

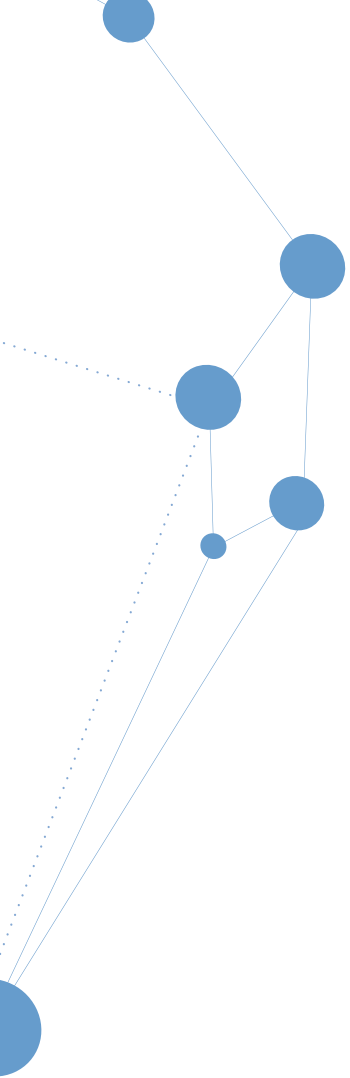
# Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano

Pautas para la transferencia de competencias laborales a los subsistemas de gestión del talento humano

## Proyecto

Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional





## COMITÉ DIRECTIVO

**LILIANA CABALLERO DURÁN**

DIRECTORA

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

**CLAUDIA MARCELA FRANCO DOMÍNGUEZ**

DIRECTORA NACIONAL (E)

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

**PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO**

COMISIONADO

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|



## COMITÉ DE SEGUIMIENTO

**FRANCISCO CAMARGO SALAS**

DIRECTOR DE EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

**ALEXANDER CRUZ MARTÍNEZ**

SUBDIRECTOR DE PROYECCIÓN INSTITUCIONAL

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

**SONIA PATRICIA CRUZ ORTEGA**

DIRECTORA ADMINISTRACIÓN DE CARRERA ADMINISTRATIVA

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

## AUTORES

Equipo Proyecto Competencias |ESAP|

**LUZ MARINA RAMÍREZ HERNÁNDEZ**

LÍDER

**CARLOS ARTURO RUIZ CASTRO**

**CARMEN ELISA MARTÍNEZ BAUTISTA**

**CLARA INÉS VILLAREJO VANEGAS**

**JESÚS EMILIANO CASTAÑEDA PALACIOS**

**ZULMA CATHERINE VERA BELTRÁN**

## COLABORADORES

**LAURA MARCELA RUIZ VILLARREAL**

**OLGA ISABEL SANTAMARÍA RODRÍGUEZ**



## REVISADO POR

**HUMBERTO JAIME GUAPACHA TREJOS**

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

**CRISTIAN CAMILO ANGULO**

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

**HUMBERTO BELTRÁN NOVA**

Corrector de estilo

**YOLANDA NUÑEZ ARIAS**

Diseño y diagramación

ISBN: 978-958-652-450-6

**BOGOTÁ**

2018

# Contenido

Presentación Escuela Superior de Administración Pública  ESAP	13
Presentación Comisión Nacional del Servicio Civil  CNSC	15
Presentación Departamento Administrativo de la Función Pública  DAFP	17
<b>Introducción</b>	19
<b>Nodo 1. El sistema de gestión del talento humano por competencias en el sector público colombiano</b>	23
Propuestas de gestión humana en y para el sector público colombiano	24
Modelo propuesto por Francisco Longo de España	24
Lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública	27
Propuesta del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)	28
<b>Nodo 2. Bases para el modelo de gestión de talento humano. Propuesta del proyecto 2016</b>	30
<b>Subnodo 2.1 Bases para la estructura general del modelo</b>	31
Condiciones vitales, estratégicas, para amplificar los patrones de comportamiento en gestión del talento humano	32
Elementos facilitadores para la gerencia del modelo de gestión del talento humano por competencias laborales	33
a) Relaciones humanas	33
b) Capacidad de influencia	35
c) Capacidad de reconocimiento	38
d) Realimentación	40
e) Trabajo en redes sistémicas	42
<b>Subnodo 2.2 Pautas para implementar competencias laborales (NCL) a los subsistemas de gestión del talento humano</b>	45
2.2.1 Planificación	46
¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema planificación del talento humano?	46
Objetivo del subsistema de planificación	48
Diseño e implementación de planes de previsión del talento humano	50
Pautas para la planificación	51
2.2.2 Organización del trabajo	56
Perfiles ocupacionales	58
Empleos tipo	59
Propuesta de transferencia de competencias laborales a la organización del trabajo	60
A) Para los perfiles ocupacionales	61

Pautas para la incorporación de competencias laborales a los perfiles ocupacionales . . . . .	65
B) Para los empleos tipo . . . . .	67
2.2.3 Gestión del empleo . . . . .	70
¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema de gestión del empleo?	70
Ingreso al empleo público . . . . .	72
Pautas para los procesos de selección con base en competencias laborales . . . .	78
Permanencia y movilidad . . . . .	85
Retiro del empleo público . . . . .	88
2.2.4 Gestión del rendimiento . . . . .	88
¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema de la gestión del rendimiento? . . . . .	88
Evaluación del desempeño . . . . .	92
Portafolios de evidencias . . . . .	103
2.2.5 Gestión de la compensación . . . . .	108
¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema de la compensación? .	108
Salario . . . . .	111
Metodología propuesta . . . . .	118
2.2.6 Gestión del desarrollo . . . . .	124
¿Cómo llevar las competencias laborales a la gestión del desarrollo? . . . . .	124
Mérito, principio constitucional . . . . .	125
Promoción y carrera . . . . .	126
Aprendizaje individual y colectivo . . . . .	128
Aplicación de las normas de competencias laborales a la gestión del desarrollo . . . . .	137
Propuesta para Planes de capacitación - Pautas . . . . .	138
2.2.7 Gestión de las relaciones humanas y sociales . . . . .	144
¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema de las relaciones humanas y sociales? . . . . .	144
El subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales y su relación con el sistema de la gestión del talento humano . . . . .	145
El subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales . . . . .	145
Objetivo . . . . .	145
Interrelaciones . . . . .	146
Medición del clima organizacional . . . . .	147
Metodología para incorporar las competencias laborales al subsistema de relaciones laborales y sociales . . . . .	157
<b>Referencias . . . . .</b>	<b>160</b>
<b>Documentos de trabajo . . . . .</b>	<b>162</b>
<b>Cibergrafía . . . . .</b>	<b>163</b>
<b>Anexo. Mapa funcional gestión del talento humano . . . . .</b>	<b>168</b>

# Índice de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Criterios de análisis para la incorporación de competencias a los subsistemas de GTH. . . . .	21
<b>Gráfico 2.</b> Subsistema de la gestión de recursos humanos de Longo. . . . .	25
<b>Gráfico 3.</b> Modelo propuesto de gestión estratégica del talento humano.. . . . .	26
<b>Gráfico 4.</b> Sistema de empleo público y de la gestión de recursos humanos . . . . .	28
<b>Gráfico 5.</b> Propuesta modelo de gestión del talento humano por competencias laborales para el sector público colombiano.. . . . .	31
<b>Gráfico 6.</b> Ejemplo de red descentralizada. . . . .	43
<b>Gráfico 7.</b> Ejemplo de red distribuida.. . . . .	44
<b>Gráfico 8.</b> Ejemplo de red sistémica.. . . . .	45
<b>Gráfico 9.</b> Diseño e implementación de planes de previsión de recursos humanos.. . . . .	50
<b>Gráfico 10.</b> Documentos referentes al subsistema organización del trabajo.. . . . .	57
<b>Gráfico 11.</b> Componentes manuales de funciones. . . . .	58
<b>Gráfico 12.</b> Escenarios de agrupación para empleo tipo. . . . .	67
<b>Gráfico 13.</b> Gestión del empleo por competencias laborales. . . . .	72
<b>Gráfico 14.</b> Proceso de concurso de mérito para selección de empleos de carrera administrativa.. . . . .	74
<b>Gráfico 15.</b> Familia competencias laborales o comportamentales para el área o proceso transversal. . . . .	75
<b>Gráfico 16.</b> Elementos de las NCLSP bases para valoración de la competencia. . . . .	76
<b>Gráfico 17.</b> Ruta práctica para la gestión del empleo-ingreso. . . . .	77
<b>Gráfico 18.</b> Propuesta de cuadros funcionales. . . . .	87
<b>Gráfico 19.</b> Documentos representativos del marco normativo y lineamientos metodológicos para la evaluación del rendimiento o desempeño. . . . .	90
<b>Gráfico 20.</b> Representación de elementos claves que participan en el marco conceptual de la evaluación del rendimiento o del desempeño. Una aproximación. . . . .	92
<b>Gráfico 21.</b> Estructura de la NCL con evidencia de los criterios de desempeño claves. . . . .	98
<b>Gráfico 22.</b> Propuesta para presentar la consolidación de resultados de la evaluación del desempeño, aplica a todos los sistemas de evaluación del sector público colombiano. . . . .	104
<b>Gráfico 23.</b> Propuesta para considerar planes de acción con base en la evaluación del desempeño, aplica a todos los sistemas de evaluación del sector público colombiano. . . . .	107

<b>Gráfico 24.</b> Marco normativo subsistema gestión de la compensación...	109
<b>Gráfico 25.</b> Grados y porcentaje del mayor y menor nivel salarial, en relación con los niveles jerárquicos de empleos de instituciones públicas de la rama ejecutiva nacional y entidades en liquidación del orden nacional. . . . .	116
<b>Gráfico 26.</b> Ejemplo de empleos por nivel jerárquico con menor número de grados salariales. . . . .	119
<b>Gráfico 27.</b> Estructuración de la compensación monetaria total. . . . .	122
<b>Gráfico 28.</b> Documentos que fundamentan el subsistema de gestión del desarrollo. . . . .	125
<b>Gráfico 29.</b> Carrera vertical. . . . .	127
<b>Gráfico 30.</b> Carrera horizontal. . . . .	127
<b>Gráfico 31.</b> Relación entre la formación y las competencias laborales. . . . .	128
<b>Gráfico 32.</b> Tipos de planes de aprendizaje. . . . .	132
<b>Gráfico 33.</b> Tipos de aprendizaje en ambientes de trabajo. . . . .	134
<b>Gráfico 34.</b> Insumos mapas y NCL. . . . .	136
<b>Gráfico 35.</b> Nivel de desarrollo de las competencias comportamentales frente a la evaluación. . . . .	139
<b>Gráfico 36.</b> Catálogo de competencias laborales. . . . .	142
<b>Gráfico 37.</b> Estructura cuadros funcionales movilidad por áreas o procesos transversales (Propuesta).. . . . .	143
<b>Gráfico 38.</b> Documentos de referencia para el subsistema de las relaciones humanas y sociales. . . . .	146
<b>Gráfico 39.</b> Variables que se miden en el clima organizacional. . . . .	148
<b>Gráfico 40.</b> Programas de bienestar . . . . .	151
<b>Gráfico 41.</b> Propuesta de inclusión de competencias laborales en el clima organizacional. . . . .	152

# Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Resultados-productos de los subsistemas de gestión del talento humano. . . . .	53
<b>Tabla 2.</b> Ejemplo de empleo tipo. . . . .	60
<b>Tabla 3.</b> Generalidades de la propuesta de incorporación de competencias laborales a perfiles ocupacionales. . . . .	61
<b>Tabla 4.</b> Preparación de la convocatoria. . . . .	81
<b>Tabla 5.</b> Estructura básica de los ítems para el formato de opción múltiple con única respuesta. . . . .	84
<b>Tabla 6.</b> Marco de referencia estratégico para la gestión del rendimiento o evaluación del desempeño en el sector público colombiano. . . . .	94
<b>Tabla 7.</b> Propuesta para el momento de establecimiento de compromisos en la evaluación. . . . .	97
<b>Tabla 8.</b> Ejemplo. Principios de naturaleza gerencial integrados en las NCL. . . . .	99
<b>Tabla 9.</b> Competencias laborales del área o proceso específico. . . . .	100
<b>Tabla 10.</b> Propuesta cambio porcentual para componentes del sistema de evaluación tipo. . . . .	101
<b>Tabla 11.</b> Propuesta para el momento de encuentro de verdad en la evaluación. . . . .	101
<b>Tabla 12.</b> Propuesta para el momento de registro de la evaluación. . . . .	102
<b>Tabla 13.</b> Propuesta para el momento de consolidación de los resultados de la evaluación. . . . .	104
<b>Tabla 14.</b> Propuesta para el momento de planes de acción relacionados con la evaluación. . . . .	105
<b>Tabla 15.</b> Propuesta para planes de acción con base en resultados de la evaluación del desempeño. . . . .	106
<b>Tabla 16.</b> Propuesta para el momento de promoción y carrera que conecta con la evaluación. . . . .	107
<b>Tabla 17.</b> Capítulos y títulos del decreto 1083 de 2015 relacionados con la gestión de la compensación. . . . .	111
<b>Tabla 18.</b> Dimensiones del formato diseño del empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales a ser tenidas en cuenta en la compensación. . . . .	114
<b>Tabla 19.</b> Conceptos de salario por tipo . . . . .	115
<b>Tabla 20.</b> Elementos que hacen parte del salario a nivel nacional y territorial. . . . .	115
<b>Tabla 21.</b> Factores de la metodología Hay Group asociados a los factores variables de compensación . . . . .	121
<b>Tabla 22.</b> Comparativa Educación tradicional/Educación por competencias. . . . .	131
<b>Tabla 23.</b> Traducción de NCL a programas de formación. . . . .	133
<b>Tabla 24.</b> Dimensiones del formato diseño del empleo y perfil ocupacional por competencias laborales para el diagnóstico de necesidades de capacitación. . . . .	138
<b>Tabla 25.</b> Propuesta aspectos metodológicos de diseño para un programa de formación por competencia comportamental. . . . .	140
<b>Tabla 26.</b> Cómo evalúa el sector público cada una de estas variables, en la actualidad. . . . .	150
<b>Tabla 27.</b> Sinopsis de las variables de las competencias laborales en el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales de los recursos humanos. . . . .	157

# Índice de instrumentos

<b>Instrumento 1.</b> Aplicación de las normas de competencias laborales al modelo integrado de planeación y gestión del sector, entidad, área o proceso. . . . .	52
<b>Instrumento 2.</b> Plan estratégico de gestión del talento humano por competencias. . . . .	54
<b>Instrumento 3.</b> Diagnóstico de necesidades de personal.. . . .	55
<b>Instrumento 4.</b> Formato diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales. . . . .	63
<b>Instrumento 5.</b> Tabla para categorizar información insumo de perfiles. . . . .	68
<b>Instrumento 6.</b> Formato para identificación de perfiles de empleo por competencias y criterios de valoración en un proceso de selección. Parte I. . . . .	79
<b>Instrumento 7.</b> Formato para identificación de perfiles de empleo por competencias y criterios de valoración en un proceso de selección. Parte II. . . . .	80
<b>Instrumento 8.</b> Formato matriz estrategias de evaluación por perfil de empleo. . . . .	82
<b>Instrumento 9.</b> Porcentajes de valoración de las competencias. . . . .	120
<b>Instrumento 10.</b> Formato registro de compensación variable. . . . .	123
<b>Instrumento 11.</b> Formato Plan institucional de desarrollo por competencias laborales. . . . .	140
<b>Instrumento 12.</b> Formato Plan de carrera por competencias laborales. . . . .	142

# Lista de siglas

**CDE:** Criterio de Desempeño Específico

**CDG:** Criterio de Desempeño General

**CLAD:** Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

**CNSC:** Comisión Nacional del Servicio Civil

**DAFP/Función Pública:** Departamento Administrativo de la Función Pública

**ESAP:** Escuela Superior de Administración Pública

**GTH:** Gestión del Talento Humano

**NCL:** Norma(s) de Competencia Laboral

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

**SIMO:** Sistema de apoyo para la Igualdad, el Mérito y la Oportunidad

## Glosario

**Acuerdos de gestión:** “El establecimiento de una relación escrita y firmada entre el superior jerárquico y el respectivo gerente público, con el fin de establecer los compromisos y resultados frente a la visión, misión y objetivos del organismo, se pacta por un periodo determinado e incluye la definición de indicadores a través de los cuales se evalúa el mismo” (DAFP, 2012, p. 2).

**Competencia laboral:** “Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo, capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe demostrar el empleado público”. (Decreto 1083 de 2015, art. 2.2.42).

**Estándares de competencias:** Son las definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para que una persona realice cualquier actividad productiva, social o de gobierno, con un nivel de alto desempeño, definidos por los propios sectores. (CONOCER, México).

**Empleo público:** “El conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado”. (Ley 909 de 2004, art. 19).

**Evaluación de desempeño laboral:** “Es una herramienta de gestión que con base en los juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en periodo de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamente su desarrollo y permanencia en el servicio”. (CNSC, 2016, p. 2).

**Función productiva:** Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis. (Sena. 2001).

**Gestión del desempeño:** Gestión pública orientada a resultados. Evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades, determinando a su vez la cantidad, oportunidad y calidad de los servicios que reciben. (DAFP, 2015, Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión).

**Manual de funciones:** Herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos”. (DAFP, 2015, p. 11).

**Marco de cualificaciones:** “Instrumento para el desarrollo, la clasificación y el reconocimiento de habilidades, conocimientos y competencias según una escala continua de niveles acordados con base en un conjunto de criterios”. (OCDE, citado por Chile Valora, 2014, p. 26).

**Nivel de cualificación:** Medida del grado de competencia requerido en las funciones de un área ocupacional, obtenida como combinación de

factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad, y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones. (Sena, 2001).

**Norma de competencia laboral:** Estándares que representan las distintas funciones productivas de un sector, entidad o área/proceso. "Establecer unos mínimos deseables sobre la calidad del desempeño de funciones de trabajo que permiten reconocer públicamente el cumplimiento de esos mínimos exigibles en los distintos campos de trabajo (DAFP y ESAP, 2008, p. 31).

**Ocupación:** Conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines, cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen. (Sena, 2001).

