresa.
Hernando Solano Rueda	No lo tienen. Solo se da cuando se necesita terminar tareas específicas.
Armando Peña Henry	No lo tienen y poco lo realizan, ya que cuentan con poco personal permanente en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-12: Existencia de Procedimiento para el retiro y liquidación del personal

Empresa	Resultado encontrado
Simétrica Arquitectura S.A.S	Si existen procedimientos para el retiro y liquidación del personal.
Carlos Bent González	Si existen procedimientos para el retiro y liquidación del personal.
Hernando Solano Rueda	Si existen procedimientos para el retiro y liquidación del personal.
Armando Peña Henry	Si existen procedimientos para el retiro y liquidación del personal.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la preparación para el retiro del personal y pago de prestaciones por concepto de liquidación de contrato, las empresas de esta ciudad, manifiestan que realizan acciones en este sentido y que lo han establecido debido a la periodicidad de las demandas que por este concepto se presentan en estas empresas.

En general las empresas de construcción que participaron en este estudio carecen de procesos de gestión del talento humano, por ello no se indagó por el conocimiento de la gestión por competencias como herramienta para mejorar la competitividad y las competencias del personal.

4.2 Lineamientos para implementar un modelo de gestión por competencias en las empresas de construcción de San Andrés

La metodología para la implementación de la gestión por competencias da cuenta de los pasos que se deben seguir, y son estos los principales insumos para definir los lineamientos básicos para una gestión del talento humano en las empresas de construcción; este se inicia con la determinación de las competencias hasta llegar hasta los perfiles por competencias.

Dichos pasos se enumeran a continuación: Paso 1: Determinar las competencias organizacionales. Paso 2: Determinar las competencias genéricas o cardinales. Paso 3: Establecer los roles o procesos estratégicos de la organización. Paso 4: Determinar las competencias de Rol o específicas. Paso 5: Determinación del diccionario de competencias. Paso 6: Poner a consideración los perfiles de competencias.

A continuación se muestran los resultados en cada uno de los pasos.

Paso 1: Determinación de las competencias organizacionales

Se parte del análisis del diagnóstico estratégico de la organización para establecer una propuesta inicial de las competencias organizacionales que debe desarrollar la empresa para garantizar la consecución de las metas a largo plazo (Romero & Arrón, 2008). Como

se observa en la Tabla 4-1. Existencia de Organigrama, misión y visión; no se cuenta con información de dichas empresas que permitieran desglosar las competencias con base al direccionamiento estratégico de la Organización. Por esta razón se proponen las diez competencias organizacionales de la Tabla 4-13, partiendo de los “indicadores que evidencien condiciones favorables para garantizar “el querer y poder hacer” necesario para que aparezcan las competencias exigidas en cada situación de trabajo” (Romero y Arrón, 2008, p. 2).

Tabla 4-13: Propuesta de competencias organizacionales

Competencias organizacionales	Empresa 1 Calificación	Empresa 2 Calificación	Empresa 3 Calificación	Empresa 4 Calificación	Puntaje
Estilo de liderazgo participativo	6	7	7	6	6,50
Colaboración	5	3	4	4	4,00
Orientación al cliente	8	10	5	8	7,75
Orientación a los resultados	7	8	6	7	7,00
Comunicación	10	9	9	10	9,50
Adaptabilidad al cambio	1	6	1	5	3,25
Innovación	9	5	10	9	9,50
Flexibilidad	3	1	8	1	3,25
Desarrollo de las personas	4	4	3	3	3,50
Conciencia organizacional	2	2	2	2	2,00

Fuente: Elaboración propia.

El resultado después de haber sometido dichas competencias al criterio de los gerentes de cada empresa, corroboró que las cuatro competencias sombreadas: orientación al cliente, orientación a los resultados, comunicación e innovación; constituían competencias organizacionales para el grupo de empresas estudiadas, al obtener los

mayores puntajes. Estas competencias cualifican y caracterizan a todas las personas de la organización, basadas fundamentalmente en elementos del ser.

Las siguientes definiciones de competencias son tomadas del libro “gestión por competencias: diccionario de preguntas” Alles (2008).

a. “Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad” (p. 66).

b. “Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización” (p. 67).

c. “Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad” (p.123).

d. “Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe” (p. 75).

Las competencias organizacionales aquí escogidas son importantes para las empresas ya que facilitan, orientan y permiten que el resto de las competencias a definir contribuyan a desarrollar aquellas características de los trabajadores que conducirán al éxito empresarial y garantizarán la consecución de las metas a largo plazo y los objetivos organizacionales (Romero & Arrón, 2008), sin embargo, deben ser revisadas y validadas al interior de cada organización, si se llega a iniciar un procesos de implementación de gestión por competencias.

Tabla 4-14: Competencias organizacionales para la empresa Simétrica Arquitectura SAS

Empresa 1	Competencia organizacional	Puntaje
Simétrica Arquitectura S.A.S	Comunicación clara	10
	Innovación	9
	Orientación al cliente	8
	Orientación a los resultados	7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-15: Competencias organizacionales para la empresa Carlos Bent Gonzalez

Empresa 2	Competencia Organizacional	Puntaje
Carlos Bent	Orientación al cliente	10
	Comunicación clara	9
	Orientación a los resultados	8
	Estilo de liderazgo participativo	7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-16: Competencias organizacionales para la empresa Hernando Solano

Empresa 3	Competencia Organizacional	Puntaje
Hernando Solano	Innovación	10
	Comunicación clara	9
	Flexibilidad	8
	Estilo de liderazgo participativo	7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-17: Competencias organizacionales para la empresa Armando Peña Henry

Empresa 4	Competencia organizacional	Puntaje
Armando Peña	Comunicación clara	10
	Innovación	9
	Orientación al cliente	8
	Orientación a los resultados	7

Fuente: Elaboración propia.

