

Enl@ce: Revista Venezolana de Información,  
Tecnología y Conocimiento  
ISSN: 1690-7515  
Depósito legal pp 200402ZU1624  
Año 11: No. 3, Septiembre-Diciembre 2014, pp. 11-32

Cómo citar el artículo (Normas APA):  
Sandoval, F. y Pernalette, D. (2014). Marco de trabajo para  
gestionar las competencias laborales. *Enl@ce Revista  
Venezolana de Información, Tecnología y Conoci-  
miento*, 11 (3), 11-32

## Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales

*Franklin Sandoval Sucre<sup>1</sup>*  
*Doris Pernalette Chirinos<sup>2</sup>*

### Resumen

En este artículo se presenta un marco de trabajo innovador diseñado y desarrollado para posibilitar la realización de estudios inherentes con la gestión por competencia en los entornos laborales de la Administración Pública Venezolana (APV). Se analizaron los principales aspectos involucrados con la Gestión del Talento Humano (GTH), que se basan en la competencia laboral, las cuales mediante su desarrollo efectivo se constituyen en fuente principal para impulsar el logro de los objetivos empresariales orientados en responder las necesidades del entorno laboral y las exigencias del mercado. El desarrollo, se fundamenta en el dominio del conocimiento de las competencias laborales y perfiles de cargos que estructura el proceso de gestión sobre tres actividades: 1) identificación, 2) desarrollo y 3) evaluación. El método utilizado, fue proyectivo y permitió obtener un marco de trabajo en el que se describe una metodología, la cual establece formalmente las reglas, estándares, así como secuencias de pasos para la caracterización de la competencia laboral y, sobre todo, la gestión que promueve las tareas y roles para la toma de decisiones.

**Palabras Clave:** marco de trabajo, gestión por competencia, competencias laborales, administración pública venezolana, talento humano

Recibido: 16/08/14 Devuelto para revisión: 20/10/14 Aceptado: 15/11/14.

<sup>1</sup> Técnico Superior en Computación Universidad Simón Rodríguez. Licenciado Administración Informática Universidad Santa María. Especialización Tecnología de la Información. Especialización Docencia Universitaria. Maestría en Ciencia de la Educación. Maestría en Gerencia de la Tecnología de la información. Doctorado en Ciencias de la Computación. Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias, Escuela de Computación, Centro de Ingeniería de Software y Sistemas. Correo-e: franklin.sandoval@ciens.ucv.ve

<sup>2</sup> Ingeniera en computación de la Universidad Rafael Urdaneta. Experta en E-Learning. Master Degree in Distance Education CARIBBEAN INTERNATIONAL UNIVERSITY. Doctora en ciencias mención computación Universidad Central de Venezuela. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Decanato de Educación, Departamento de Informática y tecnología Correo-e: dorisjpch@gmail.com

# Framework for Managing Labor Competencies

## Abstract

This article presents a framework for innovative work designed and developed to enable studies associated with the management by competition in the working environments of the Venezuelan Public Administration (APV). We analyzed the main aspects involved with the management of human talent (GTH), which are based on the labor competence, which through its effective development are the main source to boost the achievement of business objectives oriented to respond the needs of the working environment and the demands of the market. The development, was based on the domain of knowledge on the job skills and profiles of objections that structure the process of management on three activities: (1) identification, 2) development and 3) evaluation.. The method used, was projective and allowed to obtain a working framework in which describes a methodology, which formally establishes the rules, standards, as well as sequences of steps for the characterisation of labor competency and, above all, the management that promotes the tasks and roles for the decision-making.

**Key words:** Framework, Management by competition, Labor competencies, Venezuelan public administration, Human talent

## 1. Introducción

Las competencias laborales es la capacidad para desempeñar de forma idónea una función laboral y su manejo implica aprovechar el valor implícito del talento humano, tales como: el conocimiento, la experiencia y la creatividad. Está relacionada con los esfuerzos de una organización para mejorar la posición competitiva de su fuerza de trabajo, fomentando la innovación, la eficiencia, el intercambio del conocimiento, y en definitiva, su desarrollo personal (Draganidis y Mentzas 2006).

Para Sandoval, Montañó y Vanessa (2010), la competencia es una “...capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto, se refiere a la capacidad de la persona para dominar

tareas específicas que permitan solucionar las problemáticas que se plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral” (p.10).

De igual forma, Boyatzis (1992) establece que “las competencias son características subyacentes en una persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (p. 25).

Desde esta perspectiva, la Gestión de Talento Humano identificada como GTH, se considera que parte del rol que desempeñan las personas en la empresa no los convierte, en solo ocupantes de un puesto de trabajo, sino que se desarrollan para que puedan estar alineados con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva de invertir en el capital humano como un valor altamente

rentable para las organizaciones, por lo tanto se requiere hacer evidente el interés de esta, en pro del desarrollo personal y profesional.

En este sentido, las organizaciones requieren impulsar el manejo del conocimiento y la aplicación de las competencias laborales, en donde el empleado pueda conocer su propio perfil de cargo<sup>1</sup> y el perfil requerido por el puesto que ocupa o aspira, con el fin de identificar y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar el perfil basado en la competencia esperada por la organización.

Todo esto es controlado por la GTH, siendo un área operativa cuya finalidad se basa en el manejo efectivo de las personas, para efectuar procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. En la actualidad, esta gestión requiere aplicar técnicas, teorías y modelos que le permitan detectar, apoyar, impulsar e incentivar al personal en un entorno dinámico y complejo, así como nuevos criterios y parámetros basado en la gestión por competencias.

La GTH, se está convirtiendo en un reto cada vez mayor para las organizaciones, ya que esta se preocupa en adquirir, transferir y potenciar el conocimiento; previa evaluación de su personal con el fin de competir en un mercado cada vez más variable. Es decir, se requiere

aprovechar el conocimiento de su personal para mejorar los productos y servicios que requieren ofrecer.

El enfoque metodológico utilizado en la investigación fue proyectivo, definido por Hurtado (2006), como una “investigación que intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación que puede implicar la descripción del objeto de estudio” (p. 117). El método de trabajo usado en la investigación consistió en el estudio de las reglas, métodos, secuencias de pasos o documentación para la construcción de un marco de trabajo, tomando en cuenta las premisas para la gestión por competencias laborales dispuestas en la Administración Pública Venezolana (APV).

La elaboración implica plantearse: a) cómo debe ser, b) qué debe conocer, c) qué referentes teóricos considerar y d) cuáles son los componentes y relaciones que lo integran. La propuesta ha sido redactada desde el punto de vista del marco de trabajo. No es, por tanto, el objetivo aquí el profundizar en los temas de la gestión por competencia, sino la descripción de los pasos para su implantación o, lo que es lo mismo, cómo posibilita este marco de trabajo la realización de investigación para gestionar competencias en diferentes entonos.

---

<sup>1</sup> Documento que reúnen una descripción general del puesto de trabajo.

Las aportaciones que se presentan producto de la investigación son, por tanto, el propio marco de trabajo, mediante el cual se describe una metodología que contribuye a establecer formalmente los pasos para la caracterización de la competencia laboral y, sobre todo, la gestión.

Razón por la cual, su estructura se divide en dos apartados: el primero describe la definición y elementos necesarios para el marco de trabajo; en el segundo se describen los elementos sobre la gestión de la calidad en la construcción, asimismo se ilustra cómo se realiza la aplicación, al igual que se presentan las pautas para la implantación del marco de trabajo, seguido de las conclusiones.