**Perfil profesional:** Conjunto de competencias identificables en el sistema productivo, y reconocido y valorado en el mercado laboral. (Colombia Aprende, MEN, 2016).

# Presentación **Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|**

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), en cumplimiento de lo establecido por la Ley 909 de 2004 y el decreto 1083 de 2015, que regulan el empleo, la gerencia pública y el sector de la función pública, en materia de gestión por competencias han adelantado un trabajo conjunto.

El propósito de este es diseñar y presentar una metodología de incorporación de competencias laborales basada en normas de competencia laboral (que incluyen tanto lo funcional como lo comportamental) en los subsistemas de gestión del talento humano: planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión del desarrollo, gestión de la compensación, gestión de las relaciones humanas y sociales.

De conformidad con lo anterior, se presenta esta propuesta denominada “Pautas para la transferencia de competencias laborales a los subsistemas de gestión del talento humano”, la cual inicia con la recopilación de propuestas sobre modelos de gestión humana para el sector público colombiano.

Entre ellas están la que presenta Francisco Longo de España, la de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, la del Sistema integrado de gestión de recursos humanos en la función pública, la del Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo (CLAD), y la del Proyecto de Competencias ESAP-2016, aspecto fundamental que lleva a reconocer los diversos aportes hechos para robustecer el Sistema de gestión de talento humano y que han inspirado a estudiosos del sector público, para continuar desarrollando esta esfera de gestión bajo el enfoque de competencias laborales.

Esto puede lograrse en la medida en que se disponga de elementos facilitadores, no solo desde el punto de vista de la institucionalidad, sino también hacia quienes están comprometidos con la Gerencia del modelo, directivos que, seguramente se aúnan a los muchos esfuerzos conversatorios y manos fraternas que trabajaron para hacer posible esta valiosa propuesta.

Propuesta que aporta estrategias que responden a dos preguntas fundamentales: ¿Cómo llevar las normas de competencia laboral a los subsistemas de gestión de talento humano? ¿Qué mantener qué cambiar, qué transformar (algo que dejar y algo que incluir) y qué incluir? Preguntas que traen a mi memoria al gran innovador Steve Jobs cuando decía: “No hemos sido los primeros, pero seremos los mejores”; los mejores en proponer formas que sigan nutriendo el Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales. Aquí, pues, contamos con muchas pautas para poner en práctica gradualmente en nuestro sector.

**CLAUDIA MARCELA FRANCO DOMÍNGUEZ**

Directora Nacional (E)  
Escuela Superior de Administración Pública  
|ESAP|

# Presentación **Comisión Nacional del Servicio Civil | CNSC**

La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) ha venido acompañando a un equipo de investigación de la ESAP y al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en el desarrollo del proyecto Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, en el sector público colombiano, el cual ha generado un conjunto de textos sobre la materia,\* que se publicarán próximamente, dentro de los cuales se encuentra el presente documento de Pautas para la transferencia de competencias laborales a los subsistemas de gestión del talento humano, que articula siete subsistemas\*\* de gestión del talento humano, base de la propuesta de dicho equipo, mediante el aporte de elementos que facilitan su implementación, estableciendo condiciones necesarias, lazos vinculantes o pautas, así como herramientas que contribuirán a la puesta en práctica en varios de los subsistemas de gestión, para incorporar las Normas de competencia laboral al modelo de gestión del sistema de talento humano por competencias laborales.

El documento de Pautas para la transferencia de competencias laborales a los subsistemas de gestión del talento humano es una contribución al desarrollo de la gestión del talento humano para las entidades públicas, al tener presente con un nuevo enfoque la multiplicidad de factores y variables que influyen en el desarrollo institucional, el comportamiento organizacional y el clima laboral, de manera que con la propuesta de cambio de paradigma tradicional al de competencias, las entidades públicas podrán optar por mejores alternativas de adap-

---

\* Guía para la elaboración de mapas funcionales, Normas de competencia laboral, Perfiles ocupacionales, Empleos tipo y cuadros funcionales por competencias laborales y el Catálogo de competencias laborales.

\*\* Planificación, Organización del trabajo, Gestión del empleo, Gestión de rendimiento, Gestión del desarrollo, Gestión de la compensación y Gestión de las relaciones humanas y sociales.

tación a las condiciones de mayor exigencia en la prestación de los servicios a su cargo.

Los servidores públicos, al incluir las competencias comportamentales al igual que las funcionales, conjuntamente con un cambio en los procesos y los factores que inciden en su contexto laboral, tendrán mejores desempeños individuales y por equipos de trabajo, así como la oportunidad de contribuir más eficazmente en el cumplimiento de los requerimientos institucionales; los ciudadanos se verán beneficiados al observar una gestión pública más eficiente y que cumple de manera adecuada la atención de sus necesidades y expectativas.

La Comisión Nacional del Servicio Civil, como garante del mérito para el ingreso y la permanencia de los servidores públicos, considera de vital importancia los avances que se realicen respecto a los componentes de los subsistema de gestión del talento humano, dado que contribuirán notablemente a facilitar los procesos que realiza la Comisión, en cuanto a la selección de personal, la evaluación del desempeño laboral y a la movilidad de los servidores públicos de carrera administrativa, en cada una de las entidades del sector público colombiano.

**PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO**

PRESIDENTE

Comisión Nacional del Servicio Civil

[CNCS]

# Presentación **Departamento** **Administrativo de la Función** **Pública | DAFP |**

En medio de un escenario de cambio continuo e incertidumbre, las organizaciones se ven obligadas a buscar nuevas estrategias adaptativas, que involucren a la organización y su cultura interna en procura de responder a las exigencias del entorno. En ese sentido, la gestión del talento humano es un pilar fundamental en el diseño e implementación de estrategias orientadas al logro de los objetivos y planes propuestos, pues son las personas quienes finalmente materializan a las organizaciones.

Esta situación no es diferente en el sector público, máxime cuando las entidades públicas buscan mayor productividad y cualificación de las personas al servicio del Estado, pues es su deber garantizar la institucionalidad pública y un aparato estatal fortalecido para una toma de decisiones acertada y el diseño de políticas públicas coherentes, que redunden en el cumplimiento satisfactorio de los fines del Estado.

En este contexto, se presentan retos que exigen que el talento humano al servicio del Estado este mejor calificado y que desde las entidades públicas se dé una gestión que apunte a la profesionalización de quienes trabajan en las entidades públicas colombianas. Por supuesto que esto conlleva a cambiar los modelos tradicionales de gerencia del talento humano, reemplazándolos por aquellos en los que se valoren las capacidades de las personas en los momentos de selección e ingreso, desarrollo y evaluación.

Es así como el modelo de competencias, que viene siendo tendencia mundial en las organizaciones tanto públicas como privadas y que ha sido contemplado desde la Ley 909 de 2004, establece como prioritario para las entidades dar un giro y orientar el desempeño hacia la implementación de este modelo, apropiando y potencializando las habilidades

y capacidades del talento humano. Esto último corresponde al factor primordial en el que se deberán centrar las entidades, llevando a que el empleado sea capaz de responder a los desafíos que se presenten y entregar lo mejor de sí en su labor, con un alto grado de satisfacción.

Con ocasión de lo anteriormente expuesto, el presente documento “Pautas para la transferencia de competencias laborales a los Subsistemas de Gestión del Talento Humano”, elaborado en el marco del Proyecto Desarrollo del Sistema Nacional de Gestión del Talento Humano por Competencias (adelantado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, y con la colaboración de la Comisión Nacional del Servicio Civil, CNSC), tiene como propósito desplegar las diferentes propuestas para la incorporación de las competencias laborales a la gestión humana de la administración pública nacional como elementos que aportan a los diversos subsistemas de gestión del talento humano por competencias.

El proyecto antes mencionado y los documentos asociados a él se han enfocado en la articulación y sincronización de las funciones de todos los empleos y niveles de las áreas, produciendo un encadenamiento que genere valor público y que asegure la calidad de los resultados requeridos, impactando directamente en el fortalecimiento y desarrollo de las instituciones del orden nacional y territorial.

Siendo las normas de competencia laboral –construidas en el marco de este proyecto– el referente que permite contener los procesos de gestión del talento humano en pro de los propósitos del país que corresponde al sector público, a continuación se muestra la relación de los temas que el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Escuela Superior de Administración Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil deben estructurar bajo el enfoque de gestión por competencias para permitir que esta cadena de valor transforme desde el accionar de cada servidor público y su desempeño laboral a las instituciones, en el país y en el ámbito internacional, dado el posicionamiento que Colombia ha alcanzado en la región y el mundo.

**FRANCISCO CAMARGO SALAS**

DIRECTOR EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública

|DAFP|

# Introducción

El presente documento forma parte de la propuesta sistema de gestión del talento humano por competencias laborales para el sector público colombiano y contribuye a la gerencia del proceso gestión del talento humano y, por ende, a sus subprocesos: Planificación del talento humano, Organización del trabajo, Gestión del empleo, Gestión del rendimiento, Gestión de la compensación, Gestión del desarrollo, Gestión de las relaciones humanas y sociales.

La propuesta ha considerando cinco documentos enunciados a continuación: Fundamentación del sistema, está organizado en cuatro nodos, antecedentes, conceptualización, concepción y normatividad y la propuesta integral del sistema; un Catálogo de competencias laborales el cual compila de forma didáctica, competencias (funcionales y comportamentales); el documento de Referentes de experiencias internacionales y nacionales que contiene el estudio de las mismas porque ofrecieron pautas para el desarrollo del proyecto, una guía metodología para la elaboración de mapas funcionales, Normas de Competencia Laboral (NCL) y perfiles ocupacionales, y el presente documento Pautas para la transferencia de competencias laborales a los subsistemas de gestión del talento humano, en el que se despliegan las diferentes propuestas para la incorporación de las competencias laborales a la gestión humana de la Administración Pública Nacional, como elementos que aportan a los diversos subsistemas de gestión del talento humano por competencias.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), en respuesta a lo establecido por la Ley 909 de 2004 y el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, 1083 del 26 de mayo de 2015, en cumplimiento de los objetivos del Estado colombiano en materia de gestión por competencias y en sintonía con los propósitos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), han emprendido un trabajo conjunto para diseñar e implementar una metodología de incorporación de competencias laborales a los subsistemas de gestión del talento humano,

como punto de partida para reestructuración de la gestión humana en la administración pública colombiana.

El presente plantea una propuesta, a manera de ruta, que establece las pautas para incorporar las competencias laborales a los subsistemas de gestión del talento humano (GTH): Planificación, Organización del trabajo, Gestión del empleo, Gestión del rendimiento, Gestión de la compensación, Gestión del desarrollo y Gestión de las relaciones humanas y sociales.

Se parte de la recopilación de propuestas recientes sobre modelos de la gestión humana en y para el sector público colombiano, entre ellas, la que presenta Francisco Longo de España, la propuesta de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, la del Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos en la función pública y la del Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo, así como la del Proyecto de Competencias 2016.

Posteriormente se plantean las condiciones fundamentales y estratégicas para amplificar los patrones de comportamiento en el modelo de Gestión del Talento Humano propuesto. En esta sección se puntualiza el papel de la cultura, el clima, la formación y cualificación de las personas, continuando con los elementos facilitadores para la gerencia del Modelo de gestión del talento humano por competencias laborales, como las relaciones humanas, es decir, las relaciones con los demás, la capacidad de influencia, el reconocimiento, la realimentación y el trabajo en redes sistémicas, aspectos que iluminan el ser y quehacer y muestran su impacto muy didácticamente en el subsistema de gestión del rendimiento.

Después de ello aparecen los nodos de cada subsistema de gestión del talento humano que conllevan diversas propuestas integradas y articuladas entre sí, de manera holística, presentando las competencias laborales como modelo integrado de competencias funcionales y comportamentales, a tales subsistemas. Para la elaboración de esta propuesta holística se realizó un análisis de la normatividad y lineamientos de la gestión del talento humano para cada uno de los subsistemas, en el sector público colombiano, lo que llevó a la definición de cuatro criterios de análisis entendiendo lo que existe y se debe mantener, dada la pertinencia y valor para la gestión humana por competencias, qué transformar, ya que existen buenas prácticas que podrían mejorarse, qué cambiar, el paso entre lo que se tiene a la gestión del talento humano por competencias laborales, qué incluir, dónde se requiere la inclusión de competencias. En el gráfico 1 se resumen estos criterios de análisis.



**Gráfico 1.** Criterios de análisis para la incorporación de competencias a los subsistemas de GTH.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Todo esto genera la propuesta de un modelo a modo de un ecosistema vivo que recoge las variables que intervienen en él, teniendo en cuenta el contexto en el cual se desarrollará y habitará. Un ecosistema de la gestión del talento humano hilvanado a través de las competencias laborales del sector público colombiano en un espiral que representa el proceso de crecimiento y fortalecimiento con un inicio y fin de la transformación de la gestión humana de hoy en día, a la gestión humana por competencias con base en una red que entreteje los subsistemas.

Con ello se hace énfasis en lo que este libro quiere transmitir: las pautas de cómo transitar a un sistema de gestión del talento humano por competencias laborales sostenido con las manos del ser humano quien da vida a las relaciones humanas complejas, el trabajo en redes sistémicas, las realimentaciones, la capacidad de influencia y reconocimiento, la meritocracia y la flexibilidad. Estos son elementos fundamentales que contribuyen a la fluidez de las variables del sistema, que ayudan a transferir las ideas y prácticas, que facilitan su comunicación, como un sistema, en general, elementos que dan vida y permiten la generación de resultados por competencias. El libro se estructura en dos nodos, el primero compila modelos del sistema y el segundo ofrece las bases para la propuesta final del sistema de talento humano y desdobra en siete nodos que son los subsistemas de gestión del talento humano retomados del Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos en el DAFP. En cada uno se genera una propuesta de cómo llevar las competencias laborales.

- Planificación
- Organización del trabajo
- Gestión del empleo
- Gestión de rendimiento
- Gestión del desarrollo
- Gestión de la compensación
- Gestión de las relaciones humanas y sociales

La propuesta consignada en este documento se articula con la Guía para la elaboración de mapas funcionales, Normas de competencia laboral y Perfiles ocupacionales, competencias laborales y el Catálogo de competencias laborales para la organización de sistemas de gestión de talento humano en el sector público colombiano.



**NODO**

**El sistema de gestión  
del talento humano  
por competencias** en  
el sector público  
colombiano

## Propuestas de gestión humana en y para el sector público colombiano

Son varias las propuestas que se han realizado en torno al deber ser del modelo de Gestión Humana en el sector público colombiano.

Aquí se presentan algunas de esas propuestas que se consideran vigentes y a partir de ellas el equipo de participantes del proyecto “Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento humano por Competencias Nacional” presenta la visión que tiene al respecto, retomando lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública, de la Comisión del Servicio Civil y del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), para aportar elementos que faciliten su implementación, creando las condiciones necesarias, lazos vinculantes o pautas para incorporar Normas de competencia laboral al modelo, así como unas herramientas que contribuyen a su práctica, en varios de los subsistemas de gestión humana.

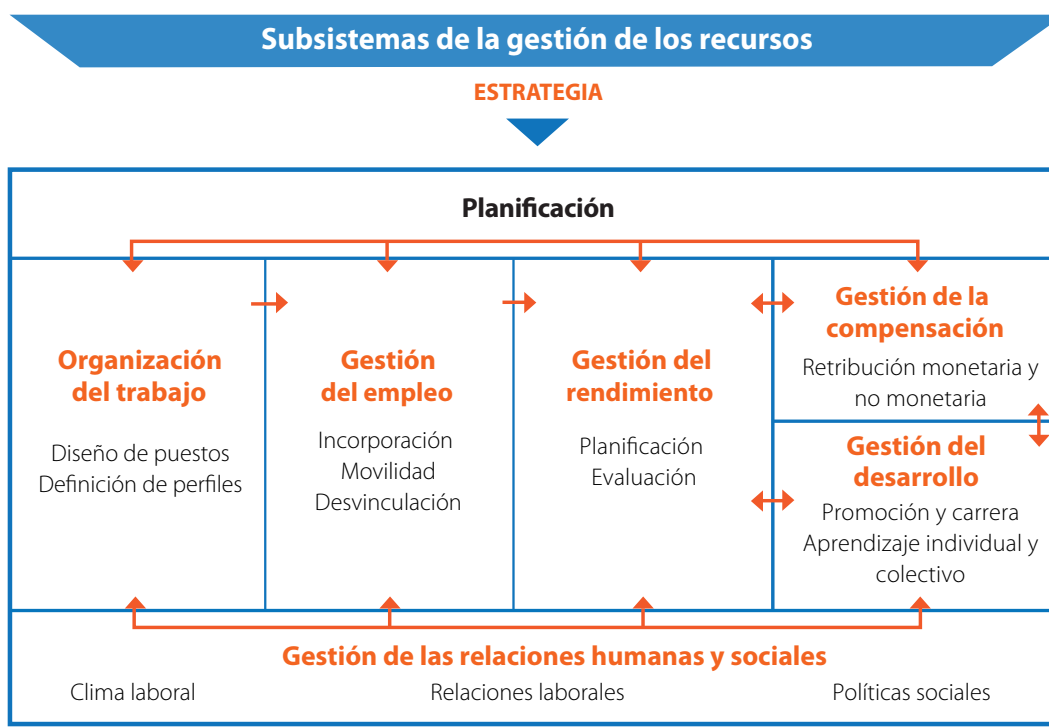
### Modelo propuesto por Francisco Longo de España

El modelo consta de siete subsistemas que aportan a la gestión estratégica de gestión de talento humano:

- Planeación.
- Organización del trabajo .
- Gestión del empleo.
- Gestión del rendimiento.
- Gestión de la compensación .
- Gestión del desarrollo.
- Gestión de las relaciones humanas y sociales, como se muestra en el gráfico.

Dos de los subsistemas impactan con gran fuerza los demás subsistemas: el de planeación y el de gestión de las relaciones humanas y sociales, contribuyendo con su perspectiva a la atracción, retención, mantenimiento, direccionamiento y administración de las personas que son el capital máspreciado de cualquier entidad y actividad.