A partir del conocimiento de estas competencias se puede llegar a articular la misión y visión de la empresa con los planes estratégicos de tal forma que den sentido a la organización y que pongan de manifiesto que son la orientación al cliente, la orientación a los resultados, la comunicación y la innovación; los pilares sobre los cuales quieren fundamentar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos misionales y responder a las necesidades del entorno del negocio, al tiempo que se desarrollan las habilidades, conocimientos y competencias de sus colaboradores; sin perder de vista que las competencias hacen parte del ser de la empresa y de la manera particular en que cada una ejecuta su labor, lo cual las hace únicas y difíciles de imitar. El hecho que existan mas similitudes que diferencias en las competencias seleccionadas por el grupo de empresas permite visualizar lo que actualmente están requiriendo para sus organizaciones sin desconocer otras competencias con puntuación alta tales como: flexibilidad y estilo de liderazgo participativo, las cuales pueden también ser tenidas en cuenta a la hora de iniciar un proceso de implementación de gestión por competencias por las empresas por las que fueron seleccionadas y consideradas como importantes.

Paso 2: Determinar las competencias genéricas o cardinales

Estas competencias son las que deberán desarrollar todos los trabajadores de la organización, de forma tal que se puedan alcanzar los objetivos estratégicos.

Tabla 4-18: Propuesta de competencias genéricas o cardinales

Competencias genéricas o cardinales	Empresa 1 Calificación	Empresa 2 Calificación	Empresa 3 Calificación	Empresa 4 Calificación	Puntaje
Compromiso	6	7	7	6	6,50
Ética	7	8	6	7	7,00
Orientación al cliente	8	10	5	8	7,75
Orientación los resultados	2	2	2	2	2,00
Calidad del trabajo	10	9	9	10	9,50
Adaptabilidad al cambio	9	5	10	9	8,25
Temple	1	6	1	5	3,25
Iniciativa	3	1	8	1	3,25
Desarrollo de las personas	4	4	3	3	3,50
Conciencia organizacional	5	3	4	4	4,00

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Tabla 4-18, los resultados del cuestionario aplicado arrojan que las competencias genéricas a desarrollar por todos los trabajadores de esta empresa son el compromiso, la ética, la orientación al cliente, la calidad del trabajo y la adaptabilidad al cambio, lo cual es una herramienta para que las empresas reflexionen sobre la necesidad de reorientar los esfuerzos para desarrollar estas competencia y para

establecer un nivel óptimo de la misma, estableciendo parámetros de medición que permitan conocer el grado de desarrollo y el trabajo que realice la alta dirección y el personal involucrado para fortalecerlas.

Es importante remarcar que el desarrollo de las competencias cardinales es necesario para potencializar el talento humano de las empresas y que dicho desarrollo será posible en la medida de que las organizaciones comprendan que las personas pueden aprender a desarrollarse mediante al apoyo de terceros, la educación formal dentro de la empresa y de su propia capacidad de aprendizaje.

Paso 3: Establecer los roles o procesos estratégicos de la organización para determinar las competencias específicas para los cargos.

Los roles se identificaron teniendo en cuenta la estructura organizacional para este tipo de empresas de la que se habla en el estudio de caracterización así: estas organizaciones desarrollan “muchas funciones y son polivalentes bajo grados mínimos de especialización administrativa a cambio de líneas estrictas de mando vertical sobre organizaciones planas que no sobrepasan los dos o tres niveles de jerarquía” (SENA, 2006, p. 14). Se identificaron para estas empresas en ese mismo estudio, la siguiente estructura organizacional: una cantidad pequeña de propietarios, un grupo de profesionales de ingeniería o arquitectura y personal operativo como maestros, supervisores de obra, operadores de equipos, oficiales obreros y ayudantes. La identificación de los roles propuesto por el autor de este trabajo se hace teniendo en cuenta las anteriores consideraciones en los tres niveles que se presentan: Rol estratégico gerencial, rol táctico administrativo y rol operativo o de obra.

Tabla 4-19: Matriz de roles y cargos de las empresas de construcción de la Isla

Rol o cargo	Descripción
Estratégico gerencial	<p>Es un rol de máximo liderazgo organizacional, enfocado en la estrategia del negocio, en orientarla y determinarla para hacerla competitiva y mantenerla en el mercado.</p> <p>Está conformado por quien o quienes tienen bajo su responsabilidad la alta dirección y poseen un nivel de influencia alto en todas las áreas y procesos y un máximo grado de autonomía para tomar decisiones. Aquí podemos situar al Ingeniero/Arquitecto gerente y dueño de la empresa.</p>
Táctico administrativo	<p>Los cargos pertenecientes a este Rol son los responsables de definir a nivel práctico, la aplicación de la estrategia de la empresa, optimizando el uso de los recursos, visualizando y materializando los requerimientos de los clientes y respondiendo de manera eficaz a ellos.</p> <p>Dirigen grupos de trabajo, sus decisiones impactan a un área o a varios procesos complejos; toman decisiones básicas ya que su nivel de autonomía está supeditado al rol estratégico. En esta clasificación se pueden encontrar los Ingenieros/Arquitectos directores, residentes de obra o administrativos.</p>
Operativo o de obra	<p>Es un rol de ejecución de tareas específicas y rutinarias que soportan el funcionamiento de los procesos de la empresa.</p> <p>Ejecutan actividades, siguiendo las instrucciones y procedimientos establecidos; en algunos casos no requieren formación técnica específica ni experiencia previa amplia.</p> <p>Tienen un nivel mínimo de autonomía. Maestros de obra, oficiales, ayudantes, auxiliares de bodega, conductores, almacenistas, operarios de máquinas, entre otros.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Paso 4: Determinar las competencias de rol o competencias específicas

En las tablas 4-20, 4-21 y 4-22 aparecen los roles o cargos identificados para las empresas de construcción de San Andrés y las cuatro competencias con mayor puntaje.

Tabla 4-20: Resultados de las competencias específicas para el nivel gerencial de las empresas de construcción de San Andrés.