## **2. Conceptualización del marco de trabajo**

Un Marco de Trabajo (MT), también conocido por la palabra inglesa “*framework*”, se define en términos generales, como una estructura que proporciona un comportamiento genérico para una familia de abstracciones de software en su contexto, contribuyendo al desarrollo de nuevas aplicaciones en un dominio particular (Pressman, 2006).

Para Castro (2007), “Es una estructura extensible para describir un conjunto de conceptos, métodos, tecnologías, y cambios necesarios para el diseño de algún producto nuevo y el proceso de manufactura del mismo, proveen un mecanismo que guía a los usuarios a través de un adecuado orden de pasos, aplicaciones

y conversiones de datos mediante una interfaz común al proceso que es seguido”. (p.31).

Por su parte Saavedra (2009), dentro del ambiente de desarrollo de software la define como “una estructura de soporte definida, en la cual otro proyecto de software puede ser organizado y desarrollado” (p.32). Un marco obedece a un conjunto de componentes físicos y lógicos estructurados de manera que permiten ser reutilizados en el diseño y desarrollo de nuevos sistemas de información. (Minnetto, 2007).

Estos pueden incluir, soporte de programas, librerías y un lenguaje de scripting, entre otros softwares, para ayudar a desarrollar y unir los diferentes componentes de un proyecto, (Booch, Rumbaugh, & Jacobson, 1999), lo conciben como un patrón arquitectónico que proporciona una plantilla extensible para aplicaciones dentro de un dominio particular.

En otras palabras, un marco de trabajo o *framework* de desarrollo es una base desde donde se puede desarrollar algo más grande o más específico, se trata de una colección de código fuente, clases, funciones, técnicas y metodologías que faciliten el desarrollo de nuevo software. (Minnetto, 2007). Ahora bien, *framework* recoge en su definición conceptos familiares, como clase abstracta, interfaces, reutilización, patrón, pasos y extensible a un dominio concreto. Pero además, está asociado al diseño de un determinado tipo de aplicación (Fayad y Schmidt, 1997).

Es decir, se concibe como una estructura común para un tipo determinado de aplicaciones que pueden ser ampliadas con nuevos componentes, su finalidad es facilitar el desarrollo del software permitiéndoles a diseñadores y programadores concentrarse en los requerimientos del proyecto, y reducir los posibles problemas con las tecnologías usadas, así como facilita ciertas funcionalidades básicas y comunes.

En los últimos años, el uso de marco de trabajo en el proceso de desarrollo de software se ha convertido en una buena práctica, que establece una estructura conceptual y tecnológica de soporte definida, normalmente con artefactos o módulos de software concretos, en función de lo cual, otro proyecto de software puede ser organizado y desarrollado. Los marcos de trabajo se convierten en herramientas fundamentales en la aplicación de manera rápida y óptima, “son estructuras que se emplea para organizar y manejar información compleja y sirve para separar las actividades del procedimiento y tratarlas por separado” (Castro, 2007, p.16).

Basados en las anteriores definiciones, y con el fin de utilizar los fundamentos teóricos, se puede definir un marco de trabajo como un conjunto estandarizado de conceptos, prácticas, lineamientos y criterios del área de ingeniería de software para enfocar a un tipo de problemática particular, que sirve como referencia en un dominio específico, que puede ser utilizado para enfrentar o resolver nuevos problemas de índole similar.

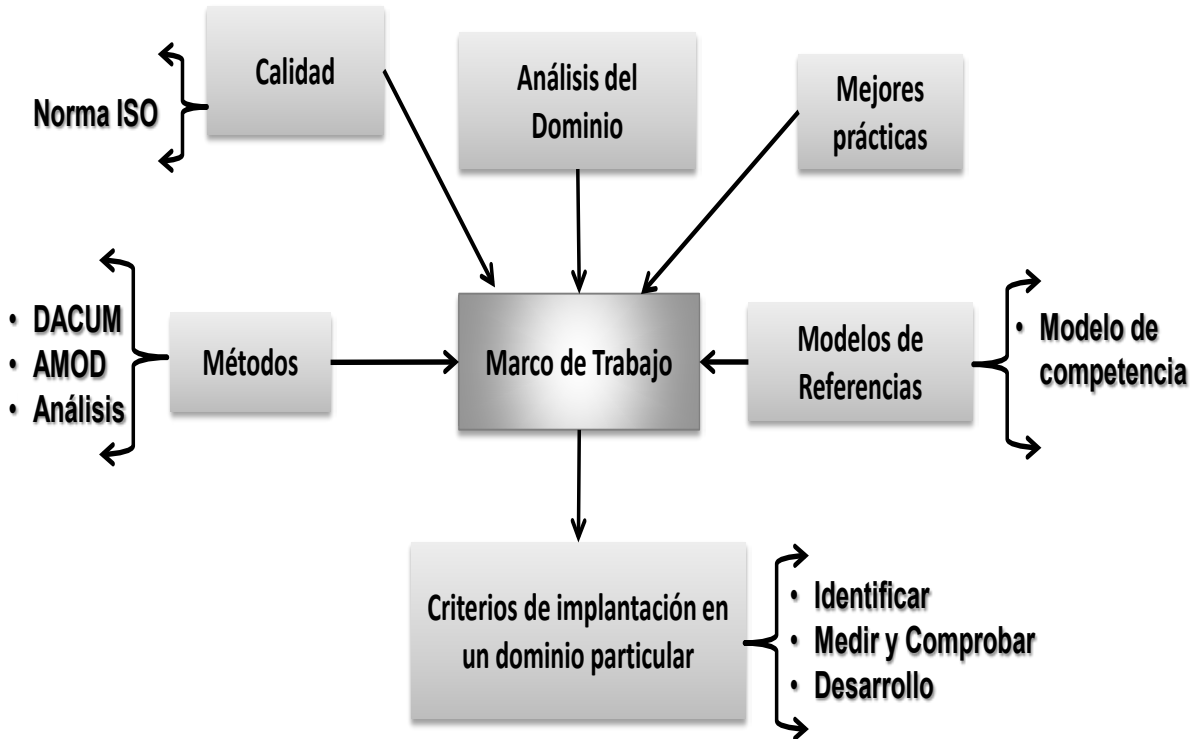
Es así, como se planteó crear el marco de trabajo para la gestión de perfiles de cargos por competencia (MT-GESCOM), con el fin de facilitar el entendimiento de las técnicas, métodos, mejores prácticas y modelos que permiten gestionar la competencia laboral de un dominio particular que se puede implementar en otros.

## **2.1 Construcción del marco de trabajo**

En ingeniería de software, existen problemas que si bien, pertenecen a diferentes contextos de aplicación, responden solo a un comportamiento similar en todos los casos. En estas situaciones el ingeniero de software, trata de encontrar una solución estándar o genérica, que pueda ser aplicada en la resolución de problemas que requieren de igual tratamiento que otros casos ya estudiados y resueltos.

Dentro de las ciencias de la computación, no existe ninguna regla, método, secuencia de pasos o documentación para la construcción de un marco de trabajo para gestionar los perfiles de cargos por competencias laborales, por lo que se plantean los siguientes lineamientos generales a considerar en su creación, cómo se podrá observar en la Fig. 1. Su adaptación fue una guía para analizar y evaluar la construcción del marco de trabajo en la ya conocida Administración Pública Venezolana (APV), que permitan afirmar la calidad y validez del mismo.