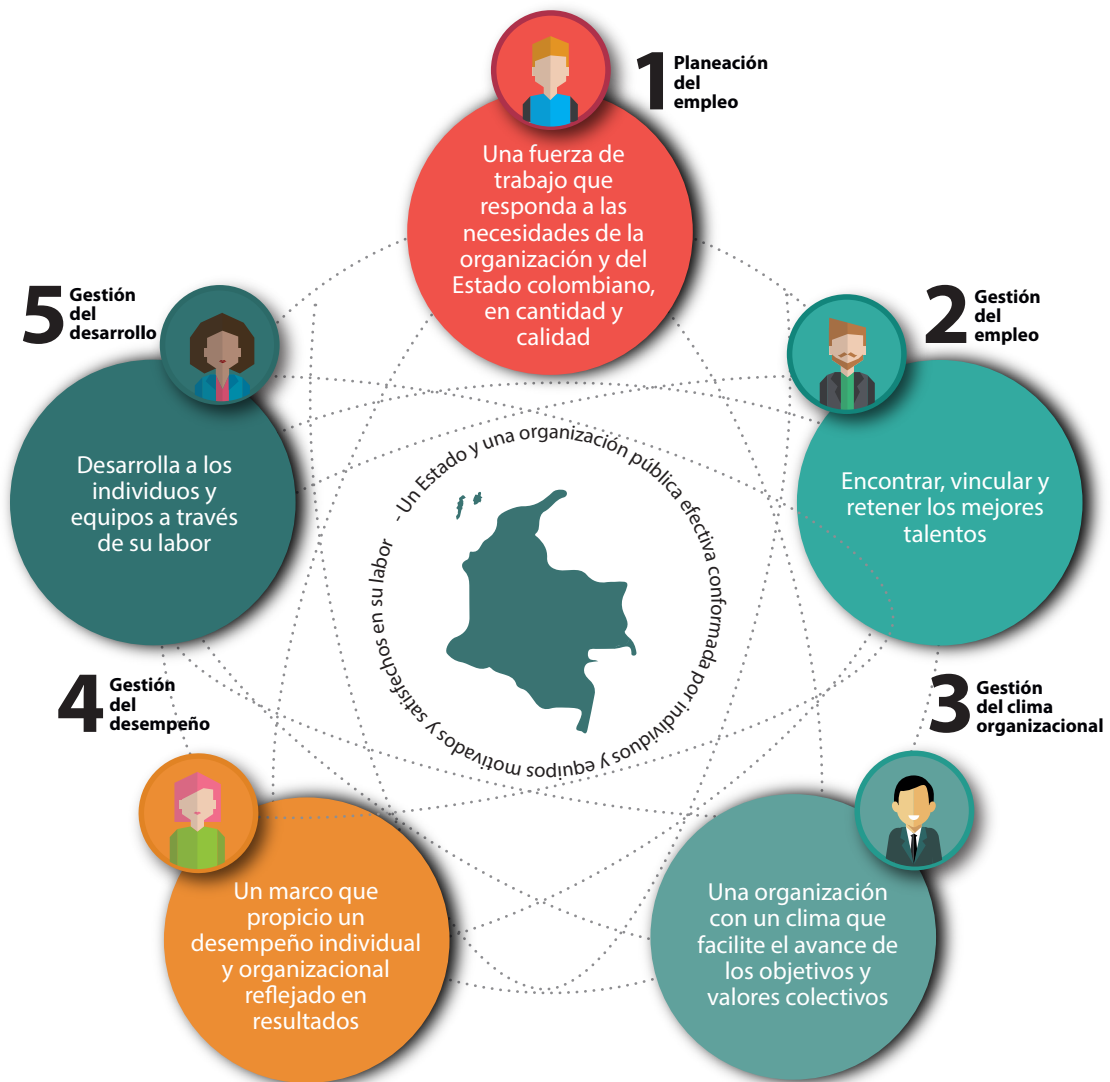
Los demás componentes del modelo ya mencionado e igualmente propio de la gestión estratégica de talento humano ayudan a garantizar la adecuada gerencia de las personas y su impacto en los resultados de las organizaciones.



**Gráfico 2.** Subsistema de la gestión de recursos humanos de Longo.  
**Fuente:** Longo (2002).

### Modelo propuesto por la universidad de los Andes. Escuela de gobierno Alberto Lleras Camargo

De una manera similar al modelo de Longo (2002), Sanabria, Telch, Rodas, Astullido y Estrada (2015) proponen un modelo de gestión humana que cuenta con un claro enfoque estratégico. Este modelo emerge a partir de concepciones teóricas e información empírica, recogida durante el desarrollo del "Proyecto de investigación para formular bases de diseño, implementación y evaluación de una política integral que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el sector público", liderado por la Universidad de los Andes, contratado por la ESAP.



**Gráfico 3.** Modelo propuesto de gestión estratégica del talento humano.  
**Fuente:** Sanabria *et al.* (2015).

El gráfico 3 muestra un sistema compuesto por cinco subsistemas conectados entre sí y con el diagrama del mapa de Colombia en el medio, permitiendo comprender que el trabajo que se adelanta en cada uno de estos subsistemas tiene como centro y como objetivo el mejoramiento de la gestión humana en el sector público colombiano. Adicionalmente, Sanabria *et al.* (2015) describen el modelo aclarando que cada uno de esos subsistemas está atado a una meta estratégica (incluida en cada uno de los círculos). Por ejemplo, la meta del primer subsistema, la Planeación del empleo, está atada al objetivo específico de diseñar “Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado

colombiano en cantidad y calidad". Y a su vez, cada uno de los subsistemas y sus metas aportan a la meta global del modelo, que es alcanzar: "Un Estado y una organización pública efectiva, conformada por individuos y equipos motivados y satisfechos en su labor" (Sanabria *et al.*, 2015, p. 25).

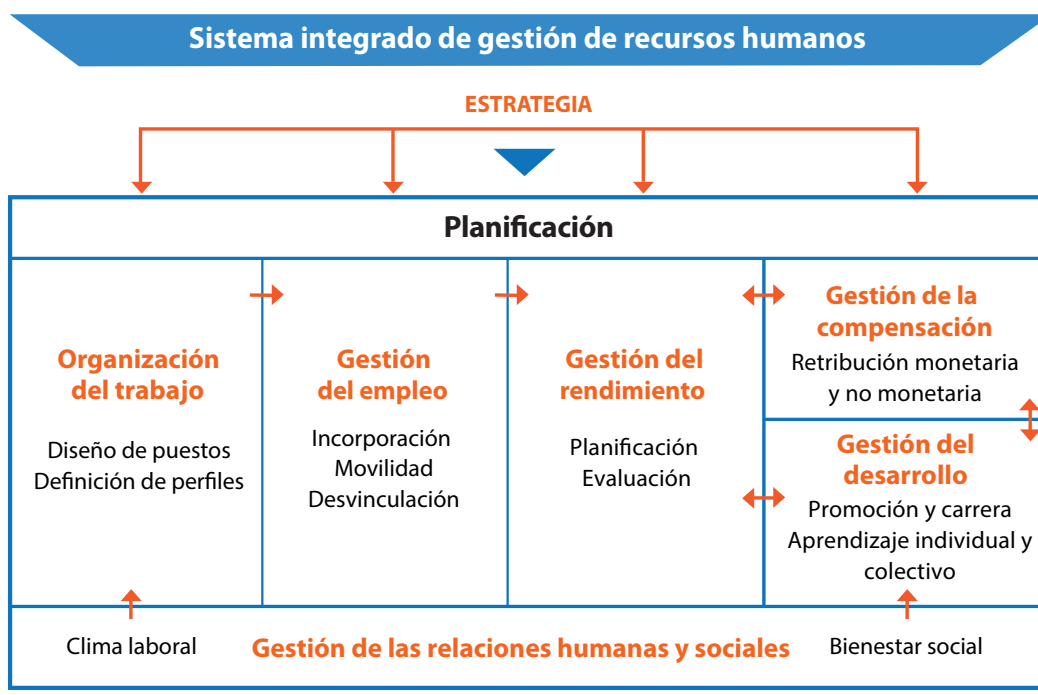
Continuando con la interpretación, en la descripción detallada del modelo, los autores explican que la gestión del talento humano a través de cada uno de los cinco subsistemas tiene un impacto directo y relevante en la gestión integral, tanto a nivel macro como micro (Sanabria *et al.*, 2015). Micro: a nivel interno de cada entidad, Macro: a nivel central del gobierno.

Esto es parte del componente estratégico del cual carece el talento humano en la administración pública, ya que las Unidades de Personal (UDP) no solo buscan desarrollar una gestión interna y aislada al interior de cada entidad, sino que, por el contrario, son actores clave en la gestión global de la administración pública y deben trabajar de manera sistémica para lograr un talento humano motivado, satisfecho y que opere con altos niveles de desempeño.

## Lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública

De acuerdo con Camargo (2015), la gestión del talento humano busca la "observancia del mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados".

El modelo que se presenta a continuación y que es similar al de Longo, fundamenta la gestión de talento humano en función de la estrategia organizacional y está integrado igualmente por siete subsistemas, como se presenta en el gráfico 4, pero con diferentes componentes en tales subsistemas.



**Gráfico 4.** Sistema de empleo público y de la gestión de recursos humanos  
**Fuente:** Camargo, 2015, p. 11.

## Propuesta del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

La propuesta del CLAD versa sobre la creación e ilustración de un diccionario de competencias para apoyar el modelo de talento humano que se adopte. El diccionario no solamente da cuenta del nivel de capacidades por alcanzar para aquellas personas que componen los empleos de la función pública latinoamericana, sino que proyecta a la organización hacia un futuro de calidad superior, al describir comportamientos esperables del recurso humano que permitan contribuir a los resultados buscados, como una expresión de confianza del alto gobierno en el potencial de los directivos y agentes públicos.

Teniendo como base que un diccionario de competencias es un compendio de información que incluye palabras y términos propios sobre gestión de talento humano, y su creación e implementación en el sector

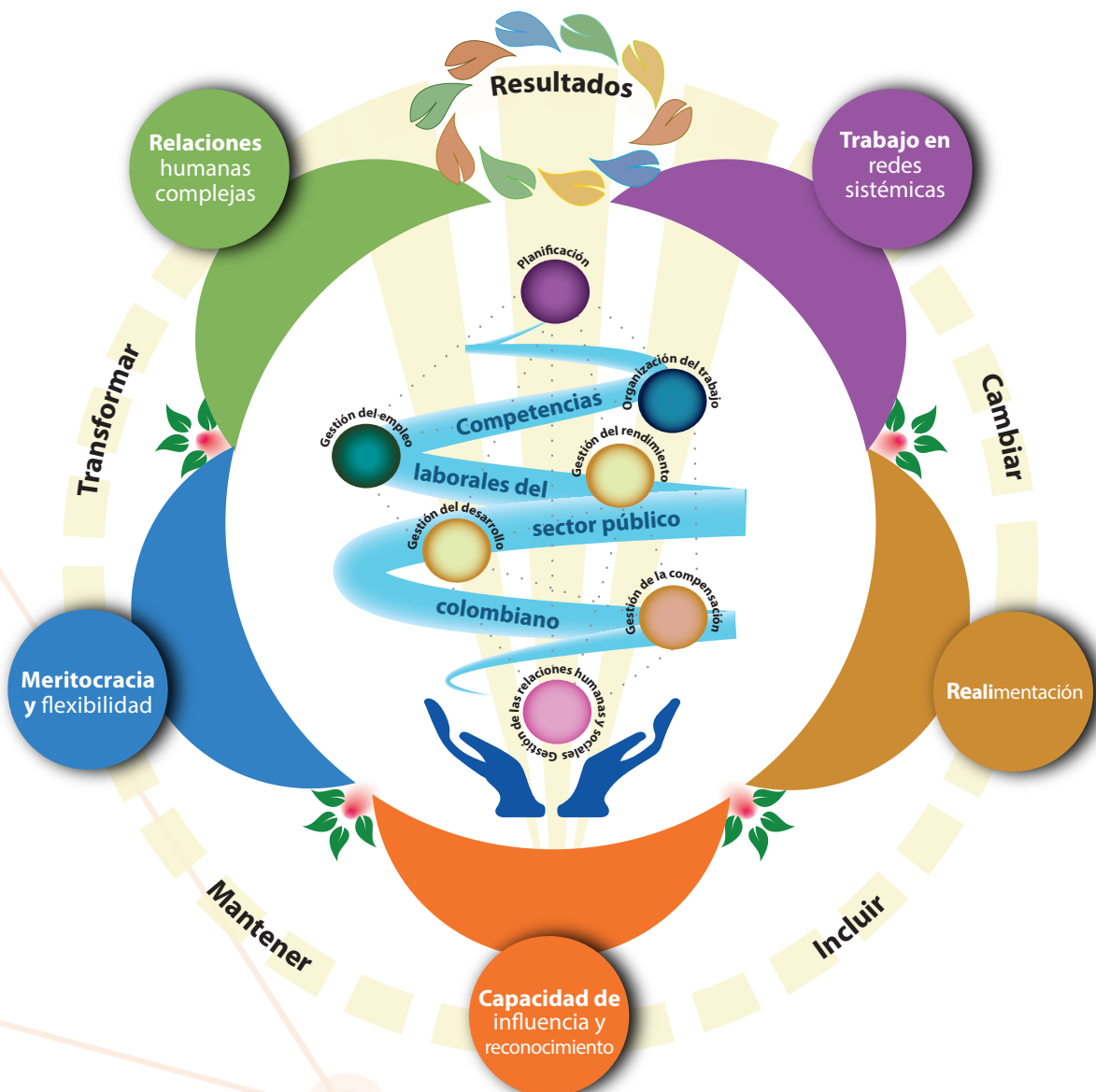
público lo convierte en un instrumento fundamental para la gestión de los servidores públicos en los procesos de búsqueda e incorporación de personas, en los dispositivos de capacitación, desarrollo y la evaluación de desempeños colectivos e individuales, facilita la alineación estratégica de los subsistemas bajo el enfoque de competencias. El diccionario permite dar coherencia a las decisiones sobre recursos humanos, al orientar hacia la producción de mayor valor público (Iacoviello y Pulido, 2015), toda vez que apunta a que el mismo nutra el inventario de los desempeños que deben ser promovidos, exigidos y aplicados para conseguir el máximo ajuste de intereses y capacidades entre las personas y su organización.

El Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo, CLAD, como organismo público internacional, de carácter intergubernamental, funciona como una entidad regional que tiene como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas, un factor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social. Teniendo en cuenta los subsistemas planteados por Longo (2002), es importante precisar que la gestión por competencias resulta uno de los caminos más efectivos para lograr incorporar elementos de flexibilidad en un sistema de gestión de las personas, aclarando que los rasgos de personalidad y atributos personales no se incluyen en la definición de competencias, toda vez que estos son particulares de cada persona y usualmente están influidos por los valores y la cultura organizacional propia de cada entidad.



- **Bases para el modelo de gestión de talento humano.** Propuesta del proyecto 2016

## Subnodo 2.1 Bases para la estructura general del modelo



**Gráfico 5.** Propuesta modelo de gestión del talento humano por competencias laborales para el sector público colombiano.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Pensar en el modelo del Sistema de gestión del talento humano por competencias para el sector público colombiano requiere ubicar el contexto en que se desarrollará y el escenario al que se quiere llegar, reconociendo la situación actual y la deseada y observando los cambios que se producen en este proceso. Algunas preguntas orientadoras que permiten tener criterio para este análisis y determinar las variables sobre las que se debe trabajar son: ¿qué mantener?, ¿qué cambiar?, ¿qué transformar? y ¿qué incluir? en la gestión del talento humano por competencias laborales.

Para gerenciar el talento humano se requiere reconocer la multidisciplinariedad y las numerosas y variadas interrelaciones que se generan entre las personas, que implican trabajar en red. El modelo propuesto reconoce las competencias laborales como referente de todas las acciones y como eslabón que conecta a todos los subsistemas de la gestión del talento humano.

En síntesis, el modelo que se presenta incorpora elementos claves ya propuestos para la gestión del talento humano por competencias en el sector público colombiano, y aceptados por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Este modelo aporta visión de totalidad que genera resultados en la potencialización del talento humano, hace posible el aprendizaje continuo de los servidores públicos, abre la oportunidad de una evaluación de desempeño mediante estándares y el fortalecimiento de las competencias comportamentales, con el fin de proporcionar una vida agradable, sinérgica y productiva. El ejercicio de la gerencia del talento humano requiere contar con algunos marcadores o facilitadores que a continuación se explican.

## Condiciones vitales, estratégicas, para amplificar los patrones de comportamiento en gestión del talento humano

Para que el modelo se pueda operacionalizar en forma adecuada, es importante que tenga la capacidad de asumir positivamente los desafíos que irán surgiendo, tanto al interior de la organización como al exterior de esta. Se han identificado importantes desafíos como: el logro de unas relaciones humanas complejas, un trabajo en redes sistémicas, la consecución de una buena capacidad de influencia y de reconoci-

miento, un proceso constante de realimentación y la incorporación de los componentes de meritocracia y flexibilidad en las medidas apropiadas, todo ello unido a la necesidad constante de obtener resultados que satisfagan los requerimientos del Estado y que permitan cumplir con los objetivos de la entidad.

Pero, ¿cuál es el papel de cada uno de estos desafíos que afronta el modelo? ¿Qué significa cada uno de ellos? ¿Cómo contribuye a la gestión humana por competencias en la administración pública del país? Estas preguntas se responden a continuación.

## Elementos facilitadores para la gerencia del modelo de gestión del talento humano por competencias laborales

La facilitación como proceso de ayudar a encontrar soluciones, alternativas de solución, aspectos de mejora y salidas viables ante situaciones perturbadoras, es una condición vital en la gerencia de la gestión del talento humano. Se requieren elementos personales e interpersonales que propendan por su misión, así como facilitadores que sean agentes de cambio, que comprendan al otro u otra desde el marco de referencia de aquel. El facilitador se preocupa por conocer cómo el otro o los otros ven las cosas, distingue claramente la empatía de la simpatía. Escucha con interés, observa mejor la conducta y sus interrelaciones.