Competencias específicas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Puntaje
	Calificación	Calificación	Calificación	Calificación	
Alta adaptabilidad, flexibilidad	5	2	3	3	3,25
Calidad del trabajo	10	9	5	8	8,00
Dinamismo – Energía	2	1	6	6	3,75
Empowerment: Proporcionar dirección y definir responsabilidades.	4	10	10	9	8,25
Franqueza – Confiabilidad – Integridad	1	6	4	5	4,00
Habilidad analítica	6	3	2	4	3,75
Liderazgo	9	8	8	10	8,75
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	3	4	9	1	4,25
Desarrollo de su equipo	7	5	7	7	6,50
Pensamiento estratégico	8	7	1	2	4,50

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-21: Resultados de competencias específicas para nivel táctico: ingenieros/arquitectos, de las empresas de construcción de San Andrés.

Competencias específicas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Puntaje
	Calificación n	Calificación n	Calificación n	Calificación n	
Alta adaptabilidad, flexibilidad	10	5	4	4	5,75
Colaboración	1	2	6	5	3,50
Calidad del trabajo	9	10	10	8	9,25
Competencia, capacidad	4	9	5	6	6,00
Empowerment: Proporcionar dirección y definir responsabilidades.	5	3	9	9	6,50
Franqueza – Confiabilidad – Integridad	2	8	3	3	4,00
Iniciativa – Autonomía – Sencillez	8	7	2	6	5,75
Liderazgo	6	4	8	7	6,25
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	7	6	7	10	7,50
Desarrollo de su equipo	3	1	1	1	1,50

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-22: Resultados de competencias específicas para el nivel operativo: Técnicos/Tecnólogos/Conductores/Maestros/Ayudantes; de las empresas de construcción de San Andrés.

Competencias específicas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Puntaje
	Calificación	Calificación	Calificación	Calificación	
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	9	8	9	8	8,50
Capacidad para aprender	4	3	4	3	3,50
Dinamismo – Energía	3	2	5	4	3,50
Iniciativa – Autonomía	8	7	8	9	8,00
Productividad	7	6	7	7	6,75
Responsabilidad	6	9	6	8	7,25
Tolerancia a la presión	2	5	5	6	4,50
Trabajo en equipo	5	4	4	2	3,75
Orientación al cliente externo/interno	1	1	1	1	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Las competencias específicas tienen la propiedad de cualificar y caracterizar a las personas de la organización de acuerdo al proceso y cargo en que se desempeñan, basadas principalmente en elementos del saber y el saber hacer. Ellas difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización, por esta razón una misma competencia puede ser requerida para el nivel gerencial y al mismo tiempo para el nivel táctico como sucede en este caso con las competencias calidad del trabajo, empowerment y liderazgo, que al tiempo que se requieren en los dos niveles tienen diferente importancia entre ambos, lo cual se ve reflejado en los grados asignados a la competencia en el descriptivo de puestos por competencias.

Las cuatro competencias específicas escogidas para el nivel gerencial son: Liderazgo, empowerment, calidad del trabajo y desarrollo de su equipo; para el nivel táctico son: calidad del trabajo, nivel de compromiso – disciplina personal – productividad, empowerment y liderazgo; y para el nivel operativo son: alta adaptabilidad – flexibilidad, iniciativa – autonomía, responsabilidad y productividad.

La identificación y definición de las competencias surgen desde el análisis de las habilidades, actitudes y comportamientos de las personas, del direccionamiento de la empresa y de los roles establecidos en la organización. Dichas competencias, tanto cardinales como específicas para los roles identificados, propicia que una vez implementada la gestión por competencias, la organización cuente con las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las competencias identificadas tanto cardinales como específicas deben ser exigidas y requeridas para todos los cargos mencionados según la matriz de roles, su utilización no debe ser parcial para ciertos cargos, ya que el desarrollo de estas es indispensable para el desempeño superior y exitoso de cada colaborador, permitiendo mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, con trabajadores comprometidos, conocedores de su papel en la organización y capaces de aportar de acuerdo con su formación y sus conocimientos.

Además de lo anterior es la identificación y desarrollo de las competencias gerenciales, cardinales y específicas las que permiten establecer un diccionario de competencias que puede ser utilizado como base para trabajar a futuro en el diseño del modelo de gestión por competencias.

Paso 5: Determinación del diccionario de competencias

Siguiendo con la metodología descrita por Martha Alles, (2004) en la figura 1-11 y para los niveles: estratégico, táctico y operativo descrito en la matriz de roles se presenta a continuación un diccionario de competencias y comportamientos que incluye la definición de estas y algunos comportamientos observables para cada competencia, tomados del diccionario de competencias y del diccionario de comportamientos de la autora del

modelo Alles (2008), quien es la autora que ha escrito la mayor cantidad de libros sobre gestión por competencias.

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de comportamientos observables. El grado o nivel de la competencia para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto de trabajo que para este caso se ha asignado el siguiente: Grados: A: alto. B: Muy bueno. C: Bueno, D: nivel mínimo de la competencia.

A continuación se presenta la propuesta que realiza la autora de este trabajo, no obstante, existen diversos comportamientos observables que pueden describir la competencia, por tal razón estas competencias, sus comportamientos y sus grados o niveles de apertura deberán ser validados posteriormente por las empresas. El catálogo de competencias que se presenta es importante ya es el documento con que se trabaja para hacer la asignación de competencias a los puestos y se utiliza en los distintos subsistemas de recursos humanos especialmente en los procesos de evaluación del personal.

Tabla 4-23: Catálogo de competencias y comportamientos para las empresas de construcción de san Andrés.

Definición de la competencia (Alles, 2008)	Grado de la competencia	Comportamientos Observables (Alles, 2008)
"Compromiso Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio" (p.61).	A	"Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia" (p.66).
	B	"Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte de cada logro" (p.66).

Tabla 4-23: (Continuación).