**Figura 1**  
**Construcción del Marco de Trabajo**



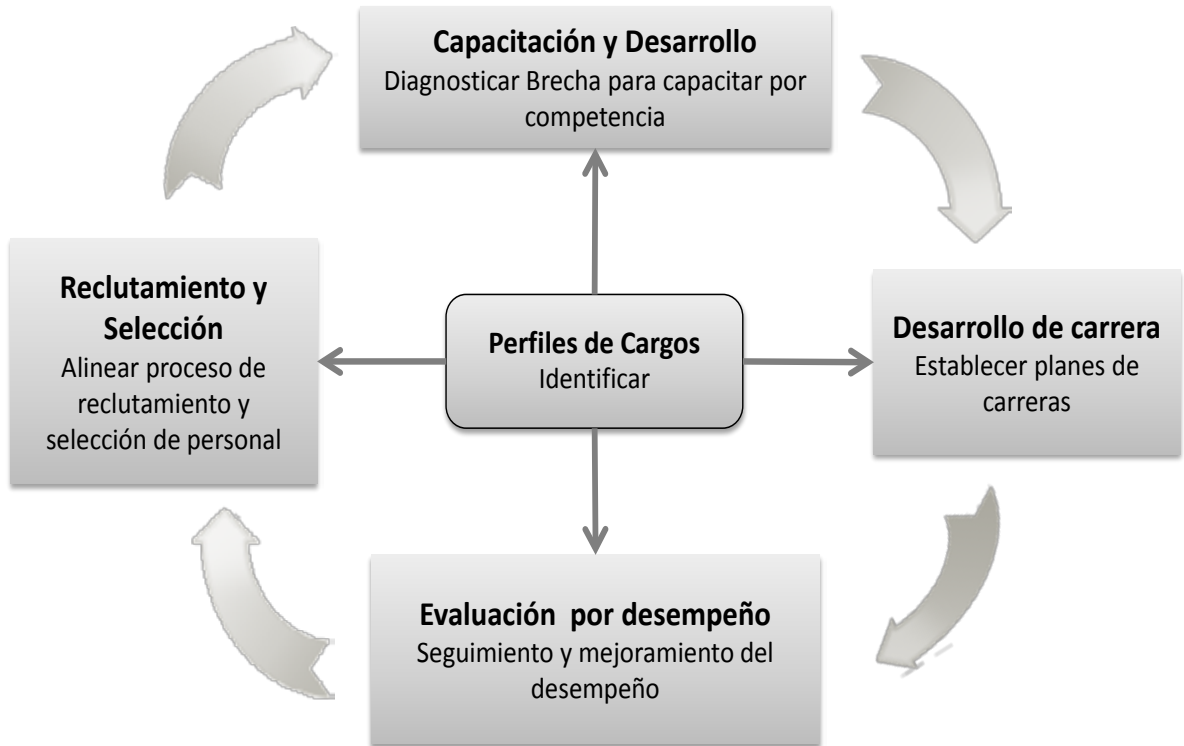
Fuente: elaboración propia, (2014).

En este punto, el marco puede ser visto como una estructura de soporte para implantar la gestión de perfiles de cargo basado por competencia laboral en cualquier organización de la APV, que puede

considerarse como un tipo particular de procesos de gestión de negocio. Así, los procesos siguen también el ciclo de vida que gira en función del perfil como se muestra en la Fig. 2

**Figura 2**

**Actividades del modelo de gestión por competencia**



Fuente: elaboración propia, (2014).

Por otra parte, existen muchos trabajos que han intentado identificar alguna clasificación y elementos que pueden integrar el modelo por competencia, algunos de ellos son: Sitthisak y Gilbert (2010), Blandin, Frank y Hirata (2009); Sampson y Fytros (2008), IMS RDCEO (2002), IEEE RCD (IEEE P1484.20/Do1, 2005), HR-

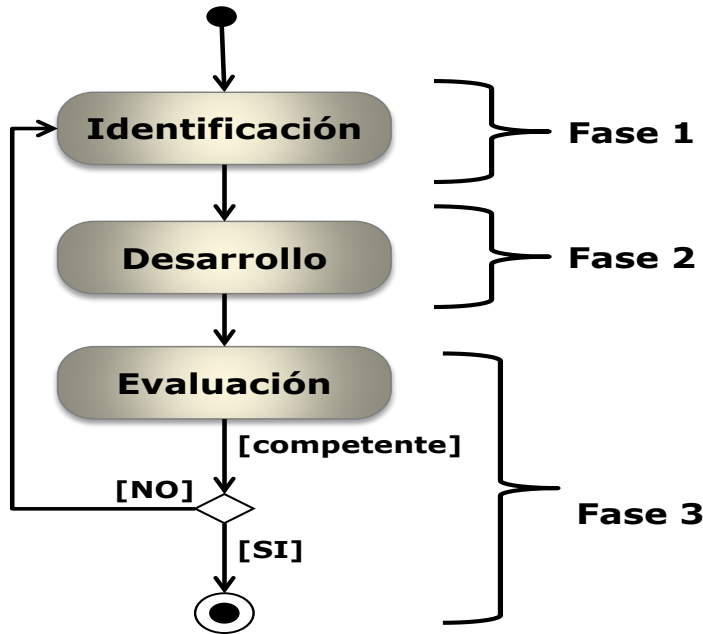
XML (2006), ISO / IEC TR24763 (2011), De Coi et al. (2007), Sitthisak, Gilbert y Hugh (2007), Boumane, Talbi, Tahon y Bouami (2006), Belkadi, Bonjour y Dulmet (2006), Pépiot et al. (2005), Boucher (2003), Harzallaha y Vernadat (2002), Saracho (2005), Alles (2004), Fernández y Baeza (2002), Vargas et al. (2001), entre otros,

quienes presentan similitudes con respecto al proceso de implantación que se resumen en tres

fases a desarrollar: identificación, desarrollo y evaluación, ver figura 3.

**Figura 3**

**Diagrama de actividades para la implantación del modelo de gestión por competencias**



Fuente: elaboración propia, (2014).

- **Identificación:** es un proceso de análisis de las funciones y tareas del trabajo que se efectúa con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador tiene

para desempeñar efectivamente una función laboral. De acuerdo con Vargas; Casanova y Montanaro (2001), “se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, a partir de la información que aportan los mismos



trabajadores, pues son ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo.” (p.36). Este proceso da como resultado el perfil de competencias exhibido y requerido para el desempeño laboral, el cual se puede convertir en un estándar a ser utilizado en cualquier área de la GTH.

- Desarrollo: consiste en redactar acciones de formación concretas con el objetivo de desarrollar las competencias identificadas a través de la brecha del perfil exhibido y el requerido por la organización.
- Evaluación: en esta fase se identifica el déficit de competencia que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y/o tareas.

Por último, se requiere mencionar algunas condiciones necesarias para el éxito de la implantación en cualquier entorno a desarrollar:

1. es imprescindible la participación y el compromiso de la alta gerencia o dirección de la organización que permita la amplia participación a todos los involucrados.
2. es necesario que exista un proceso de gestión de cambio que tenga apoyo institucional en materia de: comunicación y logístico en los procesos de desarrollo de la competencia.
3. es necesario realizar un análisis inicial del

cálculo de la brecha a todo nuevo ingreso, con el fin de identificar las diferencias entre las competencias existentes y las competencias esperadas, para poder implementar un plan de desarrollo continuo.