### ***a) Relaciones humanas***

Este elemento contribuye a la gestión del talento humano, a sus procesos, así como a los procesos y ámbitos de la vida, motiva a pensar sobre nuestras actuaciones en los diversos momentos y campos de acción continuos y discontinuos que hacen parte de nuestro todo porque tiene que ver con la calidad de nuestro ser humano y es sobre ello que hay que considerar unos mínimos para actuar en comunidad (común unidad, con el otro, la otra o lo otro) y, por qué no decirlo, para actuar en la búsqueda de propósitos comunes, de objetivos o finalidades.

Algunos nos hemos forjado en una cultura dicotómica, una cultura que promueve una división radical de la experiencia que se vive, quiere que

esta sea en “blanco y negro”. Esta cultura establece una distinción absoluta entre lo verdadero y lo falso, entre el ser y el devenir, entre la teoría y la praxis, entre el saber garantizado (*episteme*) y la opinión (*doxa*), entre el yo y el ustedes, entre el nosotros y los otros, entre el bien absoluto y el mal radical. Creencias, ideas que tienden a los extremos, al sí o no, perdiendo de vista todo lo que hay entre ello, sin reconocer los grises, sin tener en cuenta el entorno cambiante y lleno de incertidumbre que rodea la vida en este momento.

Esta forma de ver el mundo no logra que fácilmente las personas puedan llegar a consensos para lograr en conjunto lo que se propongan de una manera respetuosa, cuidadosa, equitativa, pacífica y quizás ahí pierden unos y ganan otros. Sin embargo, estamos lejos de lo que propone Laszlo (2004) con la frase “Si vives y actúas de una forma que sea buena para los demás y para la naturaleza, vivirás de una forma que se buena para ti”, y puede afectar el clima, el ambiente en el que nos movemos y restringir aun la evidencia de las competencias de las personas en este que llamamos un mundo cada vez más global. Acá la verdad es única, absoluta. ¿Pero ello responde al tipo de personas al que hay que respetarle hoy su personalidad, su diferenciación? ¿Responde a las exigencias de las sociedades actuales? ¿Qué reina? Parece que hoy se propugna porque hagamos juntos, construyamos juntos, creamos sinergia, trabajemos sistémicamente, veamos holísticamente.

Es un excelente momento para practicar la coherencia (pensar, sentir y actuar en la misma dirección), para conversar, establecer acuerdo, negociar considerando el gana-gana, construyendo en conjunto para conseguirlo. Experiencia nada fácil pero loable de lograr si antepone la calidad de las relaciones con los demás, si desarrollamos empatía (reconocimiento de las emociones de aquellos y actuación asertiva ante ellas, la reducción de la conducta de temor al otro que queremos producir, la aceptación de límites borrosos, ambiguos, inciertos, dadas las condiciones que en ocasiones se imponen y en la realidad se dan).

Las relaciones, del término latino *relatio*, tienen múltiples usos: es una correspondencia, conexión, vínculo o armonías entre algo o alguien con otra cosa o persona; se utiliza para explicar todo tipo de fenómeno y las hay de diferentes clases. Existen relaciones de cuidado, relaciones de cercanía, relación corporal, relación de cariño, de amistad, de aceptación, de amor, un juego es una relación de amistad, es una relación de juego entre seres y todo ello lo transversa la realimentación en y para la gestión humana. Muchas de estas relaciones se resumen en humanas y sociales, en interpersonales e intrapersonales.

Encadenando las relaciones humanas a lo expresado, puede decirse que ellas tienen varios componentes fundamentales, se ha mencionado la empatía y ahora sumémosle el diálogo, la conversación<sup>1</sup> como elemento facilitador de las mismas. Un diálogo bien estructurado organiza la comunicación entre las partes del todo de la misma y da luz a la relación, lo que puede contagiarse con el acto mismo por lo que demuestra y no con el discurso el deseo de construcción positiva lo que se puede ampliar con la concepción de que “ese conversar en la diversidad se entiende como aquello que abre el espacio para sentirse partícipe, visto desde sí, que incluye el entendimiento, es el que crea redes de conversación” (Ramírez, S., 2015).

Para Gutiérrez (2011), toda organización se constituye en un fenómeno lingüístico en tanto desde su constitución se vive en el conversar; en ella sus integrantes a partir del diálogo crean la organización y la mantienen viva, así entonces, es posible plantear que un escenario de trabajo son las conversaciones que conforman una red. Si analizamos la organización a partir de la red conversacional, esta puede originar un entorno conversacional que permite distinguirla, leerla, comprenderla y transformarla.

En consecuencia, puede pensarse que en las relaciones humanas es fundamental demostrar que cada persona es importante, más allá de mirarle a los ojos, saludarlo y sonreírle amablemente es indispensable hacerle saber con hechos concretos que el otro o la otra constituye su razón de ser, lo que aporta a las adecuadas relaciones humanas para diversos fines, especialmente para el que nos convoca en el presente contexto, dado que “lo humano surge en la conversación y por tanto el derecho a equivocarse, a cambiar de opinión y el derecho a irse sin que nadie se sienta ofendido” (Ramírez, S., 2015). Igualmente puede considerarse que escuchar con atención los mensajes, lo que le gusta del trabajo o aquello que se debe ajustar, garantizar la flexibilidad a la hora de la gestión del y con el talento humano suma a crear ambientes propicios para esta y cualquier otra gestión.

### ***b) Capacidad de influencia***

La capacidad de influencia como elemento facilitador de la gestión humana y por supuesto de sus procesos que contribuyen con lineamientos del talento humano en las organizaciones, surge en un entorno que

---

1 Conversar evoca el dar vueltas juntos en cosas que tienen sentido, con las que quieren llegar a acuerdos.

la hace posible, en un campo que ofrece posibilidades para que emerja tal capacidad, importante frente a la consecución de objetivos, de resultados, procesos o proyectos, entre otros.

Pero no es lo único que se requiere para que esta capacidad se evidencie y se convierta en el puente que reduce la dicotomía, que une aquellas diferencias que pueden surgir de manera natural en las relaciones, en el convivir, en la búsqueda del bien-estar, del alcance de propósitos o compromisos que se tienen en uno u otro ámbito; la concepción del lenguaje, la forma de conversar, en sí el comportamiento humano y la resonancia entre otros, juegan aquí también su papel.

Podría pensarse que al hablar de esta capacidad en la esfera de gestión humana, solo hay que considerarla en unas cuantas personas, experiencias vividas muestran algo diferente y es que si las personas que conversan, que “lenguajejan”, que tienen que llegar a obtener logros que les competen, esa capacidad enriquecerá el propósito mismo porque se nutrirá de múltiples visiones (pensamiento divergente), las que están en consideración para elegir aquella o aquellas que mejor aporten a lo que se busca (pensamiento convergente).

Considerando de manera positiva el postulado anterior, se presentan algunos argumentos que enriquecen comprensiones, ambientes y personas, y estimulan la emergencia de tal capacidad. Humberto Maturana (2015) afirma que “el lenguaje tiene que ver con las coordinaciones de nuestro convivir, pero no meramente las coordinaciones sino la recursión sobre las coordinaciones y que eso es el lenguaje. Coordinaciones de coordinaciones de sentires, emociones y haceres”. Profundo lo expresado porque es fácil decirlo, pero difícil hacerlo, o sea incorporarlo en la conciencia con conciencia, en la cultura personal, local, organizacional, regional, nacional o transnacional, pero se puede, claro que sí, transformando aspectos interiores y exteriores se puede lograr. Este premio Nobel de Biología sostiene que “para que eso comience, tiene que haber un espacio de cercanía duradera, donde se esté lo suficiente juntos como para que la convivencia se transforme en un ámbito de coordinaciones, de sentires y de haceres. El lenguaje no surge solo”. Gran reto para gestionar lo humano en la esfera organizacional.

Rafael Echeverría (2013) afirma que “vivimos en mundo marcado por el lenguaje” con el lenguaje, como dice, generamos identidades, relaciones, compromisos, posibilidades y producimos futuros distintos, pero ello puede ser de una u otra calidad. Ese es el sueño, que el sistema de gestión del talento humano potencie la afirmación en y para el que-

hacer de cada uno de los siguientes subsistemas, la calidad del lenguaje de tal manera que los procesos de Planeación del talento humano, Organización del trabajo, Gestión del empleo, Gestión del rendimiento, Gestión del desarrollo, de la Compensación y de las Relaciones humanas y sociales se logren en un ambiente propicio porque “el lenguaje afecta la realidad”.

El lenguaje conforma relaciones de más alta o más baja calidad, más ricas o más pobres, y la calidad de las conversaciones que tenemos con las personas hace que la relación sea más simple, más compleja, más rica, más pobre”. Echeverría ejemplifica su ponencia, nuestro deseo, aseverando que el lenguaje nos permite asumir compromisos y por eso podemos hacer juntos lo que en forma individual quizás no podríamos hacer, establecemos promesas que nos permiten cooperar, coordinar acciones, colaborar de una forma que posiblemente no podríamos hacerlo de otra forma y ahí hay alineamiento con lo expresado por Maturana.

Echeverría (2015) igualmente manifiesta que“(...) Somos seres conversacionales...seres dialógicos (...) tres ejes nos constituyen, mis conversaciones con los demás, conversaciones que todos mantenemos con nosotros mismos, la conversación con el misterio de la vida, de la existencia, con su Dios (...)”. Pensamiento que moviliza capacidades humanas.

Las exposiciones hechas quizás también se entretujan con la teoría de la Resonancia Mórfica de Rupert Sheldrake, quien sienta las bases para entender la interdependencia existencial, la que Wagensberg (2004) de alguna forma tiene en cuenta para hablar de la importancia de que los seres humanos se sintonicen y lo que el proyecto de competencias considera necesario en la capacidad de influencia. La interdependencia, es uno de los pilares de la teoría sistémica, de aquello que debe ir encadenado, palabra que en la imaginación de cada quien debe mostrar cómo en el entrelazamiento hay campos que las partes del todo comparten.

¿Qué se quiere decir entonces?

- Que en las entidades hay interdependencia, por lo que una sola visión puede no mostrar la realidad como resultado de un proceso.
- Hay que estimular la capacidad de influencia en las personas para que resuenen en ellas y con ellas ideas, creencias, evidencias, experiencias que hay que saber valorar.
- No son verdades únicas sino múltiples verdades, y que los campos organizacionales juegan su papel en ellas.

- No se trata de jugar el rol de un emisor que convence y de receptor que acepta, sino de conversar y utilizar palabras poderosas que tengan fuerza y despierten las emociones, sensaciones, percepciones y acciones que reflejen la realidad explicada por los intervinientes.

### **c) Capacidad de reconocimiento**

Una de las mayores necesidades humanas es la necesidad de reconocimiento. Lo buscamos de nuestra familia, nuestros compañeros de trabajo y nuestros supervisores. Dar reconocimiento a sus trabajadores es un elemento clave para la motivación, refuerza su ego, y se les da un empuje adicional y confianza para alcanzar niveles más altos de desempeño. Por regla general, a la gente se le llama solo cuando su desempeño es sumamente bueno o sumamente deficiente. Curiosamente, los trabajadores cuyo desempeño es bueno, sin llegar a ser excelente, son a menudo pasados por alto cuando el superior reparte elogios.

Hacer caso omiso del buen desempeño de ese gran grupo de trabajadores que no sobresalen por su extremada competencia o incompetencia es pasar por alto una estupenda oportunidad de incrementar la productividad del grupo. ¿Por qué? Porque tales trabajadores componen la gran mayoría de la fuerza de trabajo de la empresa. Si cada uno de ellos incrementa su productividad tan solo un 5 a un 10% se reforzaría enormemente en el mejoramiento del trabajo de toda la base de la empresa. Un líder refuerza sus relaciones con sus trabajadores al dar reconocimiento por una tarea bien hecha, comportamientos seguros y responsables, o por una dedicación constante tal como es estar siempre a tiempo para lo requerido en su labor.

Sin embargo, existen dos fallas en las que se puede caer al dar reconocimiento a los trabajadores que están desempeñando bien, pero no espectacularmente, su labor. Se indican para alertar al respecto: uno tiene que ver con elogiar excesivamente el buen desempeño. Los elogios como: “Ese es el mejor trabajo que se ha hecho por aquí en todo el año”, o “Eres un excelente trabajador, nadie más podría haber hecho eso”, pueden hacer pensar al trabajador que se le está manipulando o que está a punto de recibir un bono o un aumento de sueldo o una promoción. La creación de falsas expectativas, mediante el exceso de elogios por el desempeño, conduce a la larga, a la desilusión y la decepción en los trabajadores. El líder da un reconocimiento sincero y preciso. Algunos supervisores se

sienten incómodos al dar elogios por un desempeño simplemente bueno. Para compensar, debilitan el elogio con palabras tales como: “pero”, “si acaso...”, etc. (Acosta, 2008, pp. 75-78).

### **Pautas para el reconocimiento por buen desempeño**

1. Describa, en detalle, el desempeño por el cual está dando el reconocimiento (por qué lo merece).
2. De reconocimiento expresando su aprecio personal.
3. Ofrezca su ayuda para hacer el empleo del trabajador más efectivo, satisfactorio y retador.

### **Pautas para el reconocimiento de los intereses y logros de los demás**

DuBrin (2008) menciona que “reconocer los logros de los demás es más sencillo que reconocer sus intereses”.

Los intereses están relacionados con la naturaleza de las personas, con sus proyectos personales, de formación, profesional, social o comunitarios, con las creencias personales, y por qué no decirlo, con el status que tiene o quiere tener. Estas descripciones habría que identificarlas a partir de una combinación de preguntas abiertas y cerradas para identificarlos, pero se puede lograr, mientras que los logros se ven y enseguida que se obtienen se puede hacer alusión a ello.

Por consiguiente, DuBrin (2008) propone hacer elogios realistas y adecuados al logro en cuestión, así mismo da una clave, (...) el juego de la alabanza anónima, en el que cada miembro del equipo hace una lista de cosas que admira en cada uno de sus compañeros de trabajo; el líder del equipo reúne todas las listas y le envía a cada uno de los demás lo que escribieron sobre él. Esta técnica les permite a los integrantes ver una serie de elogios basados en la forma en que sus compañeros de trabajo los perciben. (...). (P.74).

Los logros personales y familiares pueden reconocerse de manera íntima o social y en ambos casos pueden acompañarse de un algo que tenga un valor compartido para las partes involucradas como lo está generalmente acompañado los logros académicos, de un certificado que expresa que alcanzó. Esto motiva a considerar que ese algo con el que se propone reconocer el logro puede tener no solo imagen sino lenguaje.

Hablando del reconocimiento vale la pena hacer una recomendación: Reconozca sus errores. Según la consultora Ruth Sherman citada por DuBrin (2008), el ser capaz de disculparse por los errores cometidos puede ayudar a que los demás lo perciban como una persona a la que se puede recurrir.

#### **d) Realimentación**

Entendido el concepto de realimentación como el acto de dar o recibir una respuesta, positiva, negativa o para la mejora, sobre un hecho o una acción realizada, quizás sea una utopía considerar un ecosistema en y para la realimentación, pero es el punto de partida para afirmar que se puede contar con un mundo en condiciones de esperanzas de calidad de vida, donde la desconfianza, la falta de credibilidad, la dominación, jerarquización, lo maquiavélico, el doble sentido, la rivalidad, los autos (automotivación, autorregulación, autoconciencia, autorrealización), la violencia, tenga una menor cabida y den paso a la otredad, al holismo, a la defensa de la vida desde la contribución, la colaboración, la solidaridad, la ética, la voluntad de relaciones sinérgicas, al bien común o interés general para alcanzar propósitos de un conjunto de personas.

#### **Algunos propósitos de la realimentación holística y compleja**

Los propósitos que se presentan cuentan con algunas pautas que pueden orientar la emergencia de la realimentación sin que la una sea excluyente de la otra; por el contrario, pueden complementarse, interrelacionarse de acuerdo con lo requerido y considerarse para que:

**Refuerce:** La realimentación puede confirmar un comportamiento alentando su repetición. "Usted realmente ayudó con su aclaración". Como dice Sheldrake (1990), la habituación –hábitos repetitivos–, puede entenderse en términos de autorresonancia (p. 314).

**Corrija:** La realimentación puede ayudar a caminar hacia donde se desea: "Habría ayudado más usted si hubiera hablado de pie en ese escenario donde se presentó".

**Consiga:** La realimentación contribuye a identificar actitudes, comportamientos, situaciones o eventos que son necesarios para alcanzar interrelaciones.

**Aliente:** La detección de relaciones y establece su entramado entre elementos, sucesos o dimensiones de un fenómeno complejo o inmerso en ambientes de complejidad, entendida como “una estética diferente, una praxis vital y una ética que nos lleve a crear y habitar nuevos territorios existenciales” (Najmanovich, 2006).

**Establezca equilibrios:** Existen factores que influyen en el mal funcionamiento del ecosistema.

**Autorregule y corregule:** Desarrolle la capacidad de adaptación. Esto lo puede hacer cualquier ecosistema que sufre cambios continuos en el ambiente para mantener su flujo normal. Hay un conjunto de mecanismos de autorregulación que mantienen las características del ecosistema constantes frente a los cambios que producen, es la homeostasis, mediante la cual, cualquier sistema tiende a mantenerse o preservarse, a retornar a su statu quo si es que ha sido perturbado. “La pérdida de homeostasis puede significar la ruptura irreversible de un sistema que culmina con la muerte o destrucción del mismo” (Nemeth, 1994, p. 204).

**Organice:** Así como en un sistema los subsistemas se acompasan, se coorganizan, así mismo debe darse la autoorganización en el sistema de la realimentación, como se da en un reloj natural.

**Libere:** La realimentación ha de ayudar a conseguir libertad y conciencia mediante rituales y métodos como el que lleven a la paz, sanación, desbloques, perdón, diálogos por la vida.

**Reformule:** Ideas, creencias, paradigmas, acciones, que no contribuyen a fines comunes como el de la vida, mediante concepciones más amorosas de autorreferencia o conciencia de sí mismo, de correferencia o de acciones colectivas y de autoproducción y coproducción de vida.

**Dialogue:** Se establezcan diálogos inimaginables donde cabe lo mítico, lo estético, lo científico, lo natural, lo estructural, lo no estructurado, borroso, la violencia, con lo humano y no humano, con la artificialidad, simbología, reflejos. Se den diálogos posibles, diálogo para hacer uso de los derechos legítimos, también desde sus deberes o sea desde las fronteras para el encuentro y reencuentro. Donde se exprese lo que se quiere en común con escucha y silencio interior. Donde tiene cabida el metálogo, conversación sobre algún tema problemático.