Definición de la competencia (Alles, 2008)	Grado de la competencia	Comportamientos Observables (Alles, 2008)
	C	“Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivo pautados” (p.67).
	D	“Escucha opiniones sobre su desempeño y corregir su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores” (p.67).
“Ética Sentir y obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales”(p.62).	A	“Establece un marco de trabajo, que respecta las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales” (p.68)
	B	“Respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base de las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres” (p.68)
	C	“Acepta consejos y deja que lo reorientan si ha cometido un error u omisión en términos de respeto de los valores, las buenas prácticas y las buenas costumbres (p.69).
	D	“Se siente seguro respecto a sus decisiones y acciones, puede dar cuenta de los principios que guían su acción” (p.69).

Tabla 4-23: (Continuación).

Definición de la competencia (Alles, 2008)	Grado de la competencia	Comportamientos Observables (Alles, 2008)
<p>“Orientación al cliente</p> <p>Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente (tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes) y de todos aquellos que participen de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización” (p.66).</p>	A	“Cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo” (p.76).
	B	“Adecua productos y servicios a las necesidades actuales de sus clientes” (p.76).
	C	“Está disponible para los clientes internos y externos” (p.77).
	D	“Tiene una constante actitud de servicio a sus compañeros” (p.77).
<p>“Calidad del trabajo</p> <p>Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados” (p.68).</p>	A	“Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios” (p.80).
	B	“Define objetivos claros y procesos adecuados, prácticos y operables, en beneficio de todos” (p.80)
	C	“Administra prácticas sencillas, equilibradas y operables que adapta de acuerdo con las necesidades específicas de la organización” (p.81).
	D	“Eventualmente brinda soluciones o prevee acciones alternativas, con el fin de alcanzar y superar los objetivos planteados” (p.81).

Tabla 4-23: (Continuación).

Definición de la competencia (Alles, 2008)	Grado de la competencia	Comportamientos Observables (Alles, 2008)
"Adaptabilidad al cambio Capacidad para adaptarse a los cambios, y de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio" (p.70).	A	"Tiene una amplia visión del mercado y del negocio que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de la organización" (p.84).
	B	"Conoce las capacidades de su equipo de trabajo, por lo que puede guiarlos para que se adapte a las nuevas necesidades" (p.84).
	C	"Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nueva situaciones" (p.85).
	D	"Valorar el conocimiento experto de los demás, así como otros puntos de vista o criterios" (p.85).
"Empowerment Proporcionar dirección y definir responsabilidades Fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes" (p.91).	A	"Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados" (p.98).
	B	"Tiene una sólida comprensión del fundamental papel que desempeña el equipo con relación al logro de los objetivos organizacionales" (p.98).
	C	"Maneja los recursos con criterio con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio" (p.99).
	D	"Se integra en el equipo de trabajo, escucha e integra los comentarios que recibe" (p.99).

Tabla 4-23: (Continuación).

Definición de la competencia (Alles, 2008)	Grado de la competencia	Comportamientos Observables (Alles, 2008)
<p>“Liderazgo</p> <p>Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo” (p.88).</p>	A	“Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para logro de los objetivos” (p.114).
	B	“Trabaja habitualmente con buen nivel de energía y logra que el equipo rinda con la misma energía” (p.115).
	C	“Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia” (p.115).
	D	“El grupo no lo percibe como líder” (p.115).
<p>“Desarrollo de su equipo</p> <p>Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, es decir, los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales en el éxito de las acciones de los demás” (p.85).</p>	A	“Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización y actúa en consecuencia” (p.108).
	B	“Se preocupa por que haya fluida la comunicación entre todos los miembros del equipo y si es posible, con las demás áreas, con el fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento” (p.108)
	C	“Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo para generar mayor calidad en los procesos los que es responsable” (p.109).
	D	“Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo” (p. 109).

Tabla 4-23: (Continuación).

Definición de la competencia (Alles, 2008)	Grado de la competencia	Comportamientos Observables (Alles, 2008)
<p>“Nivel de compromiso – Disciplina personal – productividad.”</p> <p>Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes” (p.117).</p>	A	“Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya pone en marcha todas las directivas de la empresa para alcanzarlos y supéralos” (p.172).
	B	“Tiene un alto nivel de compromiso, con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se ajusta con facilidad a las directivas de la empresa, las apoya, las pone en marcha y da ejemplo a su gente con su conducta” (p.172).
	C	“Cumple con los objetivos que le han sido asignados” (p.173)
	D	“No cumple con los objetivos establecidos para su puesto” (p.173).
<p>“Iniciativa – Autonomía</p> <p>Rápida ejecución ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurre desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores” (p.114).</p>	A	“Busca oportunidades para mejorar y las aprovecha sin que se le soliciten” (p.164).
	B	“Trabaja en forma independiente” (p.164).
	C	“Resuelve los problemas del día a día con rapidez” (p.165).
	D	“Es poco práctico y tarda mas de lo normal en desempeñar ciertas tareas” (p.165).

Tabla 4-23: (Continuación).

Definición de la competencia (Alles, 2008)	Grado de la competencia	Comportamientos Observables (Alles, 2008)
<p>“Productividad</p> <p>Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal y alcanzarlos” (p.167).</p>	A	“Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos” (p.280).
	B	“Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos” (p.280).
	C	“Toma en cuenta, en el abordaje de su trabajo, el objetivo que se espera que cumpla a finalizarlo” (p.281)
	D	“Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperado de él por sus superiores” (p.281).
<p>“Responsabilidad</p> <p>Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses” (p.168).</p>	A	“Se fija altos objetivos que siempre cumple, auto exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyectos asignados” (p.282).
	B	“Identifica con claridad aquellas tareas que requiere mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente” (p.282).
	C	“Logra comprometerse con los proyectos en los que participa y cumple con su parte” (p.283).
	D	“Se conforma con los resultados de sus tareas, que realiza a su ritmo, si se le exige calidad con los resultados, descuidando los plazos (p.283).

Fuente: Elaboración propia con definiciones Alles, (2008), diccionario de competencias y Alles, (2008), diccionario de competencias.