El diseñar un marco de trabajo, requiere de un análisis minucioso de dominio de las competencias, así como experiencia de distintos proyectos. Lo más crítico en diseñar un marco de trabajo es conseguir su flexibilidad, es decir, fácil adaptación a todas las aplicaciones en el dominio, y su extensibilidad, o sea, la habilidad de cubrir todas las aplicaciones en el dominio. También, es necesaria una baja sensibilidad a la evolución del dominio. El marco se basa en cuatro dimensiones para la gestión, definidos a continuación:

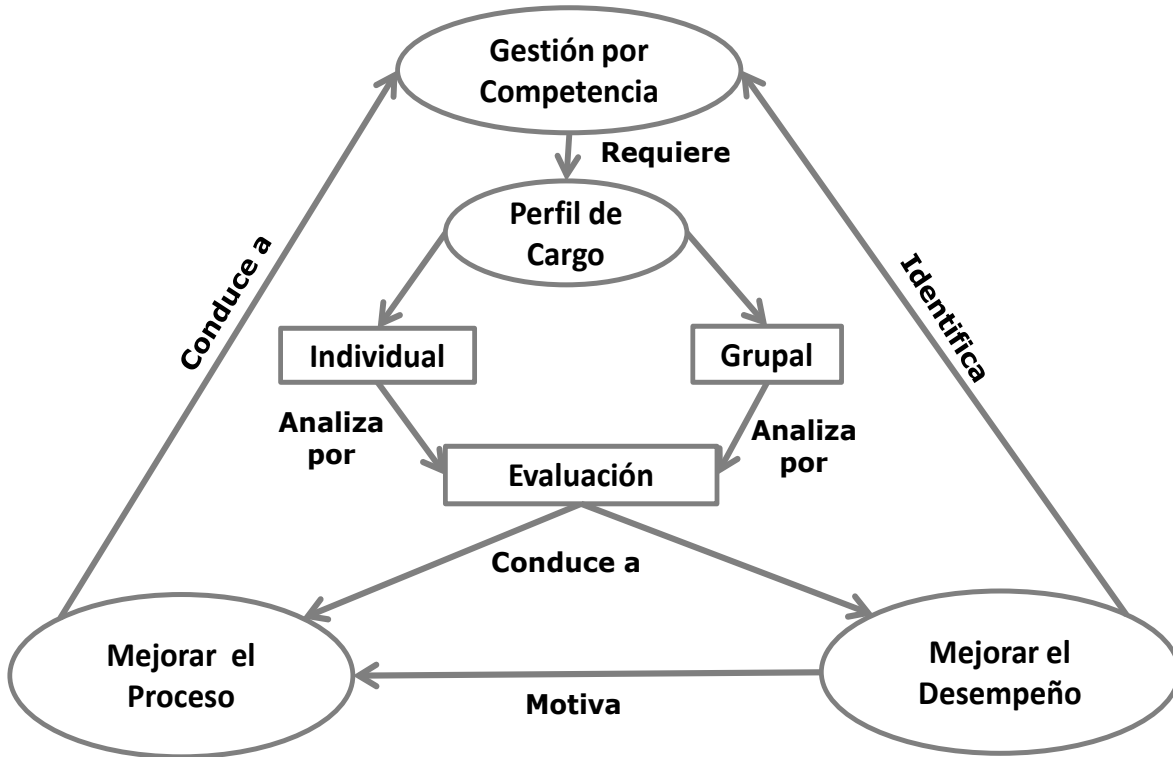
1. procesos: define la estrategia de negocio para el dominio, su estructura y procesos clave en la gestión de la organización.
2. aplicaciones: provee un plano para cada uno de los sistemas de aplicación que se requiere implantar, las interacciones entre estos sistemas y sus relaciones con los procesos de gestión de negocio de la organización.
3. ontología: describe la estructura del conocimiento necesario para la gestión de los perfiles de cargos, esta representa el diccionario o repositorio de las competencias.
4. datos: prevé los datos físicos y lógicos para la gestión de los perfiles de cargos que será utilizado en la organización.

El marco de trabajo, describe un modelo integral para la gestión de los perfiles de cargos, ver Figura 4, de forma genérica, la cual tiene una orientación sobre la secuencia y proceso que van

desde el análisis del dominio, identificación del perfil, desarrollo de la competencia y por último la evaluación del desempeño.

Figura 4

Gestión del perfil de cargo por competencias



Fuente: elaboración propia, (2014).

La atención principal se centra en garantizar que todos los aspectos de una empresa están bien organizados y muestra relaciones claras que facilitan un sistema completo de mejora para gestionar los perfiles de cargos.

### **3. Gestión de la calidad en la construcción del marco de trabajo**

En la adopción de un marco de trabajo para la gestión, conlleva a la mejora de las competencias laborales, lo cual será una decisión estratégica de la organización, su diseño está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, buenas prácticas, servicios, procesos y tareas empleadas.

No obstante, se toman como base las Normas ISO 9001:2000 (Sistema de Gestión de la Calidad – Requerimientos), ISO 9004:2000 (Sistema de Gestión de Calidad – Guías para la mejora del desempeño) y ISO 10015:2001 Gestión de la Calidad – Directrices para la Formación, para el diseño del marco. Se tiene la ventaja de que los requisitos y lineamientos a cumplir son genéricos para cualquier organización o dominio, ya que especifican un grupo de aspectos que deben cumplir de acuerdo con la norma.

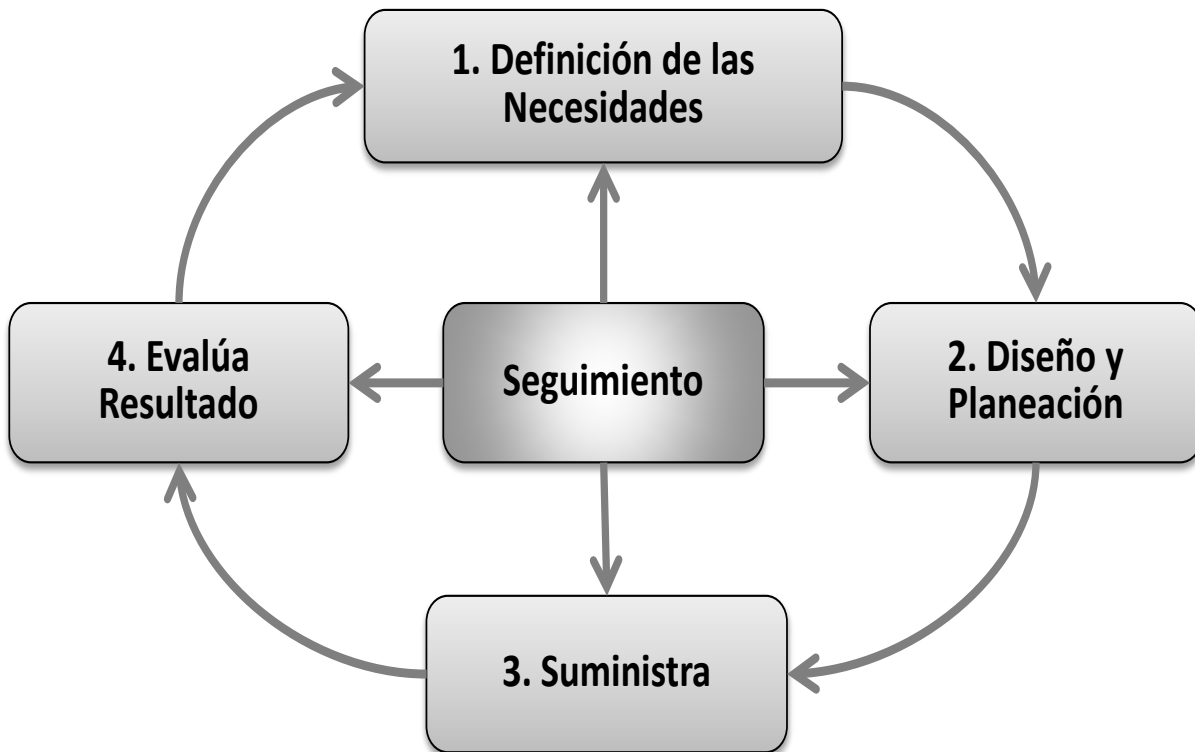
Por lo tanto, existe un margen amplio de libertad y creatividad para cumplir con estas normativas, la norma COVENIN-ISO 9001 (2000) expresa que “el personal que realiza