### ***e) Trabajo en redes sistémicas***

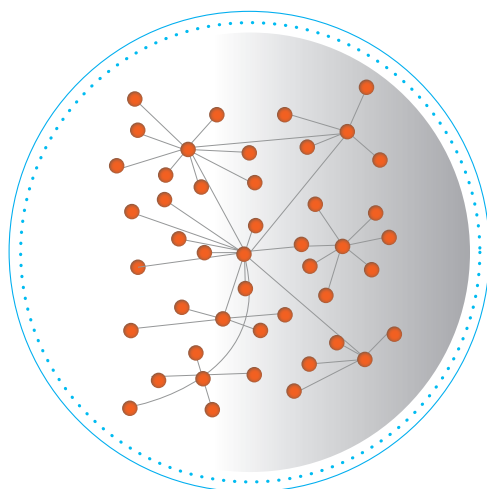
La idea del trabajo en red se sustenta en la premisa que “miramos desde algún lugar, y por lo tanto ninguna visión es completa, ninguna intervención es absoluta, ninguna teoría definitiva” (Felices, 2011). Por tanto, es pertinente y necesario interactuar con otros, de manera sistémica, para poder lograr un trabajo mucho más integrado y completo. En términos generales, una red, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, es una serie de componentes, organizados particularmente, para lograr un determinado fin. Si se aplica esto a las entidades del Estado, visto frente a la gestión humana, la red termina siendo la organización de una serie de componentes o actores, que intervienen en la gestión del talento humano. El fin de la red, sería entonces, la gestión misma de los recursos humanos que, con base en los lineamientos establecidos en el proyecto para el cual se diseña el modelo propuesto en este documento, debería tener un componente de profesionalización y de estrategia.

Ahora bien, Ugarte (s.f.), con respecto a las características de las redes, aborda las tres ilustraciones realizadas por Paul Baran (1964), una para redes centralizadas, una para redes descentralizadas y una última para redes distribuidas. Para efectos de la implementación del modelo se tomarán las dos últimas (descentralizadas y distribuidas).

**Redes descentralizadas:** estructuradas con un nodo central del cual parte la información hacia una serie de subnodos, que distribuyen esa información a los actores con los cuales se interconectan. Estas redes suponen la existencia de niveles y fronteras, para cada grupo de actores conectados a cada nodo. En el caso práctico, si la implementación del modelo se realizara a través de una red descentralizada, el Estado sería la cabeza o el nodo central, el primer nivel. Los diferentes ministerios y cabezas de sector serían los nodos de segundo nivel, que distribuirían la información dentro de las entidades que pertenecieran a cada sector.

En cuanto a las fronteras o límites, estos se verían constituidos por el alcance de cada uno de los sectores, generando unos productos de la interacción particulares para cada uno de los subnodos (sectores). Todo esto también lleva a pensar en factores de jerarquía que se involucran en este tipo de red. “En toda estructura descentralizada aparece necesariamente la jerarquía. Cuanto más arriba estemos en la pirámide informacional, menos dependeremos de otros para recibir la información y más posibilidades de transmitirla tendremos” (Ugarte, s.f., p. 41).

El trabajo en redes descentralizadas implica un riesgo que es necesario tener en cuenta. Al tener una dependencia del nodo central o de primer nivel, si este llegara a fallar, todo el sistema colapsaría; así mismo, si uno de los nodos de segundo nivel fallara, los actores interconectados a este también caerían. No obstante, el trabajo en red supone la existencia de una estructura sólida, que podría llegar a soportar una ruptura en la interconexión, aunque esto represente la falla de algunos de los nodos, incorpora elementos de flexibilidad que permite tener opciones diferentes en cuanto al desarrollo de actividades y toma de decisiones y además brinda la posibilidad de ejercer un cierto control sobre el flujo de información. El siguiente gráfico ejemplifica la estructura de una red descentralizada en el sector público colombiano.



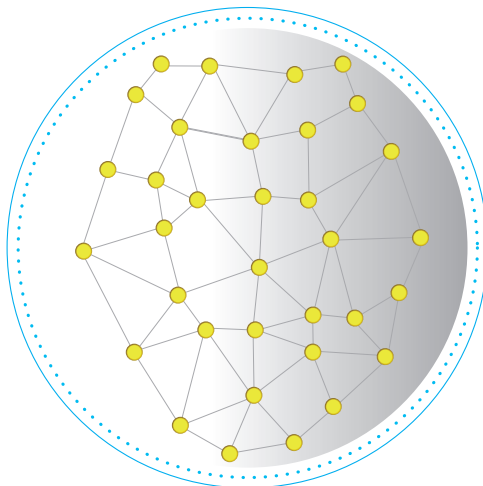
**Gráfico 6.** Ejemplo de red descentralizada.  
**Fuente:** Ugarte (s.f.).

**Redes distribuidas:** este tipo de redes eliminan por defecto la dependencia de los nodos entre sí. La distribución facilita una interconexión total entre todos los componentes de la red y, por tanto, la jerarquía operacional desaparece "...toda red distribuida es una red de iguales, aunque haya nodos más conectados que otros" (Ugarte, s.f. p. 42). Una de las ventajas de las redes distribuidas es que la toma de decisiones no afecta directamente a todos los componentes de la red. Si un grupo de nodos no está de acuerdo, no se verá atado a las determinaciones del nodo que se encuentra en un nivel superior; por el contrario, simplemente asumirá una posición distinta que igualmente podrá operar dentro de la misma red.

Como una desventaja de esta red, el que cada nodo pueda tomar sus propias determinaciones y que la dependencia jerárquica desaparezca implica que el acuerdo entre los diferentes actores sería casi imposible. No obstante, en este punto entran en juego actores que toman un papel

de moderadores, que trabajan para que la información pueda utilizarse como insumo de la estandarización de ciertos productos del trabajo en red. Estos actores vendrían a ser una especie de líder, que aun sin poder dar órdenes directamente, sí tienen una influencia pasiva que facilita las interacciones entre los nodos y promueva el trabajo hacia objetivos comunes (Ugarte s.f.). Visto desde esta perspectiva, el que cada nodo tenga la misma información y no deba esperar a que los niveles jerárquicos superiores la distribuyan, permite un trabajo mucho más fluido y una consecución de resultados más temprana. De la misma forma, la autosostenibilidad de la red distribuida permite que sea consistente, aun cuando los nodos originales caigan.

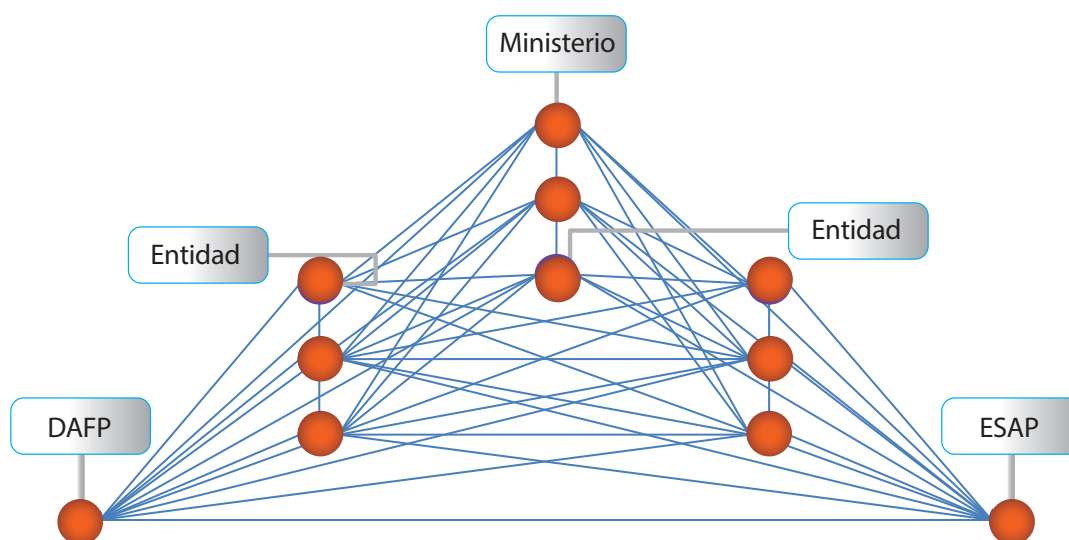
Ambas redes tipologías de red tienen una serie de ventajas que podrían beneficiar la implementación del modelo de gestión humana por competencias en el sector público colombiano. Sin embargo, visto desde el requerimiento del desafío (redes sistémicas), sigue haciendo falta un componente de interconexión, siguen existiendo nodos que no tienen una comunicación directa entre sí. Teniendo en cuenta que el escenario ideal sería uno en el que las buenas prácticas y logros obtenidos por una entidad pudiesen ser consultados y aprovechados por cualquier otra entidad dentro del sistema, la red ideal sería una como la del gráfico 7.



**Gráfico 7.** Ejemplo de red distribuida.  
**Fuente:** Ugarte (s.f.).

En la red sistémica, todos los nodos se encuentran interconectados, la información pasa directamente de uno a otro sin importar su ubicación en la red. El gráfico muestra a entidades de diferentes naturalezas jurídicas, en puntos aleatorios de la red, ya que a pesar de tener un ca-

rácter de líderes dentro de la red y poder gestionar la información para distribuirla, no hay una distribución jerárquica y, por lo tanto, todos los componentes de la red se alimentan de todos los demás y realimentan a cada uno por igual, de acuerdo con las necesidades.



**Gráfico 8.** Ejemplo de red sistémica.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2015.

## Subnodo 2.2

### Pautas para implementar competencias laborales (NCL) a los subsistemas de gestión del talento humano

Los subsistemas de gestión humana se mantienen del modelo planteado por Francisco Longo, donde la planificación y la gestión de las relaciones humanas y sociales son transversales a todo el modelo y, por tanto, tienen influencia en todo el sistema de gestión. Después están la Organización del trabajo, la Gestión del empleo, la Gestión del rendimiento, la Gestión del desarrollo y la Gestión de la compensación (Longo, 2002).

Dentro de los aspectos que caracterizan el sistema, la conectividad permanente entre estos subsistemas constituye un requerimiento

esencial para el desarrollo adecuado de la gestión humana. Ninguno de ellos puede trabajar aislado del otro, ya que los avances y retrocesos en cada uno impactarán directa o indirectamente en todos los demás “Los subsistemas de la GRH deberán, además, funcionar interconectados...si no existe interconexión operativa entre el diseño de los puestos y perfiles y los procesos de incorporación de personal...difícilmente se logrará la idoneidad en las adscripciones de las personas a las tareas” (Longo, 2002, p. 17).

Este conjunto de subsistemas constituye el componente estratégico de la gestión del talento humano, la cual, de acuerdo con Strazza (2014), es uno de los principales retos que afronta la administración pública en América Latina y en Colombia en particular. Según Strazza, contar con unidades de personal que tengan impacto directo y significativo sobre la estrategia de las organizaciones es vital para el desarrollo de la institución, lo que desarrolla paralelamente el talento humano de esta.

## 2.2.1 Planificación

***"Cada vez que usted planea, se arriesga, fracasa, revalúa o hace ajustes, está disponiendo de otra oportunidad para volver a empezar, solo que en mejores condiciones que la primera vez".***

John C. Maxwell.

### ¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema planificación del talento humano?

La dinámica que genera el proceso de planear permite visibilizar y desarrollar nuevos retos y hacer cada vez mejor las acciones. Haciendo visible el valor público: a través de la planificación se definen los comportamientos deseados de las personas que van a ejercer diferentes roles dentro de la organización. El núcleo de los comportamientos de los servidores públicos son las competencias .... y la voluntad individual de hacer bien las cosas. En este sentido, la planificación aporta a la creación de valor, a la gestión pública en lo que respecta a la producción de resultados en términos de calidad y en pro de los derechos de la sociedad.

Sanabria, Tech, Rodas, Astudillo y Estrada (2015), en el documento “Para servir mejor al país: ¿Cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas?”, hace una serie de recomendaciones, entre ellas cuatro relacionadas con el subsistema de planificación del talento humano, encaminadas a cualificar a los servidores públicos y que se relacionan a continuación:

- Mejorar la infraestructura tecnológica y los sistemas de información para que los datos sobre el empleo público constituyan una fuente decisoria de utilidad para directivos gubernamentales.
- Adoptar el talento humano (los comportamientos, los conocimientos) como un objeto de intervención por parte de los entes estatales que operan el sistema de empleo público.
- Fortalecer la gestión por competencias laborales para mejorar los procesos de selección, evaluación y movilidad.
- Redefinir el rol de la gestión del talento humano y otorgarle mayor importancia estratégica a la dependencia o responsable que opera el sistema de empleo público: hacer de la planificación su rol primordial y crear oficinas de talento humano en las instituciones estatales.

Tradicionalmente, en la administración pública se hace el mayor énfasis en la planificación de los recursos financieros, locativos y técnicos, pero no son menos importantes los aspectos relacionados con la planificación del talento humano, los cuales tienen un tratamiento coyuntural. En la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la Ley 909 de 2004 y los expertos en gestión de talento humano, enfatizan en la necesidad de planear el factor talento humano, dado que es el único que puede generar valor agregado.

Las normas de competencia, los perfiles de competencia y los empleos tipo son referentes que, asignados a las estructuras organizacionales, permitirán tener un mapa del talento humano y sistematizar con precisión lo que tiene y lo que requiere cada organización. El disponer de esta información permite procesos de planificación para la gestión del talento humano.

## Objetivo del subsistema de planificación

Longo (2002) señala que “el objetivo de la PRH es facilitar la disponibilidad de las personas que la organización necesita, en el momento adecuado y al menor coste. Se trata del subsistema que facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de GRH, conectando estas con las prioridades de la organización. La PRH se constituye en el componente superior del sistema de recursos humanos”.

De igual forma, expresa que “mediante la planificación de recursos humanos (PRH), una organización realiza el estudio de sus necesidades, cuantitativas y cualitativas de RRHH a corto, medio y largo plazo, lo cual contrasta en las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias entre unas y otras”.

Visto desde un enfoque de competencias, la planificación para la gestión del talento humano toma como referente las normas de competencia y los perfiles presentados de empleos tipo y los integra de una manera estratégica para lograr los propósitos y demandas actuales de una entidad, sin dejar de lado lo que se requiere encaminar hacia el futuro. Bajo esta consigna es claro ver que la visión, la misión y las competencias movilizan la gestión y el servicio público en acciones efectivas.

La planificación, *per se*, no alcanza a llevar a la realidad los propósitos, pero sí los delinea estableciendo los derroteros a seguir y las metas hacia las cuales apuntar; sin embargo, su logro dependerá del buen direccionamiento y del trabajo enfocado en función de los objetivos propuestos.

La planificación es la brújula que orienta las acciones de las entidades e instituciones y bajo este marco requiere estar acompañada de indicadores coherentes con los objetivos y el desarrollo propuestos, que involucren a la institución en su totalidad y que midan los logros parciales y totales en todas las áreas y proyectos, para lograr aquella o aquellas metas fijadas. La meta gestión del talento humano por competencias tiene que considerarse explícitamente en el plan estratégico para el sector público (general y específico por institución y áreas), y acompañarse de sus correspondientes metas e indicadores las competencias laborales. Solo de esta manera, los subsistemas de la gestión de talento humano por competencias podrán responder a lo requerido en

cada área, proyecto o actividad, como ejes fundamentales del desarrollo del trabajo.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en la guía Planeación de los recursos humanos, lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación año 2005, ha formulado tres lineamientos de política a través de los cuales se brinda la orientación conceptual y metodológica para que los organismos y entidades de la administración pública colombiana desarrollen el proceso de planificación de recursos humanos así:

1. Articulación de la planificación del recurso humano a la planificación organizacional.
2. Gestión integral del talento humano
3. Racionalización de la oferta de empleo público.

Como primer lineamiento, se deben articular los planes y programas de gestión del talento humano con el direccionamiento estratégico en pro del cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

La referencia a los planes estratégicos de recursos humanos está dada en el artículo 15 de la Ley 909 de 2004, en el cual se determinan las funciones específicas de las unidades de personal. Estos planes están en estrecha relación con las disposiciones del literal b) del artículo 17 y se dirigen a prever y adelantar las acciones necesarias para la mejor utilización de los recursos humanos en función de los cometidos organizacionales y de las necesidades de desarrollo y crecimiento de las personas.

En relación con la racionalización de la oferta pública, la Ley 909 en su artículo 17, que se refiere a los planes y plantas de empleos, determina que las unidades de personal o quienes hagan sus veces deberán elaborar y actualizar anualmente los planes de previsión de recursos humanos que tengan el siguiente alcance. Para ello, deben realizar:

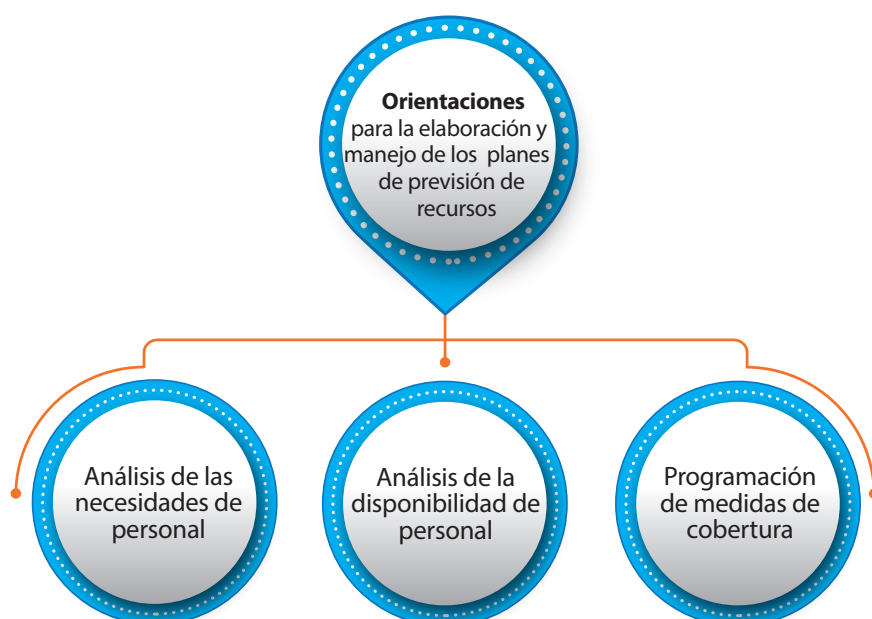
- a) El cálculo de los empleados necesarios para atender las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias.
- b) La identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación.
- c) La estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado.