Paso 6: Poner a consideración los perfiles de competencias

A partir de la apertura de las competencias en grados o niveles el siguiente paso es asignar los niveles requeridos a cada puesto. Por tal razón el descriptivo de puestos por competencias, es la piedra fundamental, ya que a partir de dicha descripción es posible iniciar el proceso de implementación del modelo basado en competencias para uno o varios procesos de la gestión estratégica del talento humano. En este caso este se convierte en el último paso para definir los lineamientos de la gestión por competencias en las empresas de construcción de la Isla de San Andrés, el cual era el alcance de este trabajo.

De este modo el descriptivo de puestos por competencias que se expone en las tablas siguientes, consta de las competencias cardinales aplicadas a todos los puestos de la organización.

Tabla 4-24: Descriptivos de puestos por competencias para nivel gerencial de las empresas de construcción de San Andrés.

Nombre de la competencia	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso	X			
Ética	X			
Orientación al cliente	X			
Calidad del trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio		X		
Competencias específicas para el nivel estratégico: Gerente				
Calidad del trabajo		X		
Empowerment: Proporcionar dirección y definir responsabilidades	X			
Liderazgo	X			
Desarrollo de su equipo		X		

Fuente: Basado en Alles (2014, p. 87), Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias.

Tabla 4-25: Descriptivos de puestos por competencias para nivel táctico de las empresas de construcción de San Andrés.

Nombre de la competencia	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso		X		
Ética		X		
Orientación al cliente		X		
Calidad del trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio		X		
Competencias específicas para el nivel táctico: Ingenieros / Arquitectos				
Calidad del trabajo		X		
Empowerment: Proporcionar dirección y definir responsabilidades.		X		
Liderazgo			X	
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad		X		

Fuente: Basado en Alles (2014, p. 87), Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias.

Tabla 4-26: Descriptivos de puestos por competencias para nivel operativo de las empresas de construcción de San Andrés.

Nombre de la competencia	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso	X			
Ética		X		
Orientación al cliente				X
Calidad del trabajo		X		
Adaptabilidad al cambio			X	
Competencias específicas para el nivel operativo:				
Alta adaptabilidad – Flexibilidad		X		
Iniciativa – Autonomía		X		
Productividad		X		
Responsabilidad		X		

Fuente: Basado en Alles (2014, p. 87), Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias.

5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Durante muchos años, la gestión humana estuvo anclada en las denominadas prácticas de administración de personal más comunes (reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y retiro), sin embargo, para las empresas de construcción de la Isla esta sigue siendo una realidad, ya que no se encuentran documentados ni se muestra interés para la realización de estos procesos básicos. Por esta razón es posible asegurar que se encuentran alejadas de los niveles estratégicos que se manejan en las empresas modernas, donde el área de recursos humanos dejó de ser hace tiempo una mera oficina administrativa y más aún, se está todavía lejos de considerar la gestión del talento humano por competencias como un elemento clave para lograr la competitividad.

Por lo anterior, las empresas constructoras de San Andrés, deben aunar esfuerzos para fortalecer el manejo gerencial mediante una planeación estratégica, que incorpore a la gestión del talento humano por competencias y les permita responder ante los retos del medio en el cual se desarrollan, mejorando el desempeño de sus prácticas laborales y de la organización en general. Esto se evidencia al encontrar que sin importar el tamaño de la empresa (microempresa, pequeña o mediana empresa) esta información no se encuentra disponible.

La no existencia de políticas, estrategias y procesos documentados con respecto al talento humano en las empresas constructoras de San Andrés, es una constante en las empresas de la ciudad. Esto se debe al tipo de negocios y proyectos que manejan dichas empresas, como se mencionó anteriormente la mayoría de estos proyectos son de tiempo y costos limitados y la gran preocupación de los gerentes es cumplir con las expectativas del cliente, los plazos de entrega, al mismo tiempo que no se disminuyan

sus utilidades. En esta dinámica, el talento humano entra en la lista de costos asociados a la realización del proyecto y difícilmente es visualizado como un recurso estratégico capaz de lograr ventaja competitiva.

Al hablar de los procesos de gestión del talento humano desarrollados al interior de estas empresas se encontró que uno de los procesos más desarrollados, según los resultados del cuestionario realizado a los gerentes es el proceso de retiro, esto podría deberse a las demandas laborales como resultado de despidos sin justa causa, poco rendimiento o problemas con el personal, sin embargo, esta afirmación es temeraria ya que no se encontraron datos específicos, ni documentos que demuestren la veracidad de dicha información en las empresas de construcción de la ciudad.

La mayoría de los modelos estudiados evidencian la necesidad de alinear las estrategias de la gestión del talento humano con las estrategias corporativas, sin embargo, para las empresas del estudio la percepción que se tiene es que la calidad estratégica del área de talento humano no es coherente con el reconocimiento que se da a esta, ya que son manejadas sin procesos documentados y en ningún caso por personal que se dedique especialmente a realizar las funciones o actividades que se deben realizar para un adecuada gestión del talento humano.

Si bien la mayoría de los modelos estudiados parten de la información estratégica de las empresas, tales como su visión y misión, esto no fue posible establecer en las empresas estudiadas, ya que no se encontró evidencia de documentos que contengan dicha información estratégica, sin embargo, Martha Alles, 2008 asegura que en caso de no estar disponible esta información, se pueden redefinir todos estos aspectos a partir de las competencias organizacionales, por lo que al establecer dichas competencias se da un paso para redefinir las políticas de la empresa en función de las mismas.

Las competencias organizacionales seleccionadas en este trabajo como son: Orientación al cliente, orientación a los resultados, comunicación clara e innovación; deben tenerse en cuenta para definir la misión y visión de las empresas, de tal forma que estas se ajusten a las características de la cultura de cada organización, y sirvan de guía en los procesos de formulación de las mismas. Las competencias organizacionales de las empresas están representadas por la lista de recursos y de las capacidades de la

empresa susceptibles de ser traducidas en resultados comerciales, por ello la importancia de identificar las cuatro que representan el sentir de dichas empresas, no se trata de estandarizarlas sino de lograr reunir aquellas que dejen ver en cuáles competencias se debería enfocar estas empresas desde el punto de vista de sus gerentes.