trabajos que afectan la calidad del producto debe ser competente para desempeñar el cargo, a su vez recomienda que esto se puede lograr con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas” (Fondo Norma, p. 6). Ya sea en cualquier organización, privada o pública, uno de los objetivos principales en la aplicación de la gestión de la calidad, es la mejora continua y del desempeño.

Al igual que cualquier otro proceso de gestión, el desarrollo de la competencia debe ser planificado y sistematizado, con el fin de lograr cabalmente sus objetivos. En el campo de aplicación de la norma ISO 10015, que abarca desde el diseño, la aplicación y la mejora de programa de formación para que puedan responder de manera rápida y eficaz a los cambios. De acuerdo con la norma, los procesos formativos, deben gestionarse en 4 etapas según se especifica en la figura 5.

**Figura 5**

**Ciclo de la formación**



Fuente: ISO 10015 (1999 p. 2). Adaptación: Sandoval y Pernaletе,(2014)

El papel de la norma en referencia, es proporcionar una guía que permita ayudar a una organización a identificar y analizar las necesidades de su capital humano con referencia del diseño, planificación y suministro de procesos de formación, así como también evaluar resultados y realizar el seguimiento y mejora del proceso en referencia para lograr sus objetivos.

Esta Norma, enfatiza la contribución de tan importante proceso para el mejoramiento continuo y pretende ayudar a que las organizaciones hagan de la formación una inversión más eficaz y eficiente. En consecuencia, se describe cada una de las etapas que fundamentan la Norma.

1. Definir las necesidades: en esta primera etapa, se especifican las necesidades y exigencias para la formación. Se revisan todos los documentos, al igual que incluye el perfil de cargo, se registran las competencias existentes y requeridas, se establecen las brechas entre estas, se identifican las soluciones para reducirlas y se especifican las necesidades de formación por escrito.
2. Diseño y planificación: se especifica el plan de formación para cubrir las necesidades y se selecciona un proveedor.
3. Suministros para la formación:

es el proveedor el que realiza todas las actividades, previo cumplimiento con lo especificado en el plan de formación.

4. Evaluación de los resultados: evaluar si la formación alcanzó los objetivos. Se colectan los datos y se prepara el informe de evaluación.

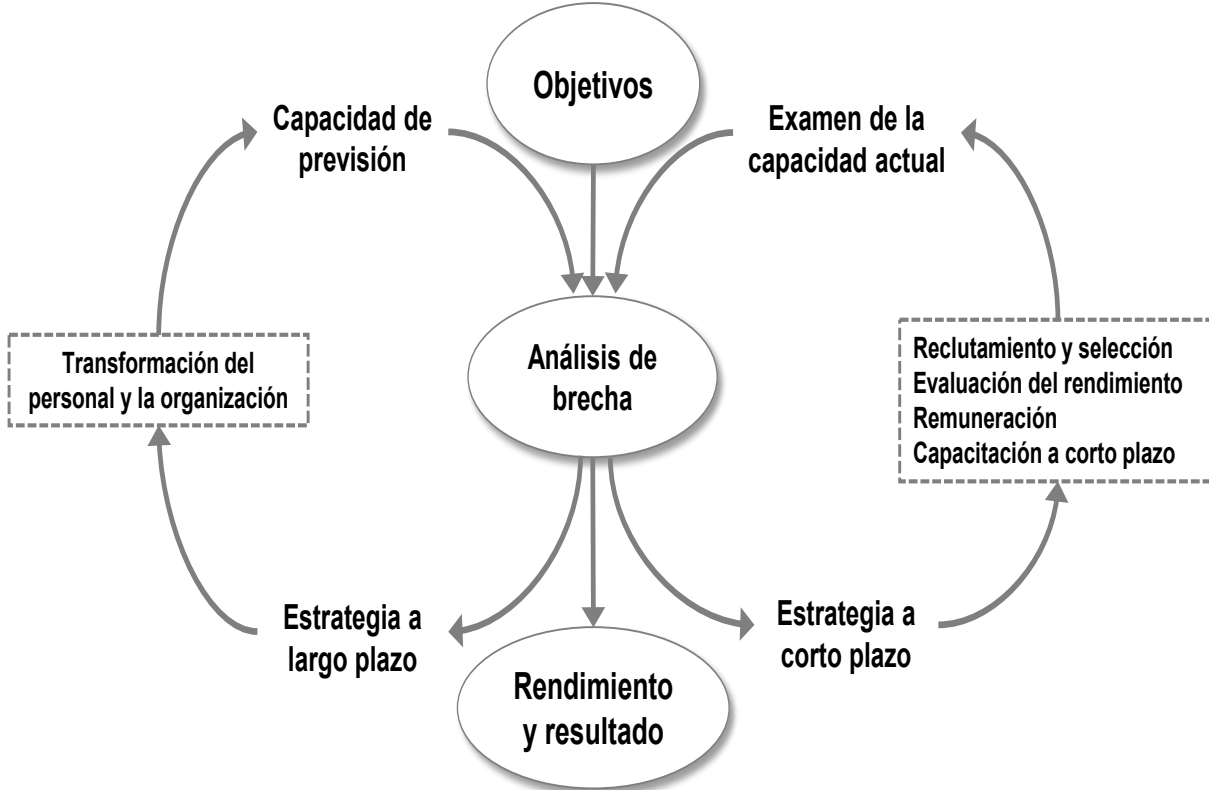
Durante el desarrollo de estas cuatro etapas, se mantiene un seguimiento con la finalidad de asegurar el proceso. Asimismo, una vez evaluado los resultados de la formación (etapa 4) se definirán nuevas necesidades (reinicia el proceso en la etapa 1), por lo que se considera una vez se cierra el proceso, como sistemático y de ciclo continuo. Estos registros sirven para validar el proceso de formación asegurarse que forma parte del sistema de gestión de la calidad.

#### **4. Aplicación del marco de trabajo**

El primer paso en el desarrollo de este marco de trabajo consistió en identificar las competencias requeridas en el análisis de la brecha, ver figura 6, para el desempeño del cargo, y detallar ejemplos de comportamientos específicos, contra los cuales se requiere realizar la evaluación, ya que permite analizar tanto los resultados de desempeño, como los comportamientos del rendimiento y resultado la presencia de competencias que predicen el manejo exitoso en el trabajo.