En síntesis, lo que se pretende con la planificación de recursos humanos es desarrollar las estrategias y acciones que permitan a la entidad contar con el talento humano competente, pertinente y orientado al logro de las metas y objetivos institucionales.

## Diseño e implementación de planes de previsión del talento humano

El DAFP (2004), en el Plan de previsión del talento humano, plantea que este es un instrumento de gestión del talento humano que permite contrastar los requerimientos de personal con la disponibilidad interna que se tenga del mismo, a fin de adoptar las medidas necesarias para atender dichos requerimientos y se desarrolla a través de tres etapas, como se muestra en el gráfico 9.

En relación con la primera etapa, el análisis de las necesidades de las personas, esta se enfoca a dos tipos: las necesidades brutas, consistente en la previsión de las necesidades cuantitativas (cuántas personas, cuánto tiempo) y cualitativas (qué competencias) se precisarán, para hacer qué cosas y en qué momento (planes programas y proyectos) y a las necesidades netas resultante del contraste entre los dos apartados anteriores, del que resultará una diferencia, por exceso o por defecto.



**Gráfico 9.** Diseño e implementación de planes de previsión de recursos humanos.  
**Fuente:** Adaptado del plan de previsión del talento humano. DAFP. 2004

En el primer componente, se proyecta contar con datos que permitan caracterizar la población de servidores públicos, desde variables como género, rangos de edad, cargas de trabajo que determinen los volúmenes de empleo, niveles jerárquicos de los empleos, niveles de formación académica y formación profesional, antigüedad, competencias para realizar determinado trabajo, en el orden nacional y territorial y por sectores administrativos.

En relación con el segundo componente, el análisis de la disponibilidad de personal actual y futura, destinado en el primer caso a identificar el número de servidores disponibles y que se ajusten a las necesidades y compromisos de la organización y el segundo a la definición de estrategias alternativas para de la consecución del talento humano que responda a los requerimientos institucionales. Como herramienta de apoyo están las disposiciones del artículo 18 de la Ley 909 de 2004, numerales 1 y 7, señalan que el Sistema General de Información Administrativa es instrumento para la planificación, el desarrollo y la gestión de la función pública, y posibilitará que el Estado cuente con información sobre las particularidades de su fuerza laboral y formular las políticas respectivas.

En el tercer componente, la programación, la programación de medidas de cobertura, se trata de identificar y prever las acciones que deberán realizarse para satisfacer las necesidades netas detectadas, y que pueden afectar a cualquiera de los subsistemas de la GRH, con el fin de evitar el déficit de personal al no contar con el número adecuado de servidores que conformen la planta de personal y que no tengan las competencias requeridas.

## Pautas para la planificación

Dada la importancia de vincular la planificación del sistema de gestión de talento humano por competencias laborales con el modelo integrado del planeación y gestión de los sectores, entidades, áreas o procesos del sector público, se presentan las siguientes pautas para su inclusión:

- Identifique la visión, misión, objetivos, estrategias relacionadas con el sector, entidad, área o proceso, objeto de aplicación de competencias laborales.
- Revise las competencias y funciones establecidas en la normatividad para el sector, entidad, área o proceso, objeto de aplicación de competencias laborales.

Seleccione las normas de competencia laboral misionales (cuando se cuente con ellas), que permiten dar respuesta al desarrollo de las funciones establecidas en los decretos de la estructura de las entidades. Estas las encontrará en el repositorio laboral de empleo público que se cree para este fin.

Ubique el modelo de operación por procesos del sector, entidad, área o proceso y seleccione las competencias laborales transversales (cuando se cuente con ellas) relacionadas con cada uno de ellos.

El siguiente instrumento es una guía para su aplicación:

<b>NOMBRE DEL SECTOR, ENTIDAD, ÁREA O PROCESO</b>	
<b>FECHA</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	
<b>MISIÓN</b>	
<b>VISIÓN</b>	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR, ENTIDAD, ÁREA O PROCESO 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS DEL SECTOR, ENTIDAD O PROCESO 1. 2. 3.
FUNCIONES DEL SECTOR, ENTIDAD, ÁREA O PROCESO 1. 2. 3.	COMPETENCIAS LABORALES MISIONALES PARA EL LOGRO DE LAS FUNCIONES DEL SECTOR, ENTIDAD, ÁREA O PROCESO 1. 2. 3.
PROCESOS CORRESPONDIENTES A LAS FUNCIONES DEL SECTOR, ENTIDAD, ÁREA O PROCESO 1. 2. 3.	COMPETENCIAS LABORALES TRANSVERSALES PARA EL LOGRO DE LAS FUNCIONES DEL SECTOR, ENTIDAD, ÁREA O PROCESO 1. 2. 3.
COMPETENCIAS COMUNES Y COMPORTAMENTALES POR NIVEL	
1. 2.	

**Instrumento 1.** Aplicación de las normas de competencias laborales al modelo integrado de planeación y gestión del sector, entidad, área o proceso.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

La planeación estratégica aplicada es el proceso mediante el cual los miembros que guían a una organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. En la tabla anterior se puede observar cómo a partir de la Misión, que establece qué funciones desempeña la Entidad pública, para qué desempeña estas funciones, de qué manera trata de desempeñar las funciones y, en últimas,

por qué existe la Entidad. La misión de una entidad depende de la actividad que esta realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone.

Cuando se plantee la misión, se debe determinar a partir de los objetivos, funciones, estrategias del sector y sus procesos las diferentes competencias que deben contar las personas que necesita la entidad a corto, mediano y largo plazo.

La siguiente etapa corresponde a la planificación del sistema de gestión de talento humano por competencias laborales, en cada uno de los subsistemas y articulada con el modelo integrado de planeación y gestión del sector, entidad, área o proceso, según el caso. Para su inclusión, tenga en cuenta.

- Con base en la visión, misión del sector, entidad, área o proceso defina las correspondientes del área o proceso de gestión de talento humano.
- Para cada uno de los subsistemas de talento humano plantee los objetivos y estrategias encaminados al logro de la visión y misión del área o proceso. Se recomienda máximo dos (2) por subsistema.
- Establezca metas e indicadores en cada subsistema. Se recomienda máximo dos (2) por cada uno.
- Identifique los resultados-productos que se derivan de la incorporación de las competencias laborales en cada uno de los subsistemas de gestión del talento humano, como se relaciona a continuación:

Subsistema	Resultado-producto
<b>Planificación de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico del sistema de gestión del talento humano y de los subsistemas.</li> </ul>
<b>Organización del trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del empleo y perfil ocupacional por competencias laborales.</li> </ul>
<b>Gestión del empleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de evaluación para la selección por competencias.</li> </ul>
<b>Gestión del rendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de gestión para evaluación de gerentes públicos.</li> <li>• Instrumentos de evaluación de desempeño para servidores públicos de carrera administrativa.</li> </ul>
<b>Gestión de la compensación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de compensación con base en competencias</li> </ul>
<b>Gestión del desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de preparación para carrera.</li> <li>• Plan institucional de capacitación (PIC) por competencias.</li> </ul>
<b>Gestión de las relaciones sociales y humanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables e indicadores de medición del clima organización por competencias, que se deben incorporar al formulario de la medición de clima organizacional.</li> </ul>

**Tabla 1.** Resultados-productos de los subsistemas de gestión del talento humano.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

En la tabla anterior se presenta cada uno de los subsistemas y los productos o resultados que se deben generar para incorporar las competencias laborales al sistema de gestión del talento humano por competencias.

El siguiente instrumento es una guía para su aplicación.

<b>NOMBRE ENTIDAD:</b>						
<b>FECHA:</b>						
<b>RESPONSABLE:</b>						
<b>VISION ÁREA O PROCESO TALENTO HUMANO:</b>						
<b>MISION ÁREA O PROCESO TALENTO HUMANO:</b>						
<b>SUBSISTEMAS / COMPONENTES</b>	<b>PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>GESTIÓN DE EMPLEO</b>	<b>GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO</b>	<b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> 1. 2.						
<b>ESTRATEGIAS</b> 1. 2.						
<b>METAS</b> 1. 2.						
<b>INDICADORES</b> 1. 2.						
<b>RESULTADOS-PRODUCTOS</b> 1. 2.						

**Instrumento 2.** Plan estratégico de gestión del talento humano por competencias.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias Laborales ESAP, 2016.

Actualmente se cuenta con un formato de diagnóstico de necesidades de personal, establecido por la función pública, para determinar las proyecciones de talento humano. A continuación se presenta una propuesta para incluir y cambiar varios aspectos del formato.

Diagnóstico de necesidades de personal								
Área o dependencia o proceso								Fecha: dd/mm/aa
Plan, programa o proyecto	Tiempo de ejecución (meses)	Empleos requeridos					Prioridad	
		Cantidad	Identificación (Empleo tipo y rol)	Carácter	Perfil del cargo (Actitudes, aptitudes y rasgos de personalidad)	A	M	B

**Instrumento 3.** Diagnóstico de necesidades de personal.

**Fuente:** Adaptado de Departamento Administrativo de la Función Pública. Planificación de los recursos humanos. Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación, abril 2005, p. 20.

El formato que actualmente existe como instructivo del DAFP 2005, propone a las entidades para determinar sus recursos humanos.

A continuación se describen las pautas que se proponen para incluir las variables que aportarán al Instrumento 3, Diagnóstico de necesidades de personal.

En la fila Área o dependencia, incluya el término Proceso. En el Sistema Integrado de Gestión Pública (MECI, Sistema de Calidad) se trabaja por procesos que pueden atravesar varias áreas o dependencias.

En el formato ubicar en la variable empleos requeridos, en la casilla identificación, que se sugiere transformar por el empleo tipo y rol, describa el empleo y el rol que desempeñará la persona que se necesita en el programa, plan o proyecto. La propuesta busca cualificar la información sobre los estudios prospectivos que adelanta la entidad para el cumplimiento de sus objetivos, determinando diferentes roles y los perfiles de los cargos.

En el formato de Diagnóstico de necesidades de personal, en la casilla Perfil del cargo incluir los siguientes aspectos:

- Actitudes, aptitudes, rasgos de personalidad y otros, que ayudan a contar con personal competente que permitan resolver problemas laborales en contextos dentro de la administración pública.
- Establecer las diferentes modalidades de experiencia (profesional, relacionada, laboral y docente o combinaciones entre estas, si son del caso).
- Incorporar las normas ya establecidas en el Catálogo de competencias laborales ([ver Anexo](#)).
- Incluya las competencias comportamentales. Estas buscan fortalecer las fases de análisis de las necesidades de personal, análisis de la disponibilidad de personal y programación de medidas de cobertura para atender dichas necesidades.

Las competencias comportamentales que se proponen están contenidas en el catálogo de competencias laborales elaborado por el grupo consultor y los ítems de cada competencia que se propone incluir, contenidas en el catálogo de normas, han sido aprobados por la función pública.

## 2.2.2 Organización del trabajo

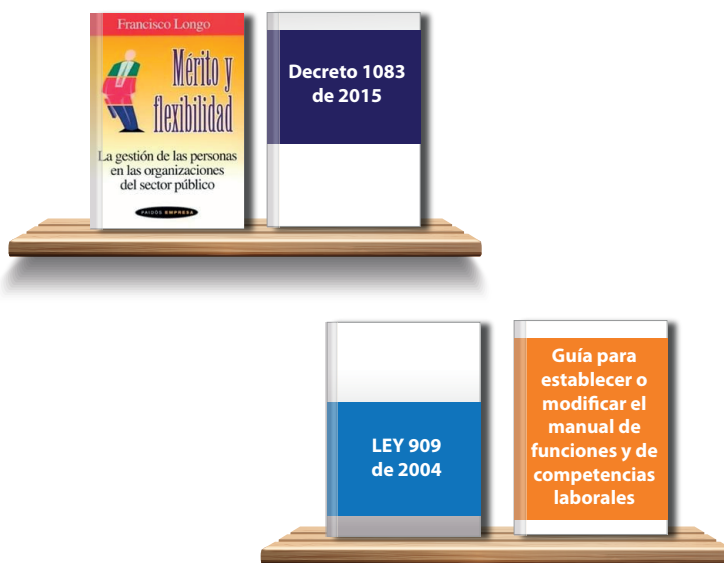
***"La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso."***

Peter Drucker.

La organización del trabajo permite visualizar todo aquello que se requiere en términos del talento humano y de los recursos físicos y económicos. Ofrece las herramientas y metodologías que facilitan la consecución de los objetivos enmarcados en el direccionamiento estratégico del sector, entidad, área o proceso.

La organización del trabajo posibilita el diseño de empleos y perfiles ocupacionales por competencias laborales. Para abordar la incorporación de normas de competencia laboral al subsistema organización del trabajo, es importante tener en cuenta los documentos presentados en el instrumento 3 y los lineamientos que desde el subsistema de planificación se han dado para alinear las competencias laborales con las competencias del sector, entidad, área o proceso.

En el país se toma como base la concepción de Francisco Longo, quien afirma que “el subsistema organización del trabajo integra el conjunto de políticas y prácticas de GRH, destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad, llamadas, en cada caso, a desempeñarlas” (Longo, 2004, p. 122).



**Gráfico 10.** Documentos referentes al subsistema organización del trabajo.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

En este subsistema se tiene como referentes principales el *perfil ocupacional*, que busca la definición de características, competencias y requisitos de formación y experiencia que debe tener la persona que ocupe un determinado empleo y el diseño de *perfil del empleo tipo*, que según González (2004), corresponde a empleos cuya naturaleza, objetivos y niveles de responsabilidad son similares y tienen conocimientos especializados y requerimientos comunes. Estos serán la base para la construcción de cuadros funcionales, integrados por familias de empleo, entendidas estas últimas como familias funcionales que, para el autor, “lo ideal es caracterizar esas familias, pues su utilidad es trascendente al objetivo de organizar los empleos, con un criterio más funcional que el del nivel jerárquico”.

Si Colombia se proyecta como miembro activo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), tendrá que asumir las exigencias que esta organización impone, entre ellas que se estructure un sistema de empleo público fundamentado en la meritocracia,

el incremento de las competencias laborales de los servidores públicos, entendidas como capacidad técnica, basadas en la ética y transparencia del servicio público; además, garantizar la continuidad de las políticas a través de la estabilidad de los empleos públicos de alto nivel.

## Perfiles ocupacionales

El Decreto 1083 de 2015 presenta los manuales de funciones como parte del subsistema de organización del trabajo. Estos manuales reúnen los componentes que configuran el perfil que deben tener las personas que vayan a ocupar un determinado empleo. La siguiente gráfica presenta la estructura del manual de funciones actual:



**Gráfico 11.** Componentes manuales de funciones.

**Fuente:** Guía para establecer o modificar el Manual específico de funciones y de competencias laborales, 2015.

Así mismo, la guía define la concepción de un manual de funciones y competencias laborales:

“El Manual específico de funciones y de competencias laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos” (DAFP, 2015, p. 11).

De acuerdo con este requerimiento y como aporte de este nodo de organización del trabajo, se diseñó el instrumento Diseño de empleo y perfil ocupacional, a partir de las normas de competencia laboral elaboradas para las áreas o procesos transversales, recogiendo elementos de la guía de la función pública y aportando otros; aspectos claves para la construcción del manual de funciones por competencias laborales en las entidades del Estado, el cual se podrá visualizar en la propuesta, en la parte inferior del documento.

Bajo este enfoque se proyecta la organización de perfiles que integra conocimientos y experiencias útiles para el diseño de puestos de trabajo a los que se les asignan las competencias. Esta práctica ayuda a la identificación de los comportamientos requeridos en el trabajo y que se evidencian a través de las competencias.

## Empleos tipo

Una vez se obtengan los diseños de empleo y perfil ocupacional, se deben tener en cuenta conceptos como puesto tipo o empleos tipo, trascendentales en la conformación de familias de empleos, ya que estos son insumos para el subsistema de gestión del empleo, donde se conformarán cuadros funcionales.

Para González (2004), “los “puestos tipo” o “empleos tipo” son una unidad metodológica de análisis y de agrupación de empleos, que se desagregaría de las familias de ocupaciones” (p. 34). En este sentido, comparten características comunes de los empleos individuales que los integran, como responsabilidades y funciones en términos de competencias, entre otras.

Las familias de empleo son el resultado de normalizar las funciones de un sector, entidad, área o proceso, y desde este punto de vista, las normas de competencia laboral, sean estas misionales o transversales según sea el caso, permiten su agrupación. “En este contexto, las familias de ocupaciones en un momento determinado podrían ser más asimilables a

lo que actualmente se define normativamente en Colombia como cuadro funcional” (González, 2004, p. 34).

Empleo tipo	Denominación del empleo	Competencias comunes funcionales comportamentales	Elementos diferenciadores
Asistencial apoyo administrativo	Secretario ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar las comunicaciones oficiales</li> <li>• Gestionar los documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel jerárquico</li> <li>• Complejidad de funciones</li> </ul>
	Secretario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acceso del ciudadano a la entidad</li> <li>• Manejar suministro de oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado</li> <li>• Requisitos de estudio</li> <li>• Experiencia</li> </ul>
	Auxiliar administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias comunes del servidor público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias específicas del empleo</li> </ul>

**Tabla 2.** Ejemplo de empleo tipo.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

**Puesto tipo:** “Agrupación de empleos dentro de una familia funcional con una identidad común en cuanto: a) Funciones y especialidad, b) resultados en términos de aporte a la organización y c) niveles de responsabilidad” (González, 2004, p. 31).

Hasta este punto se han descrito las generalidades de los dos componentes principales del subsistema organización del trabajo. Con esta información, la incorporación de competencias laborales a la construcción de los perfiles ocupacionales y la agrupación a partir de estos en perfiles ocupacionales por empleos tipo, se presenta la siguiente propuesta que permite responder al interrogante planteado al inicio de este subsistema.