Los resultados de las competencias en los distintos niveles son una herramienta que permite garantizar la flexibilidad y operatividad que exigen las condiciones actuales en las que se desarrollan las empresas, de tal manera que si se presentan cambios que provoquen modificaciones en las competencias organizacionales, esta estructuración por niveles facilita la actualización de forma escalonada y paulatina. Esta ventaja también puede observarse por ejemplo en un puesto de trabajo, en el cual cuando se pierdan vigencia las competencias actuales en alguno de los niveles, solo se tendría que actualizar las competencias específicas.

El descriptivo de cargos por competencias establecido en este estudio es un documento que también reviste mucha importancia para cualquier organización, pues a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. En él se consignaron de manera clara y sencilla cuáles son las competencias halladas en el estudio y sus grados requeridos para el nivel o cargo que se requiera.

Si bien el estudio estaba centrado en determinar las competencias de las empresas de construcción de San Andrés y este objetivo se logró, surge la posibilidad de una investigación que dé continuidad a lo alcanzado, orientada a medir las competencias a partir del modelo aquí construido. Esto implicaría implementar el modelo complementando los pasos que siguen a los aquí definidos y contrastando el peso de cada una de las competencias, esto se hace determinando las brechas definidas en este trabajo y las que realmente poseen los integrantes de cada organización. También se hizo evidente otro tema de investigación centrado en estudiar las prácticas de la gestión humana en las empresas de construcción de la Isla de San Andrés.

5.2 Recomendaciones

Las empresas de la Isla deben enfocarse en realizar una planificación estratégica que tenga en cuenta sus metas y objetivos haciendo énfasis en proveer bienestar al recurso humano de las empresas a través de un área dirigida por un líder de gestión humana que tenga las competencias requeridas para ello, a fin de mejorar su productividad y garantizar su permanencia en el entorno local y por qué no, a nivel nacional.

Ante la ausencia de información estratégica en la mayoría de las empresas de construcción de la Isla, es importante recalcar la importancia de redefinirla o actualizarla, ya que al no encontrarse explícita, resulta imposible tener un modelo estratégico de recursos humanos basado en competencias, si antes no existe una estrategia empresarial y una férrea voluntad de las cabezas de la organización.

Lo que se espera es que con la ayuda del trabajo adelantado en este estudio, en el cual se identificaron las competencias cardinales y específicas para los diferentes roles descritos, se pueda poner en marcha la elaboración de un proceso de gestión por competencias a fin de poder medir y determinar las brechas entre las competencias definidas por este modelo y las que poseen realmente los integrantes de la organización, de este modo se puede llegar a diseñar cada uno de los subsistemas de gestión humana por competencias: selección, desempeño y desarrollo, los cuales son los tres pilares importantes de dicha metodología, permitiendo la búsqueda de estrategias que lleven al desarrollo de las personas y de la empresa, colaborando para que surja en el talento humano de la Isla conductas de éxito que mejoren la productividad del sector (Alles, 2014).

A. Anexo 1. Lista de chequeo para determinar la existencia de estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en las empresas de construcción de San Andrés Isla

Empresa: _____

Gerente: _____ Profesión: _____

Número de empleados: _____

Arquitectos/Ingenieros: _____ Otros Profesionales: _____

Técnicos: _____ Obreros: _____

Dentro de su empresa: ¿Quién realiza la gestión del talento humano?

Conteste si o no a las siguientes preguntas, de acuerdo con las prácticas realizadas en su empresa.

No	Aspectos de la Gestión del Talento Humano			Observaciones
		SI	N O	
1	¿Cuentan con un organigrama donde se especifique la línea de jerarquías de la empresa?			
2	¿Tienen definida la misión y visión de la empresa?			
3	¿Existen políticas de recursos humanos definidas y documentadas en la organización?			
No	Aspectos de la Gestión del Talento Humano	SI	No	Observaciones
4	Cuentan con una persona o dependencia dentro de la empresa que se encargue de la gestión del talento humano?			

5	¿Existen procesos de la gestión del talento humano (análisis y descripción de cargos, reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento, plan de carrera, reconocimientos e incentivos, evaluación del desempeño, compensación salarial, seguridad social, salud ocupacional y bienestar laboral) que realicen empresas externas a la suya?			
6	¿Los cargos son producto de una planeación y diseño de los mismos?			
7	¿La empresa cuenta con manuales de funciones para cada cargo?			
8	¿Existen procedimientos pre establecido para la selección de personal?			
9	¿Cuentan con un programa de inducción y re inducción de personal?			
10	¿Cuentan con un plan de entrenamiento y capacitación del personal?			
11	¿Tienen procedimiento para la administración de salario y pago de prestaciones sociales?			
12	¿Existen establecidos procedimientos para la evaluación de desempeño?			
13	¿Cuentan con un programa de salud ocupacional y seguridad laboral?			
14	¿Cuenta con sistema de compensaciones y bienestar laboral para el personal?			
15	¿Existe procedimiento para el retiro y liquidación del personal?			

Fuente: Butrón, 2010, p. 59.

Esta información es confidencial y se usará solo para fines académicos, agradecemos su colaboración y veracidad a la hora de diligenciar el presente cuestionario.

Firma:

Nombre:

Fecha:

B. Anexo 1. Cuestionario para determinar las competencias cardinales y específicas del personal que labora en las empresas de construcción de la isla de San Andrés

Empresa: _____

Nombre: _____ Cargo: _____

Teniendo en cuenta la siguiente información, responda el cuestionario que se encuentra anexo:

Definición de Competencias: son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que hacen que una persona sea eficaz en su puesto de trabajo.

Competencias cardinales: son aquellas que deberán poseer todos los miembros de la organización, para potencializar los objetivos organizacionales de la empresa.

Competencias específicas Son aquellas características que se definen para ciertos grupos de personas (Gerente, Ingeniero/Arquitecto, Técnico/Tecnólogo, Ayudantes).

Cuestionario:

Califique de 1 a 10 las siguientes competencias organizacionales siendo 1 la de menor importancia y 10 la de mayor importancia.