**Figura 6**

**Esquema general análisis de la brecha para los perfiles de cargos.**



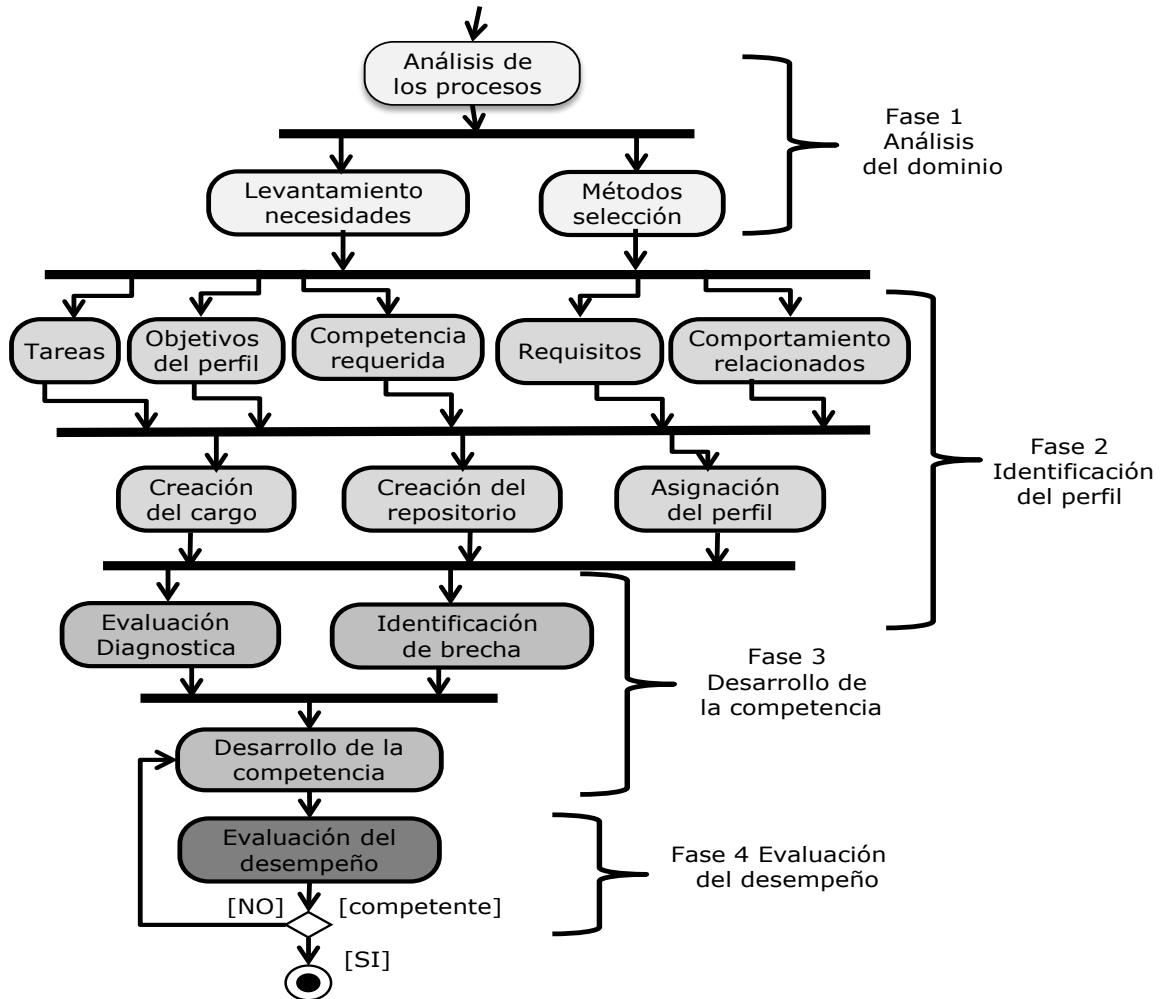
Fuente: elaboración propia, (2014).

El marco de trabajo, se constituye en una herramienta central para la armonización y mejora del proceso de gestión de las competencias laborales en la APV, en tanto definen parámetros

mínimos que deben ser contemplados en los perfiles de cargos para la labor. El MTGESCOM consta de cuatro fases, que se puede apreciar en la figura 7.

Figura 7

Diagrama de actividades del marco de trabajo



Fuente: elaboración propia, (2014).

Las fases del marco de trabajo, se describen a continuación.

**1. Análisis del dominio:** consiste en conseguir toda la información relacionada con el puesto de trabajo para su posible integración dentro del proceso de gestión, se realiza mediante un estudio del trabajo, en el que participan los empleados del área. Su función, es identificar las competencias técnicas y genéricas puestas en juego para la ejecución de una función. Entre las actividades que se desarrolla en esta fase se encuentran:

- análisis de los procesos
- levantamiento de necesidades
- métodos para la selección de la competencia.

En esta fase, se utilizan algunas de las metodologías para la selección de las competencias su alcance dependerá del enfoque que se aplique en el ámbito donde se lleve a efecto y de los objetivos que se persiguen.

**2. Identificación del perfil:** esta fase radica en identificar los elementos para el diseño de perfiles de acuerdo con las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; toma en consideración datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que debe estar asociada a un desempeño específico de actividades, y que esta debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo del talento humano de la organización. Para Vargas; Casanova y Montanaro (2001), “la identificación se realiza mediante un estudio del trabajo, en el que participan los trabajadores, trabajadoras y supervisores del área correspondiente. Se identifican las competencias técnicas, comportamentales, operativas y sociales puestas en juego para la ejecución de una función”, (p.40). Entre las actividades que se desarrolla en esta fase se encuentran:

- establecer las tareas del cargo.
- definir los objetivos y requisitos del perfil de cargo.
- establecer las competencias requeridas, la asignación a cada puesto de trabajo y el grado en que debe ser requerida.
- analizar los comportamientos relacionados con el cargo.
- creación del perfil del cargo
- creación del repositorio o catálogo de competencias
- asignación del perfil de cargo, se establece la evaluación inicial de las competencias en esta sección.

Para establecer el repositorio de competencias, primero se requiere definir los perfiles y descripciones de los puestos a cubrir,



que tendrán competencias derivadas del conocimiento y las tareas.

**3. Desarrollo de la competencia:** con la identificación de la brecha, que no es más que analizar los gaps o desfases entre las competencias requeridas y las existentes en un perfil de cargo, con el fin de accionar los planes de capacitación, formación y desarrollo como un proceso mediante el cual, se le ofrece a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente. Entre las actividades que se desarrolla en esta fase se encuentran:

- realizar la evaluación diagnóstica del perfil de cargo
- identificación de la brecha.

A partir de esta información, la organización sabrá que hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar en el futuro a su personal.

**4. Evaluación del desempeño:** es un proceso de constatación de evidencias del desempeño, conocimiento y comprensión que una persona demuestra con relación a su perfil de cargo. Según Vargas; Casanova y Montanaro (2001), esta evaluación "... debe ser objetiva, pertinente, confiable, de manera que brinde la transparencia que el proceso requiere". (p.40).