## Propuesta de transferencia de competencias laborales a la organización del trabajo

A continuación se describe en detalle el camino propuesto para transferir las normas de competencia laboral al subsistema organización del trabajo, en la gestión del talento humano de la administración pública nacional. En ella se muestran las pautas sugeridas para abordar los perfiles partiendo del análisis de lo que debería mantenerse, cambiarse, transformarse e incluirse en la situación actual del subsistema. A continuación se presentan los componentes generales:

<b>Propósito de la propuesta</b>	Orientar a las entidades sobre la incorporación de las normas de competencia laboral en los componentes del subsistema de gestión del talento humano "Organización del trabajo" para el diseño de puestos, definición de perfiles y competencias laborales.
<b>Justificación de la propuesta</b>	La administración pública colombiana tiene dentro de sus principales objetivos aportar al diseño de un sistema de gestión del talento humano con base en competencias laborales. El transferir las competencias a la organización del trabajo facilita clarificar las características de cada empleo, asignándole funciones exactas, tanto en su contexto específico (área o proceso), como en los alcances que tiene con respecto a otras áreas o procesos; esto entendiendo que cada empleo debe desarrollar actividades propias de su área, pero además está en constante interacción con otras áreas y muchas veces tendrá funciones compartidas con los empleos de estas.
<b>Destinatarios de la propuesta</b>	Esta propuesta de transferencia se dirige, principalmente, a los líderes de talento humano de las entidades públicas, así como a los líderes de cada área o proceso de esas entidades, entendiendo que la organización del trabajo debe ser fruto de los aportes conjuntos entre estos actores, dado que cada líder conoce claramente lo que requiere, en materia de empleo, para lograr los objetivos de su área. En otra perspectiva, la propuesta tiene como público objetivo la Dirección de desarrollo organizacional y la Dirección de empleo público de la función pública, por su rol como generador de política en materia de empleo público en el país.
<b>Resultados esperados del uso de la propuesta</b>	La implementación de esta propuesta en el subsistema debe dar como resultado la agrupación de empleos en empleos tipo, a los que se les diseñará perfiles tipo por competencias laborales. Resultado del análisis de estos perfiles, se estructurarán los cuadros funcionales de familias de empleos.

**Tabla 3.** Generalidades de la propuesta de incorporación de competencias laborales a perfiles ocupacionales.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Partiendo de las generalidades descritas en la tabla anterior, a continuación se presenta la metodología sugerida para la incorporación de las competencias laborales a los componentes del subsistema organización del trabajo.

## A) Para los perfiles ocupacionales

Para lograr trasladar las competencias laborales a los empleos, se ha diseñado el instrumento Diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales.. Este instrumento toma como base la estructura del manual de funciones del DAFP (2015) y realiza ajustes sobre algunas de sus variables. En la siguiente línea se presentan los componentes del instrumento y posteriormente se realizan aclaraciones sobre los ajustes realizados.

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel jerárquico	
Empleo tipo	
Denominación del empleo	
Código	Rango de Grado
Número de cargos	
Dependencia	
Cargo del jefe inmediato	

II. ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO

III. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO
Verbo + Objeto + Conector + Condición

IV. DIMENSIÓN DEL EMPLEO				
Procesos por los que responde				
Procesos en los que interviene				
Autonomías				
Relaciones externas				
Comité	Rol			
Recursos a cargo				
Capital humano a cargo	Directo		Indirecto	
	Desde		Desde	
	Hasta		Hasta	
Riesgos	Laborales		Públicos	
	Ocupacionales		Otros	

V. COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO				
Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales

VI. COMPETENCIAS LABORALES DE OTRA ÁREA O PROCESO				
Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales

VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes	De nivel jerárquico
Orientación a resultado Orientación al usuario y al ciudadano Compromiso con la organización Transparencia	

VIII. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA				
Educación				
Formación				
Experiencia				
Equivalencia alternativa	Educación		Experiencia	
Certificaciones NCL	Código		Nombre de la norma y vigencia	

**IX. RESULTADOS ESPERADOS**

Son los establecidos en las metas y compromisos u obligaciones definidos por la entidad para el empleo, así como las evidencias del desempeño clave de las NCL asociadas al mismo, los comportamientos asociados a las competencias comportamentales.

**Instrumento 4.** Formato diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Ahora bien, en cuanto a los ajustes del instrumento presentado, con respecto de la versión actual se han agregado diferentes campos, se han transformado otros y se han retirado algunos de acuerdo con la siguiente descripción:

### Lo que se incluye

- En la variable IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO. Empleo tipo y Rol
- Una segunda variable DIMENSIÓN DEL EMPLEO
- En la variable COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES Competencias de Nivel.

Esta inclusión obedece a que las entidades denominan actualmente con roles específicos determinados empleos. Roles que podrán utilizarse para relacionar empleos con características comunes en cuanto a competencias, núcleos básicos de conocimiento y responsabilidades, facilitando la identificación y descripción de los empleos que agrupados se convertirán en empleos tipo.

Este campo se adiciona debido a que las competencias comportamentales hacen parte integral de las competencias laborales y se clasifican en tres grupos: las transversales a todos los servidores públicos, las específicas para cada norma de competencia laboral y las específicas de cada nivel jerárquico.

### Lo que se transforma

- La variable ÁREA FUNCIONAL por ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO
- La variable REQUISITOS DE FORMACIÓN O EXPERIENCIA por REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
- La variable DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES por COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO y COMPETENCIAS DE OTRA ÁREA O PROCESO

Esta modificación se hace con el fin de ajustar el lenguaje del formato al de las normas de competencia laboral, en donde se habla de áreas o procesos.

Con esta transformación se abre la puerta a la inclusión de la educación no formal hoy denominada Sistema Nacional de Educación Terciaria, SNET (cursos superiores a 40 horas) que debe tener el servidor, dependiendo de cada empleo específico. Algunos ejemplos pueden ser, certificaciones CISCO, cursos complementarios en derechos humanos, etc.

## Lo que se cambia

La variable CONOCIMIENTOS ESENCIALES, dado que estos están inmersos en las normas de competencia laboral. Se propone retirar la variable referente a los conocimientos esenciales, ya que estos se encuentran inmersos en cada norma de competencia laboral, por lo que los conocimientos asociados a cada perfil, deberían ser congruentes con las competencias laborales que se le asignen.

## Pautas para la incorporación de competencias laborales a los perfiles ocupacionales

A continuación se describen las pautas que llevarán a la entidad a transferir las funciones contempladas en el manual específico a competencias laborales dentro del formato Diseño de empleo y Perfil ocupacional.

### **a) Identificación de funciones (variable V)**

Las funciones que se encuentran en el manual deben tener un equivalente en las competencias laborales que han sido identificadas para ese sector, entidad, área o proceso y empleo tipo. Por tanto, tomando como insumo el manual de funciones, encuentre dentro de las normas de competencia laboral identificadas en el perfil tipo las que se asocian a esas funciones, recordando que se considera competencia laboral la integración de las competencias funcionales y comportamentales. Las competencias comportamentales específicas se obtienen a partir de las normas de competencia laboral, ya que están contenidas en estas (variable V).

V. COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO				
Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales

**b) Identificación de competencias de otra área o proceso (variable VI)**

Puede ocurrir que el total de las competencias laborales no se identifiquen en la variable V, debido a que esas competencias pueden estar contenidas en otra área o proceso. De ser así, identifique el área o proceso en el que estarían contenidas las competencias laborales referentes a esas funciones del empleo tipo equivalente a la construcción del perfil ocupacional.

VI. COMPETENCIAS LABORALES DEL OTRA ÁREA O PROCESO				
Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales

**c) Identificación de competencias comportamentales**

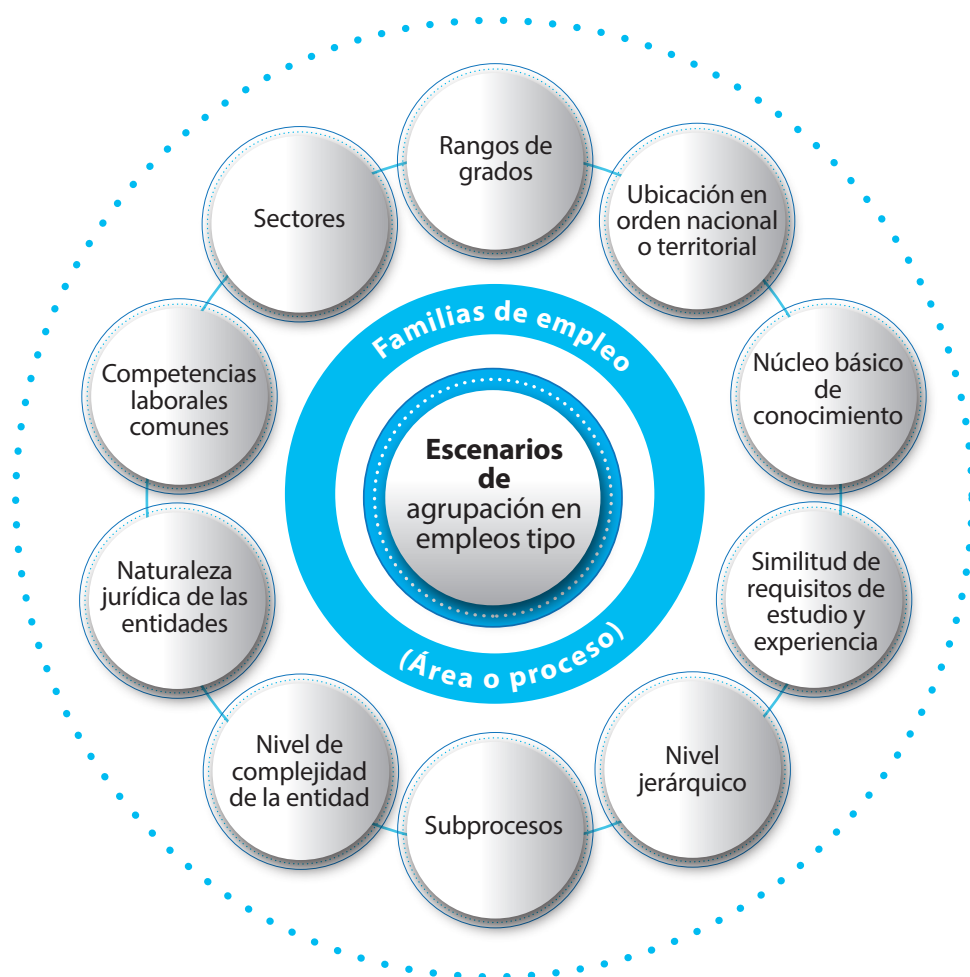
La variable VII, referente a las competencias comportamentales, está dividida en dos secciones: competencias comunes y competencias de nivel. Ambas están establecidas por el decreto 1083 de 2015, por lo que no deberá modificar este espacio.

VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes	De nivel jerárquico
Orientación a resultado Orientación al usuario y al ciudadano Compromiso con la organización Transparencia	

## B) Para los empleos tipo

### a) Definición de empleos tipo

Son agrupaciones de empleos identificados en los perfiles ocupacionales. Un empleo tipo se obtiene tras analizar la información de los perfiles teniendo en cuenta criterios de nivel jerárquico, núcleo básico de conocimiento, denominación de empleo, grado, competencias del área o proceso específico, sectores, naturaleza jurídica de las entidades, ubicación en orden nacional o territorial, nivel de complejidad del sector o entidad y competencias de otras áreas o procesos, entre otros, como se puede observar en el siguiente gráfico:



**Gráfico 12.** Escenarios de agrupación para empleo tipo.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

### b) Identificación de empleos tipo

Las acciones recomendadas para lograr identificar un empleo tipo se describen a continuación.

- Organice la información de los perfiles de tal forma que pueda ser visualizada de manera horizontal.
- Categorice la información de manera ordenada de acuerdo con el siguiente instrumento:

Es importante tener en cuenta que, para llevar a cabo una agrupación adecuada y de manera sencilla, dentro de los insumos para la construcción de los cuadros, se recomienda contar con perfiles ocupacionales.

1	2	3	4	5	6
Nivel jerárquico	Núcleo básico de conocimiento	Denominación de empleo	Grado	Competencias del área o proceso específico	Competencias de otras áreas o procesos

**Instrumento 5.** Tabla para categorizar información insumo de perfiles.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

- Omite los registros que no sean coincidentes en los primeros dos niveles.

**Ej.:**

Nivel jerárquico	Núcleo básico de conocimiento
Directivo	Derecho y afines
Directivo	Administración

**Ej.:**

Nivel jerárquico	Núcleo básico de conocimiento
Directivo	Administración
Directivo	Administración

- Asigne un nombre al perfil de empleo tipo
- Con la información categorizada bajo los criterios anteriores podrá identificar claramente los empleos que son semejantes. Ahora identifique un nombre para el empleo tipo teniendo en cuenta:
  - El nombre debe ser referente a un empleo.
  - Debe agrupar los empleos que se encuentran dentro del perfil tipo según familia de empleo.
  - Debe estar asociado a la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIOU), a la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) y/o a los decretos nacionales en materia de clasificación de empleos.
  - Ej. Director de Administración y Servicios.
- Construya el perfil tipo.

Seguidamente de asignar el nombre del perfil tipo emergente del análisis de la información, genere el perfil tipo teniendo en cuenta las características coincidentes dentro de la categorización.

Puede que la información no coincida en su totalidad; sin embargo, las generalidades deben hacer parte del perfil tipo construido.

En síntesis puede decirse que el formato presentado como instrumento 4 facilita la construcción de perfiles tipo.

### ***c) Incorporación de empleos tipo en cuadros funcionales***

Al momento de tener identificados los empleos tipo, con sus respectivos perfiles, se ubican en el cuadro funcional concerniente al sector, entidad, área o proceso al que corresponda. Tenga en cuenta los lineamientos de aplicación dados en el subsistema de gestión del empleo.

## 2.2.3 Gestión del empleo

***“El único Estado estable es aquel en que todos los ciudadanos son iguales ante la ley”***

Aristóteles.

### ¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema de gestión del empleo?

En la gestión del empleo público del Estado colombiano resulta importante y pertinente preguntarse: ¿Cómo las normas de competencia laboral pueden constituirse en herramientas que contribuyan a que tanto el empleo como el empleado público se ajusten de manera más sincrónica a las funciones del Estado? ¿Cómo contribuir a garantizar el precepto de igualdad involucrado en el derecho de todo ciudadano al acceso al desempeño de funciones y cargos públicos como una de las formas de participar en la conformación, ejercicio y control del poder político? (Constitución Política, 1991, art. 40, numeral 7).

Según la Ley 909 de 2004, “el empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública”. Implementar una gestión del talento humano por competencias laborales contribuye a la construcción de una visión sistémica/orgánica de la administración pública y a garantizar la igualdad relacionada con el ingreso al empleo público, lo cual se da en dos sentidos, como se verá más adelante.

En la gestión del talento humano, el subsistema que trata el conjunto de políticas y prácticas para orientar el ingreso, movilidad y retiro de personas en una organización (Incorporación, Movilidad y Desvinculación, según Longo, 2002) es el de gestión del empleo.

La gestión del empleo, en nuestro caso el empleo público, tiene como insumos principales, por una parte, el diseño de los empleos y perfiles que realizan las entidades para cumplir los objetivos institucionales (Subsistema organización del trabajo); por otra, las informaciones relevantes que provee la gestión del rendimiento para las decisiones que

afectan la movilidad de las personas o, eventualmente, su salida de una entidad (Longo, 2002, p. 27); y adicionalmente, las disposiciones normativas del empleo público.

El formato, además de presentar la identificación del empleo y los requisitos mínimos de estudios y experiencia, de una manera similar a los actuales manuales de funciones y competencias laborales de las entidades, como elemento novedoso permite visualizar el componente funcional, ya no como una descripción de funciones individuales redactadas independientemente para cada perfil de empleo<sup>2</sup>, sino como funciones estructuradas y estandarizadas que surgen de la aplicación de la metodología del análisis funcional a las áreas o procesos de una entidad, cuyo resultado conforma las normas de competencia laboral (NCL). Las NCL introducen a cada función los componentes que, en el momento de la selección, sirven para precisar la idoneidad del candidato para su desempeño.

Un diseño de empleo y perfil ocupacional por competencias laborales contiene el conjunto de especificaciones de todas las NCL que lo conforman y son el referente previo específico para los procesos de selección.

Las entidades, aparte de requerir un diseño y perfil de empleo acorde con las exigencias para realizar una gestión del talento humano por competencias, deben cumplir los requerimientos constitucionales y legales relacionados con el acceso al empleo público, otra de las partes que conforman el todo en la gestión del empleo. Las siguientes son disposiciones que definen la clasificación o naturaleza de los empleos públicos en carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, entre otros, así como las formas de ingreso a ellos:

---

2 A pesar de que las entidades en la actualidad poseen la descripción de los empleos y perfiles en sus manuales de funciones y competencias laborales, es difícil encontrar en ellos, si se ven en conjunto, una unidad de criterio en la redacción del contenido funcional (Propósito del empleo y Funciones esenciales), unidad que sería deseable principalmente cuando se trata de empleos similares entre una entidad y otra, y con mayor razón, por ejemplo, en aquellos empleos que realizan funciones en las denominadas áreas o procesos transversales.



**Gráfico 13.** Gestión del empleo por competencias laborales.  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Un diseño de empleo y perfil ocupacional por competencias laborales contiene el conjunto de especificaciones de todas las NCL que lo conforman y son el referente previo específico para los procesos de selección.

Los empleos de los organismos y entidades regulados por la Ley 909 909 de 2004 son de carrera administrativa, con excepción de:

1. Los de elección popular, los de período fijo, conforme a la Constitución Política y la ley, los de trabajadores oficiales y aquellos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme con su legislación.
2. Los de libre nombramiento y remoción (...).

CPC, art. 125 y Ley 909 de 2004, art. 5.