No.	Competencias organizacionales	Calificación
1	Estilo de liderazgo participativo	
2	Colaboración	
3	Orientación al cliente	
4	Orientación a los resultados	
5	Comunicación	
6	Adaptabilidad al cambio	
7	Innovación	
8	Flexibilidad	
9	Desarrollo de las personas	
10	Conciencia organizacional	

Califique de 1 a 10 las siguientes competencias cardinales siendo 1 la de menor importancia y 10 la de mayor importancia.

No	Competencias cardinales	Calificación
1	Compromiso	
2	Ética	
3	Orientación al cliente	
4	Orientación los resultados	
5	Calidad del trabajo	
6	Adaptabilidad al cambio	
7	Temple	
8	Iniciativa	
9	Desarrollo de las personas	
10	Conciencia organizacional	

Fuente: Alles (2008). "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario.

Califique de 1 a 10 las siguientes competencias cardinales siendo 1 la de menor importancia y 10 la de mayor importancia. Para el nivel gerencial de la empresa.

No	Competencias específicas – Nivel gerencial	Calificación
1	Alta adaptabilidad, flexibilidad	
2	Calidad del trabajo	
3	Dinamismo – Energía	
4	Empowerment: Proporcionar dirección y definir responsabilidades.	
5	Franqueza – Confiabilidad – Integridad	
6	Habilidad analítica	
7	Liderazgo	
8	Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	
9	Desarrollo de su equipo	
10	Pensamiento estratégico	

Fuente: Alles (2014), competencias para personas con experiencia e historia laboral. Niveles ejecutivos

Califique de 1 a 10 las siguientes competencias específicas siendo 1 la de menor importancia y 10 la de mayor importancia para el nivel Táctico: comprendido por Ingenieros/Arquitectos que laboran en su empresa.

No.	Competencia específica- Nivel Táctico	Calificación
1	Alta adaptabilidad, flexibilidad	
2	Colaboración	
3	Calidad del trabajo	
4	Competencia, capacidad	
5	Empowerment: Proporcionar dirección y definir responsabilidades.	
6	Franqueza – Confiabilidad – Integridad	
7	Iniciativa – Autonomía – Sencillez	
8	Liderazgo	
9	Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	
10	Desarrollo de su equipo	

Fuente: Alles (2014), competencias para personas con experiencia e historia laboral.
Niveles intermedios

Califique de 1 a 10 las siguientes competencias específicas siendo 1 la de menor importancia y 10 la de mayor importancia para el nivel Operativo: comprendido por los Técnicos/Tecnólogos/Conductores/Maestros/Ayudantes de construcción.

No	Competencias específicas – Nivel operativo	Calificación
1	Alta adaptabilidad – Flexibilidad	
2	Capacidad para aprender	
3	Dinamismo – Energía	
4	Iniciativa – Autonomía	

5	Productividad	
6	Responsabilidad	
7	Tolerancia a la presión	
8	Trabajo en equipo	
9	Orientación al cliente externo/interno	
10	Autocontrol	

Fuente: Adaptado de Alles (2014), competencias para jóvenes profesionales sin experiencia laboral. Primeros niveles

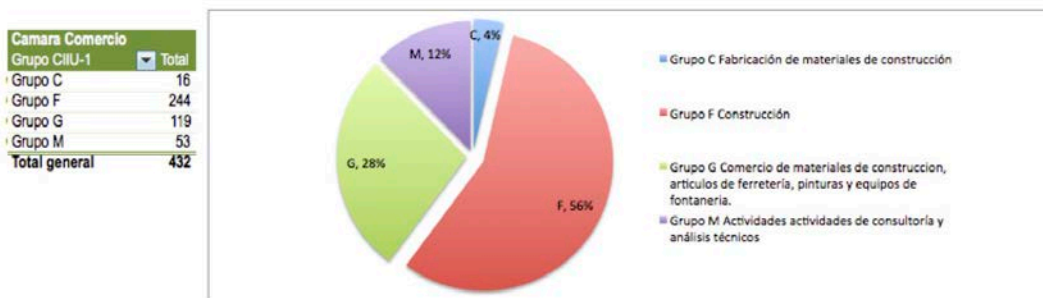
Esta información es confidencial y se usará solo para fines educativos, agradecemos su colaboración y veracidad a la hora de diligenciar el presente cuestionario.

Firma:

Nombre:

Fecha:

C. Anexo 2. Clasificación de las actividades del sector de construcción de la Isla de san Andrés, según datos de la Cámara de Comercio de San Andrés



Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades (CIIU)

Grupo
 C Fabricación de materiales de construcción
 F Construcción
 G Comercio de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas y equipos de fontanería.
 M Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos

Bibliografía

- Acevedo, P. (2009). Estudio del estado del arte de las competencias en América Latina, Europa, México y su relación con el Nuevo Modelo Educativo y la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan. *9º Congreso Internacional de la Universidad, 1*, pp. 3-5.
- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de competencias. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amigot, P. y Martínez, L. (2013). *Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos*. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. Universidad Pública de Navarra, Pamplona, España. Disponible en <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/6488>
- Arias, L., Portilla L. y Flórez, M. (2007). Competencias y empleabilidad-Jöurnal *Scientia Et Tehnica, XIII* (037), 319 - 382.
- Arráiz, J. I. (2000). Retribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? *Revista Capital Humano, No. 133*, 6-8.
- Banco de la República. (2014). *Informes de Coyuntura Económica Regional – ICER*. San Andrés. Disponible en <http://www.banrep.gov.co/icer>

- Banco de la República, (2013). Informes de Coyuntura Económica Regional – ICER. San Andrés 2012. Disponible en <http://www.banrep.gov.co/icer>
- Beltrán, N. y Urrea, D. (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea. (*Tesis de postgrado*). Universidad Escuela de Administración de Negocios. Disponible en <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4630/BeltranNilson2013.pdf?sequence=4>
- Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Blanco Prieto, A. (2007). Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Esic Editorial.
- Bucurú, J., Zuluaga, A. y Campiño, G (s.f.). *Modelos de gestión por competencias*. Gerencia Estratégica del Talento Humano.
- Butrón Palacio, R. F. (2010). Estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en las empresas constructoras. (Tesis Especialista en Gerencia de Empresas Constructoras). Bogotá, D.C.: Fundación Universidad de América.
- Calderón, G. y Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23, 79-97, Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas* (Universidad Nacional de Colombia), 027, 57 - 72.
- Calderón, G., Alvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- CAMACOL. (2008). Disponible en http://www.camacol.org.co/adminSite/Archivos/EE_Inv20080822114320.pdf
- Cantera, F. J. (1999). Gestión por competencias. En: Domínguez, M. E. Cien conceptos clave de 100 años de Gestión de Recursos Humanos. *Revista Capital Humano*, No. 128, 26-72.