## **5. Pautas para la implantación del marco.**

La implantación del marco, se sustenta en la posibilidad de reforzar la GTH, previo análisis del perfil de cada persona de manera más precisa sobre las necesidades de cada individuo y la organización, lo cual permite la unificación de metas y criterios. Asimismo, facilita planificar la formación de modo que cumpla dos propósitos. El primero, hacer la conexión entre las competencias requeridas y las disponibles de un perfil de cargo para un desempeño laboral exitoso; el segundo, anticipar acciones de formación que cubran las competencias requeridas a futuro e incluso establecer el reclutamiento profesional con el perfil requerido por tales competencias.

El marco de trabajo, se concentra en el proceso de gestión orientado a garantizar el flujo interno del talento humano de acuerdo con las necesidades y a disponer de acciones para el desarrollo de las competencias en el perfil del cargo. Prevé las acciones de desarrollo inherentes con la formación del talento humano, aquellas que procuran el avance de las personas y de los equipos a través de la estructura del perfil de cargo y la conformación de los mejores equipos de trabajo que aseguren el aprovechamiento de la competencia en la organización.

Se requiere entonces, que el marco sea una referencia clara, que permita integrar la gestión de los perfiles de cargos, eliminando o minimizando

las ambigüedades, así como la redundancia y la inconsistencia en las decisiones dentro de la GTH.

El objetivo es lograr un esquema eficaz y eficiente, en el sentido del trabajo en los subsistemas de recursos humanos y los recursos necesarios para lograrlo. En la figura 8, se muestra el esquema general de operación del marco de trabajo en función de la solución genérica para gestionar los perfiles de cargos. La optimización del proceso de implantación, se basa en la reutilización de

los procedimientos y componentes de software. Sin embargo, el mayor énfasis amerita hacerse principalmente en requisitos y fundamentalmente, en todos aquellos elementos de altos estándares que garantizan una independencia del proceso de gestión, y así, evitan el riesgo de obsolescencia. En este sentido, se consideran como patrones genéricos que pueden ser extendidos y reutilizados, adaptándose a nuevos requisitos según el entorno en el que se inserten y, por tanto, facilitan la reutilización de componentes.

**Figura 8**  
**Esquema general del marco de trabajo**



Fuente: elaboración propia, (2014).

En general, la solución planteada prevé definir un marco de trabajo que mejore las estrategias para la gestión de los perfiles de cargos basados en competencia laboral, mediante la definición de un conjunto de elementos que se integran y siguen las prácticas más indicadas en cuanto a procesos, servicios y recursos que conlleven a una gestión correcta, aumentando la probabilidad de éxito de las acciones que se ejecutan en GTH, entre las que se mencionan planear, implementar, controlar, conocer y evaluar en todo momento los perfiles de cargos.

## **6. Conclusiones**

Es posible señalar, que con la implantación de un marco de trabajo para gestionar las competencias, puede fortalecerse el desarrollo de una organización de manera tal, que permita presentar una información con mayor significado, así como de forma articulada con su contexto y dominio.

Su alcance, prevé facilitar al trabajador la búsqueda y recuperación de información relacionada con su perfil de cargo en su dominio particular, la cual oriente sus decisiones para elegir estudios que satisfagan sus expectativas, igual que escoger la mejor opción de trabajo, y confrontar requerimientos institucionales con su perfil de cargo, entre otras estimaciones que podrían considerarse, todo lo cual podría incidir positivamente para paliar los fenómenos de la movilidad y la deserción laboral.

El marco propuesto, se establece bajo un enfoque cíclico de gestión que inicia con una actividad

de evaluación precedente, evoluciona y vuelve al punto de inicio; partiendo de una filosofía administrativa, tal vez la única, que logra enlazar la dirección de recursos humanos con la estrategia de la organización, en general esto significa que cada empleado, desde su sitio de trabajo aporta valor a la organización. Asimismo, el marco presentado, describe un proceso que detalla un conjunto de actividades, tareas y roles para soportar paso a paso la gestión de la competencia laboral, al igual que define los criterios necesarios para abordar la gestión en una organización de la APV.

Para tales efectos, se ha desarrollado una descripción más detallada de la faceta relacionada con el marco MT-GESCOM, resaltando sus relaciones con las otras, al tiempo que se aportan evidencias de que una gestión por competencia produce beneficios y resultados eficaces para las organizaciones en los diferentes dominios de la APV.

Una extensión de la presente investigación, consiste en articular este marco de trabajo con los entornos académicos de educación universitaria, que permita el seguimiento y desarrollo de competencias desde los procesos de formación académicos (competencias profesionales) hasta los entornos laborales, permitiendo la homologación de las competencias laborales en los diferentes campos de actuación.

De igual forma, los resultados expuestos permitirán en el contexto de la APV, disponer de una estrategia genérica adaptable de acuerdo

con sus necesidades y capaz de soportar una GTH por competencia e integrar y alinear las prácticas laborales con los objetivos de la organización, asimismo, guiará a esta, para determinar los estándares de gestión del talento humano y a mejorar sus procesos.

Desde una visión de futuro, se proyecta aplicar el marco de trabajo para el lanzamiento de una segunda versión. Con esta se espera definir los procesos que permitirán dar apoyo a la homologación de los dominios, así como también poder aplicar el marco de trabajo a otros casos de estudio con el objetivo de validar su generalidad y adaptación de acuerdo con las distintas necesidades de armonización de los elementos que lo conforma.

## 6. Referencias

- Alles, M. (2004), *Clasificación de competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. 5a ed. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004.
- Belkadi, F.; Bonjour, E. y Dulmet M. (2006). Competency characterisation by means of work situation modeling Laboratoire d'Automatique de Besanc, on (LAB), UMR CNRS 6596-ENSMM-UFC, 24 rue Alain Savary, 25000 Besanc on, France Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361506001552>
- Blandin, B., Frank, G., Hirata, K. y Laughton, S. (2009). Interoperability issues for systems managing competency information: A preliminary study. Fotis, Lazarinis; Steve, Green y Elaine, Pearson (2010) (Coordinador/Editor): *Handbook of Research on E-Learning Standards and Interoperability Frameworks and issues*. 83-105 Hershey, Pennsylvania: IGI Global publishing
- Booch, G., Rumbaugh, J., y Jacobson, I. (1999). *El Lenguaje Unificado de Modelado*. Madrid: Addison Wesley Iberoamericana
- Boucher X. (2003, 16 al 18 Junio). Formal diagnosis of multi-enterprises systems of competencies The Proceedings of the 9th International Conference of Concurrent Enterprising, Espoo, Finlandia. Recuperado de [http://www.technology-management.de/projects/408/ICE2003/Knowledge%20Management/32\\_boucher\\_ICE2003.pdf](http://www.technology-management.de/projects/408/ICE2003/Knowledge%20Management/32_boucher_ICE2003.pdf)
- Boumane, A., Talbi, A., Tahon, D. y Bouami, Ch. (2006, 3 al 5 de abril). Contribution a la modelisation de la competence, en MOSIM'06. Modélisation, Optimisation et Simulation des Systèmes: Défis et Opportunités Rabat, Morocco. Recuperado de [http://talbi.voila.net/Recherches/MOSIM\\_06\\_boumane.pdf](http://talbi.voila.net/Recherches/MOSIM_06_boumane.pdf)
- Boyatzis, C. (1992). *Las Competencias Claves para una Gestión Integrada de Recursos Humanos*. México: Ediciones Deusto. S.A.
- Castro C. (2007). Desarrollo e Implementación de un framework para la formación de carteras de proyectos de I&D en organizaciones públicas. Tesis Presentada al grado de magister en ciencias en ingeniería en sistemas. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad De Ingeniería Mecánica y Eléctrica División de Estudios de Posgrado. Recuperado de [http://pisis.fime.uanl.mx/ftp/pubs/thesis/msc/2007-marco\\_castro/tesis-marco-2007.pdf](http://pisis.fime.uanl.mx/ftp/pubs/thesis/msc/2007-marco_castro/tesis-marco-2007.pdf)

- De Coi, J., Herder, E., Koesling, A., Lofi, C., Olmedilla, D., Papapetrou, O. y Siberski, W. (2007, 3-6 Marzo) A model for competence gap analysis, en 3rd International Conference on Web Information Systems and Technologies - WEBIST 2007 Barcelona, España, INSTICC Press. Recuperado de [http://lnx-hrl-075v.web.pwo.ou.nl/bitstream/1820/1119/1/model\\_for\\_competence\\_gap\\_analysis.pdf](http://lnx-hrl-075v.web.pwo.ou.nl/bitstream/1820/1119/1/model_for_competence_gap_analysis.pdf)
- Draganidis, F. y Mentzas G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches, *Information Management & Computer Security*. 14(1), 51 – 64.
- Fayad, M., Schmidt, D., and Johnson, R. (1997), *Object-Oriented Application Frameworks: Implementation and Experience*. Wiley, NY, Recuperado de [www.engr.sjsu.edu/~fayad/current.courses/cmpe232-fallo4/docs/p32-oaaf-fayad.pdf](http://www.engr.sjsu.edu/~fayad/current.courses/cmpe232-fallo4/docs/p32-oaaf-fayad.pdf)
- Fernández, A. y Baeza, R. (2001), *Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas*. Chile: Ediciones Díaz de Santos.
- Fondo Norma (2000). Norma COVENIN-ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de la Calidad Requisitos Traducción certificada Recuperado de <http://www.sencamer.gov.ve/sencamer/normas/9001-00.pdf>
- Harzallaha, M. y Vernadat, F. (2002). “*IT-based competency modeling and management: from theory to practice in enterprise engineering and operations*” *Computers In Industry*, (48) 157-179. Recuperado de <http://lcl.uniroma1.it/dspace/bitstream/123456789/424/1/File>
- HR-XML (2006). *HR-XML Consortium Competencies (Measurable Characteristics)*. Recuperado de [http://xml.coverpages.org/HR-XML-Competencies-1\\_o.pdf](http://xml.coverpages.org/HR-XML-Competencies-1_o.pdf)
- Hurtado, J. (2006), *El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística*. 4ta ed. Colombia: Quirón.
- IEEE P1484.20/D01, (2004). Draft Standard for Information Technology – Learning Technology – Competency Definitions. Recuperado de [http://ltsc.ieee.org/wg20/files/IEEE\\_RDCEO\\_Spec.pdf](http://ltsc.ieee.org/wg20/files/IEEE_RDCEO_Spec.pdf)
- IMS RDCEO (2002), Reusable Definition of Competency or Educational Objective. Recuperado de <http://www.imsglobal.org/competencies/>
- ISO / IEC TR24763 (2011), *Conceptual Reference Model for Competencies and Related Objects* Publicación de la secretaria general de ISO, Ginebra como una traducción Recuperado de [http://webstore.iec.ch/preview/info\\_isoiec24763%7Bed1.0%7Den.pdf](http://webstore.iec.ch/preview/info_isoiec24763%7Bed1.0%7Den.pdf)
- ISO 10015 (1999). *Administración de la Calidad– Guías y Lineamientos para el Entrenamiento* comité técnico ISO/TC 176, Administración y Aseguramiento de Calidad, Subcomité SC 3, Tecnologías de Soporte Recuperado de <http://www.auto-consulting.org/RaulRdezSanchez/5.CDs.Auditorias/CD-17.Audit.ISO.19011.2011.TS9/Norma.ISO.10015.1999.espanol.pdf>
- ISO 9001(2000). *Sistema de Gestión de la Calidad – Requerimientos*, Publicación de la secretaria general de ISO, Ginebra como una traducción Recuperado de [http://www.perfilesjma.com.ar/archivos/productos/normal/Norma\\_ISO\\_9001-2000.pdf](http://www.perfilesjma.com.ar/archivos/productos/normal/Norma_ISO_9001-2000.pdf)
- ISO 9004(2000). *Sistema de Gestión de Calidad – Guías para la mejora del desempeño*

- Publicación de la secretaria general de ISO, Ginebra como una traducción Recuperado de [http://gebolivar.e-bolivar.gov.ve/gebolivar/archivos\\_iso/ISO9004-2000.pdf](http://gebolivar.e-bolivar.gov.ve/gebolivar/archivos_iso/ISO9004-2000.pdf)
- Minnetto, E. (2007). Frameworks para desenvolvimiento en PHP, Brasil: Novatec.
- Pépiot, G., Cheikhrouhou, N., Furbringer, J. y Glardon, R. (2005, 29 de Julio): UECML: Unified Enterprise Competence Modelling Language, Ecole Polytechnique Fe´de´rale de Lausanne, Laboratory for Production Management and ProcessCH1015 Lausanne Switzerland Recuperado de [http://www.researchgate.net/publication/220594277\\_UECML\\_Unified\\_Enterprise\\_Competence\\_Modelling\\_Language/file/d912f5017e7f19bf11.pdf](http://www.researchgate.net/publication/220594277_UECML_Unified_Enterprise_Competence_Modelling_Language/file/d912f5017e7f19bf11.pdf)
- Pressman, R. (2006). *Ingeniería del Software. Un enfoque práctico*. México, Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Saavedra, E. (2012) Grails: Framework para el desarrollo de aplicaciones Web. *Revista de Software Libre ATIX*, 32-41, Recuperado de <http://osl.ugr.es/descargas/atix08.pdf>.
- Sampson D. y Fytros D. (2008). Competence Models in Technology-enhanced Competence-based Learning. En Adelsberger, Heimo; Kinshuk, Graf.; Pawlowski, Jan y Sampson, Demetrios (Coordinador/Editor): *Handbook on Information Technologies for Education and Training International Handbooks on Information Systems*, 155-177 Editorial Springer Berlin Heidelberg
- Sandoval, F., Miguel, V. y Montañó, N. (2010). Evolución del concepto de competencia laboral. Ponencia presentada en el VIII Reunión Nacional de Currículo y el II Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la Educación Superior, Recuperado de [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_6/sandoval\\_Franklin\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf).
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago Chile: RIL editores.
- Sitthisak, O. y Gilbert, L. (2010). “Interoperable assessment based on competency modeling” Fotis, Lazarinis; Steve, Green y Elaine, Pearson (2010) (Coordinador/Editor): *Handbook of Research on E-Learning Standards and Interoperability Frameworks and issues*. 21-40 Hershey, Pennsylvania: IGI Global publishing
- Sitthisak, O.; Gilbert, L. y Hugh, D. (2007). Adapting health care competencies to a formal competency model Recuperado de [http://eprints.soton.ac.uk/263849/1/Adapting\\_health\\_care\\_competencies\\_to\\_a\\_formal\\_competency\\_model.pdf](http://eprints.soton.ac.uk/263849/1/Adapting_health_care_competencies_to_a_formal_competency_model.pdf)
- Vargas, F.; Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral. Manual de formación. Montevideo, OIT/Cinterfor; OIT. ACTRAV; AECI Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/enfoque-competencia-laboral-manual-formaci%C3%B3n>