- Cariola L. y Quiroz A. M. (1998) Competencias generales, competencias laborales y currículum. En M. Novick y M.A. (Coord.) *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. (pp. 51-77) Montevideo/OIT/CINTERFOR, p. 65.
- Congreso de Colombia (2004). *Ley 905*. Disponible en http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*, 33, 140-161. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4900/3001>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. 5ta ed. Colombia: Mc Graw Hill.
- Departamento Administrativo de Nacional de Estadística-DANE. (2016). *Boletín técnico. Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2015*. DANE. Bogotá D.C. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-trimestrales>
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. 5ª Ed. Editorial Pearson.
- Díaz, R. y Arancibia, V. H. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. The Approach of the Competences at Work: History, Definitions and Generation of a Competences Model for Organizations and Persons. *PSYKHE*, 11(2,2), 17,214.
- Dolan, S. y Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10,35-52. Disponible en http://accid.org/revista/documents/ilovepdf.com_split_2_pp_35-52.pdf
- Duek, C. (2007). ¿Qué es y cómo surgió la Gestión por Competencias? *elpsitio.com*. Disponible en <http://www.elpsitio.com.ar/Noticias/NoticiaMuestra.asp?Id=1795>
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios gerenciales*, 21 (96), 31-55. ISSN 0123-5923.
- Flores Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. (Assessment of Professional Competences). *Educación XX1*. 10, 83-106.

- Fundación Chile. (2010). Estrategias para el fortalecimiento del capital humano del sector, con base en las competencias de las personas - sector construcción. *Revista Conocer: conocimiento – competitividad – crecimiento*. Disponible en <http://www.conocer.gob.mx/pdfs/documentos/construccion.pdf>
- Giraldo, M. (2008). Gestión de recursos humanos y relación de trabajo en el siglo XXI. Año 01, Numero 01, TEACS.
- Gobernación Departamento Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina (2016). Plan de Desarrollo Departamental 2016 -2019. Grisales, J. (2014). *Modelo Gestión de Competencias*. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Caldas.
- Hay Group et al (1996) *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de RRHH*. DEUSTO.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión*, 18, 103-137. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>
- Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. *Talento Humano*, 14, 32-33.
- Liquidano, M. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, 220, 145-178. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522007>
- Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I). *Capital Humano*, No. 149.
- McClelland, D.C. (1993). Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Mercado, Salvador. (2004). Administración de recursos humanos - Las utilidades al alcance de la empresa. México: PAC S.A. de C.V.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Oficina Internacional del Trabajo. Montevideo: Cinterfor/OIT

- Mitrani, A. y otros. (1992). *Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Mondy, W y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Editorial Prentice Hall. Mexico.
- Moreno, M., Pelayo, Y. y Vargas, A (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 10, 56-72.
- Mudler, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Empresarial (Universidad de Wageningen)*, 40, 5-24.
- Novick, M. y Gallart, M. A. (Coord.) (1997). Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo: Cinterfor, 394 p. (Herramientas para la transformación, 5)
- Ortega, K. y Bonilla, G. (2016). Hacia un plan integral de formación sectorial. Alianza estratégica entre Camacol y Sena por el fortalecimiento de la mano de obra del país. *Estudios Económicos Camacol*, 78. http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%2078_0.pdf
- Páez, I. (2006). Competencias para el liderazgo gerencial, *Journal Sotavento de la facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia*, Vol. 1, pp. 78 - 97.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Pirela de Faría, L. y Prieto de Alizo, L. (2006). *Perfil de competencias del docente en la función de investigador y su relación con la producción intelectual*.
- Renza, J., Cruz, N., Ramirez, D., Orjuela, G. y Mejía, A. (2013). Programa de naciones unidas para el desarrollo - PNUD, Departamento para la prosperidad social DPS & Ministerio de Trabajo. *Estudio de perfiles ocupacionales para el sector de la construcción en Ibagué*. Ibagué, Tolima.
- Rodríguez, L. (s.f). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Cátedra Administración de Personal, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Disponible en http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf

- Romero & Arrón. (2008). Tecnología para introducir la gestión por competencias. Aplicación en el sector de telecomunicaciones. Recursos Humanos, ETECSA.
- Sánchez, A., Marrero, C. y Martínez, C. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, 11(2), 1-14, Centro de Información y Gestión Tecnológica. Disponible en Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181521554001>
- Sandoval, F., Montayo, N., Miguel, E. y Ramos, V. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 17 (60), 660-675.
- Santos, G. (2001). Competencias: ¿Qué hay de nuevo? *Capital Humano*, 149, 90-91.
- Servicio Nacional De Aprendizaje - SENA. (2006). *Estudio de caracterización ocupacional de la cadena del sector de la construcción*. Bogotá: Camacol.
- Spencer, L. M., McClelland, D. C. & Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBey Research Press.
- Spencer, Lyle & Spencer, Signe. (1994). Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>.
- Ulrich, D. (1997). *Campeones de los recursos humanos*. USA: Harvard Business School Press.
- Valdés, J. y Piloto, T. (2005). La gestión por competencias en el sector de las finanzas y precios. *Folletos Gerenciales*. Disponible en publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/article/.../779/550