## Ingreso al empleo público

Aquí presenta un análisis con los criterios que contiene la ilustración, que para este caso se mantienen presentes en el estudio: los empleos de carrera administrativa y los de libre nombramiento y remoción, con sus respectivas formas de vinculación. En ellos es necesario conocer

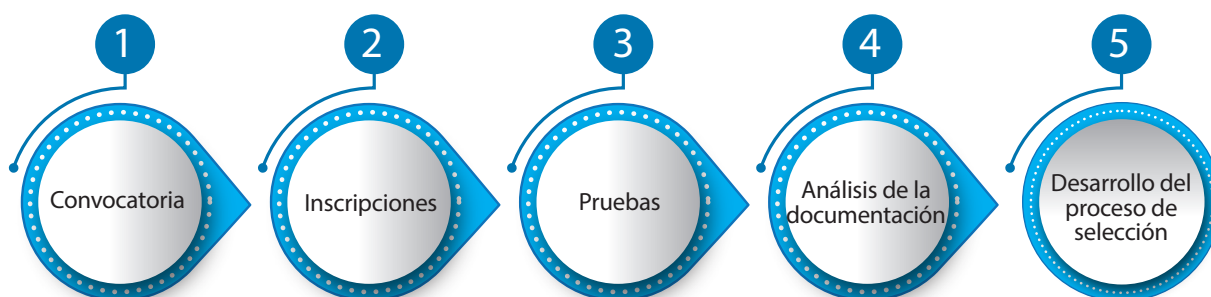
los procesos de selección existentes para su provisión de conformidad con la ley y la reglamentación existente.

**a) Proceso de selección en empleos de carrera administrativa**

El ingreso a los empleos de carrera administrativa está orientado por los principios de mérito, libre concurrencia e igualdad en el ingreso, publicidad, transparencia, especialización de los órganos técnicos, garantía de imparcialidad de los órganos encargados, confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados para verificar la capacidad y competencias de los aspirantes y eficacia y eficiencia en los procesos de selección (Ley 909 de 2004, art. 28), los cuales sientan las bases de los procesos de selección, en donde las normas de competencia laboral tienen un papel trascendental.

La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna (Ley 909 de 2004, art. 27).

Actualmente, el proceso de selección en empleos de carrera administrativa se realiza a través de concursos, tal como lo establece el Decreto 4500 de 2005, así:



El organismo encargado de realizar este proceso es la Comisión Nacional de Servicio Civil (CNSC) y lo hace a través de contratos o convenios interadministrativos, suscritos con universidades públicas o privadas, instituciones universitarias e instituciones de educación superior acredi-

tadas por ella para tal fin para lo cual debe elaborar y suscribir las convocatorias a concurso, con base en las funciones, los requisitos y el perfil de competencias de los empleos definidos por la entidad que posea las vacantes, de acuerdo con el manual específico de funciones y requisitos (Dec. 1227, 2005, art. 11).

Las fases en que actualmente se da un concurso de méritos, las cuales se muestran en el gráfico que sigue a continuación, son las que se analizan para reforzar el uso de las competencias laborales a partir de lo que está en este gráfico.



**Gráfico 14.** Proceso de concurso de mérito para selección de empleos de carrera administrativa.

**Fuente:** Procedimiento Concurso de Méritos, CNSC, 2016. Diagrama: Elaboración Equipo Proyecto Competencias 2016.

SIMO: Sistema de apoyo para la igualdad, el mérito y la oportunidad.

El aporte fundamental que hacen las NCL a los concursos de méritos, como mecanismo de selección radica en que les dan consistencia y objetividad al definir unas condiciones de entrada específicas y concretas, orientando transversalmente todo el proceso, desde la fase de planificación de la convocatoria y la definición de ejes temáticos, hasta el diseño y valoración de los instrumentos de selección, es decir, de las pruebas o entrevistas que se utilizarán.

Un proceso de selección consiste en la comparación entre las condiciones del candidato y los requerimientos del empleo. Cuando este proceso se diseña con base en estándares, aumenta su consistencia y objetividad y, por tanto, aumenta su nivel de confiabilidad como estrategia de identificación de candidatos con desempeño superior.

El sector público colombiano cuenta ahora con las NCLSP para las áreas o procesos denominados transversales, es decir, dispone de funciones estandarizadas que reflejan el funcionamiento de los procesos que por lo general son comunes en las entidades del Estado: estratégicos, de apoyo o de evaluación y seguimiento. Cada área o proceso contiene la familia de competencias laborales y comportamentales, como se muestra en el siguiente gráfico.

El proceso meritocrático para la selección de los gerentes públicos se iniciará mediante la identificación por parte del nominador del empleo o empleos gerenciales que se pretendan proveer en su entidad y de la definición del perfil de competencias (Decreto 1083 de 2015 art. 2.2.13.1.3).



**Gráfico 15.** Familia competencias laborales o comportamentales para el área o proceso transversal.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Todos los elementos de las NCL son sustantivos en los procesos de selección. El evaluador debe construir pruebas o instrumentos que permitan identificar las competencias que se pretenden evaluar a cada aspirante

frente al estándar. Estos deben estar encaminados a confirmar si una persona está en la capacidad de ejercer la función bajo las condiciones de la norma, como se observa en la siguiente figura, principalmente en tres aspectos.

**Desempeño:** Es posible verificarlo a través de observación real o simulada de la función en sus actividades clave y criterios de desempeño.

**Conocimiento:** Cada norma de competencia define unos conocimientos específicos que son importantes para realizar las acciones descritas en los criterios de desempeño propios de la función o contribución individual estandarizada. No se hace referencia a profesiones o niveles de formación sino a conocimientos puntuales. Con base en estos se pueden estructurar preguntas de carácter básico para sustentar el desempeño.



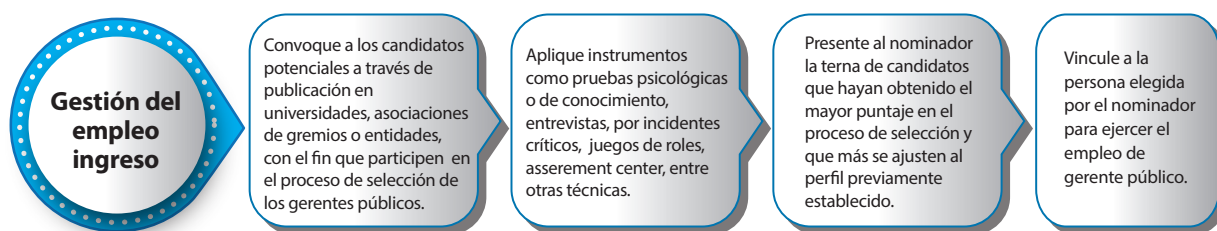
**Gráfico 16.** Elementos de las NCLSP bases para valoración de la competencia.  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

- **Comportamiento:** Las NCL incluyen los comportamientos, aquellas actitudes y conductas que favorecen el desempeño de la función. De esta manera, en un diseño del empleo y perfil ocupacional por competencias laborales (que incluye en su parte funcional las NCL), se describen por una parte, las competencias comportamentales específicas que requiere el empleo para desempeñar las funciones propias del área o proceso al que está asignado; adicionalmente, se describen las competencias comportamentales comunes a los servidores públicos (contenidas en el Decreto 1083 de 2015) y las que debe demostrar de acuerdo con el nivel jerárquico del empleo. Estas competencias definen una serie de conductas que deben acompañar las funciones dándoles un valor agregado, ya que las conductas no pueden evidenciarse sino a través de los desempeños.

### ***b) Proceso de selección en empleos de libre nombramiento y remoción***

En esta categoría de empleo se encuentran los de gerencia pública, los cuales corresponden a empleos de naturaleza gerencial que conllevan ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, y que comportan responsabilidad por la gestión y por un conjunto de funciones cuyo ejercicio y resultados son posibles de ser medidos y evaluados (Ley 909 de 2004, art. 47). Para su provisión se tienen en cuenta los aspectos de los siguientes cuadros, sin perjuicio de la discrecionalidad que los caracteriza.

La ruta que ha propuesto el Departamento Administrativo de la Función Pública para la gestión del empleo de gerentes públicos, sobre la cual se identificará la posibilidad de fortalecer con las competencias laborales (funcionales y comportamentales), es la que se muestra a continuación:



**Gráfico 17.** Ruta práctica para la gestión del empleo-ingreso.

**Fuente:** (DAFP, 2015, p. 23). Tomado del documento Marco analítico para el diagnóstico institucional del servicio civil. BID (2002).

El acceso a un empleo de gerencia pública si bien sigue el principio del mérito, en la actualidad se basa principalmente en la identificación de las competencias comportamentales de los candidatos. Las normas de competencia laboral le proveen al evaluador los parámetros sobre los cuales se pueden generar pruebas para la identificación de las competencias funcionales, así como competencias comportamentales teniendo en cuenta el contexto en que se espera que demuestre la competencia. Actualmente hay una tendencia a la vinculación de personas por el mérito, a través de pruebas específicas y objetivas basadas en estándares que establecen la competencia de un aspirante frente a un empleo. Además, genera mayor transparencia en la medida que los perfiles de empleos contienen funciones estandarizadas que pueden ser utilizados indistintamente por las diferentes entidades y son públicos tanto para el aspirante como para el evaluador en los procesos de selección.

Los empleos de libre nombramiento y remoción, según la Ley 909 de 2004, art. 5, corresponden a:

- a) Los de dirección, conducción y orientación institucionales, cuyo ejercicio implica la adopción de políticas o directrices.
- b) Los empleos cuyo ejercicio implica especial confianza, que tengan asignadas funciones de asesoría institucional, asistenciales o de apoyo, que estén al servicio directo e inmediato de los siguientes funcionarios, siempre y cuando tales empleos se encuentren adscritos a sus respectivos despachos. (...)
- c) Los empleos cuyo ejercicio implica la administración y el manejo directo de bienes, dineros y/o valores del Estado.
- d) Los empleos que no pertenezcan a organismos de seguridad del Estado, cuyas funciones como las de escolta, consistan en la protección y seguridad personales de los servidores públicos.

## Pautas para los procesos de selección con base en competencias laborales

### ***a) Identificación de los empleos vacantes con base en perfiles ocupacionales por competencias laborales***

Es necesario ubicar los empleos vacantes que se requieren proveer, bien sea de libre nombramiento y remoción o de carrera administrativa

que se encuentren en el plan anual de vacantes de la entidad y que se reportarán a la Oferta Pública de Empleos de Carrera (OPEC). Para cada empleo se identifica su correspondiente diseño de empleo y perfil ocupacional por competencias laborales (ver Organización del trabajo).

En cada perfil se deben identificar las competencias laborales que serán objeto de valoración. Esta es la base para la preparación de la convocatoria y el diseño de los instrumentos de valoración de competencias para la selección. Para ello se puede utilizar el siguiente instrumento:

Identificación del empleo (Ver formato diseño de empleo y perfil ocupacional por competencias laborales)				Descripción del propósito del empleo y requisitos de estudio y experiencia						Normas de competencia laboral (NCL) objeto de valoración		
Código	Denominación	Nivel jerárquico	Número de vacantes	Código del perfil ocupacional	Área o proceso	Propósito del empleo	Requisito de estudio	Requisito de experiencia	Requisito Alternativa		Código y nombre de NCL del área o proceso específico	Código y nombre de NCL de otras áreas o procesos
									Estudio	Experiencia		

**Instrumento 6.** Formato para identificación de perfiles de empleo por competencias y criterios de valoración en un proceso de selección. Parte I.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

### **b) Reconocimiento de certificaciones laborales**

La certificación de competencias como un mecanismo de reconocimiento de las competencias que se poseen, obtenidas vía formación o como producto de la experiencia, se constituye en un insumo importante y valorado en los procesos de selección. Los certificados de competencia laboral son documentos que avalan la idoneidad de un candidato para presentarse a un concurso o a un proceso de evaluación, porque acreditan oficialmente sus capacidades para desempeñar las funciones expresadas en las NCL. En la selección se prevé además el reconocimiento de aquellas certificaciones expedidas por organizaciones de carácter mundial, con validez internacional.

Una propuesta hacia el futuro para la función pública y para el sector en general, es integrarse al Sistema de certificación de la competencia laboral o, en su momento, al organismo nacional que cumpla esta función, aunque sería materia de análisis y la conveniencia que el sector público cuente con una estructura propia de certificación de competencias laborales.

### c) Definición de criterios de valoración

¿A quién está dirigida la prueba? y ¿para qué se evalúa? Son preguntas que se pueden hacer para precisar los criterios de valoración de acuerdo con las necesidades del empleo. Así por ejemplo, si se refiere a un empleo de un proceso técnico, probablemente tenga más peso lo funcional. Para registrar los criterios y valoración de cada componente de la competencia laboral, se ingresa la información en la segunda parte del instrumento anterior, de la siguiente manera.

Normas de competencia laboral (NCL) objeto de valoración (Ver formato diseño de empleo y perfil ocupacional por competencias laborales)		Competencias laborales objeto de medición y porcentaje de valoración (Defina valor-puntaje para los numerales 1 al 4)								
Código y nombre de NCL del área o proceso específico	Código y nombre de NCL de otras áreas o procesos	1. Desempeño 40%	2. Producto 20%	3. Conocimiento 20%	4. Competencias comportamentales 20%	TOTAL				

**Instrumento 7.** Formato para identificación de perfiles de empleo por competencias y criterios de valoración en un proceso de selección. Parte II.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

El modelo de competencias laborales, tanto en su propuesta como en su implementación, se fundamenta en el trabajo por “resultados” lo que indicaría un orden de ponderación supuesto, en cuanto a los porcentajes asignados a los criterios de evaluación.

La escala de valoración propuesta ubica de mayor a menor valor porcentual al Producto, seguido por el Desempeño, las Competencias Comportamentales y finalmente el conocimiento, ya que este último se ubica como un soporte para desempeñar la competencia. Visto de otra manera, podría pensarse en equilibrar los cuatro componentes poniendo un valor porcentual equitativo a todos.

### d) Preparación de la convocatoria

En este paso se identifican dentro de las normas de competencia laboral, las condiciones de selección, como son los criterios de desempeño, los conocimientos esenciales, los productos las competencias comportamentales. A partir de estos se definen el objeto de la evaluación, la estrategia para recoger la evidencia y el instrumento de evaluación.

Condiciones de selección	Objeto de evaluación	Estrategia para recoger la evidencia	Instrumento de evaluación (evaluador)
<b>Criterios de desempeño</b>	Ejecución real o simulada que permita definir si se realiza la labor con las condiciones de calidad esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Assessment center (Centro de evaluación)</li> <li>•Caso</li> <li>•Bitácora</li> <li>•Entrevista de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Registro estructurado de observación.</li> <li>•Matriz de criterios de desempeño.</li> </ul>
<b>Conocimientos esenciales</b>	Verificación de los conocimientos que dan soporte a la ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Examen objetivo con preguntas tipo TRI (teoría de respuesta al ítem), y no de memoria, tipo TCT (Teoría clásica del test).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prueba escrita</li> </ul>
<b>Competencias comportamentales</b>	Verificación del cumplimiento de los indicadores conductuales establecidos.		

**Tabla 4.** Preparación de la convocatoria.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

De esta manera se identifican los recursos requeridos dependiendo de la estrategia seleccionada.

Para cada norma de competencia y en suma para las normas de competencia que se deban evaluar para un determinado perfil.

### ***e) Construcción de instrumentos y técnicas para evaluar las competencias laborales***

Dado que las competencias se evidencian en el quehacer de las personas, es importante considerar que para aumentar los niveles de validez de una prueba esta debe contextualizarse, es decir, debe reflejar las condiciones específicas que incidirían en el ejercicio de la labor para todos los tipos de evidencia y sus instrumentos.

Una forma para registrar la estrategia de evaluación de la competencia con base en la siguiente matriz. En ella se especifica, además de los datos del perfil del empleo y cada norma de competencia objeto de valoración, la estrategia aplicable a cada aspecto de la competencia laboral y el instrumento que se utilizará para cada perfil en particular.

Identificación del empleo				Área o proceso	Requisito de estudio				
Nivel jerárquico									
Código del empleo		Grado		Código del perfil ocupacional	Requisito de experiencia				
Denominación		Número de vacantes		Propósito del empleo					
Normas de competencia laboral (NCL) objeto de valoración  (Ver formato para la identificación de perfiles de empleo por competencias y criterios de valoración en un proceso de selección)	Condición de selección  (Ver normas de competencia incluidas en el perfil ocupacional por competencias laborales)			Estrategia de evaluación					Instrumento de evaluación según la estrategia
				Assessment center (Centro de evaluación)	Caso	Bitácora	Entrevista de competencias	Examen objetivo con preguntas tipo TRI	
Código de la NCL	Nombre de la NCL								
		Desempeño							
		Producto							
		Conocimiento							
		Comportamiento							
		Desempeño							
		Producto							
		Conocimiento							
		Comportamiento							

**Instrumento 8.** Formato matriz estrategias de evaluación por perfil de empleo.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Las pruebas de desempeño evalúan la competencia en un contexto parecido al que se necesita en el desempeño del empleo. Cuanto más cercano a la realidad, tanto mayor es la posibilidad de predicción de conocer qué tanto el aspirante se acerca al estándar requerido. Un ejemplo de un método o herramienta situacional para evaluar competencias es el Assessment Center, mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo (Alles, 2015, p. 45).

En los casos en que resulta demasiado costosa esta observación, una alternativa es verificar la competencia a través de la descripción de casos realizados sobre incidentes críticos para que el empleado tome decisiones sobre los mismos. Flanagan (1954) define un incidente crítico como un suceso de la práctica cotidiana (extraído de la experiencia) que

si bien no siempre representa gravedad o riesgo, sí resulta fundamental para la consecución de un objetivo. Este método tiene como ventaja que permite identificar tanto requerimientos de tipo funcional y de conocimiento como patrones de comportamiento específicos asociados al éxito de esos eventos fundamentales para los cargos.

El instrumento consiste en la formulación de los casos y sus correspondientes opciones de respuesta. En las respuestas, siguiendo lo establecido en las NCL es posible estandarizar las acciones a realizar para garantizar resultados consistentes y sistemáticos (precisamente las competencias laborales se manejan a través de normas o estándares). De otra forma se daría paso a que la creatividad u otras condiciones personales de los empleados, que si bien son importantes, generen resultados no previsible frente a esas situaciones críticas.

Una de las formas que se pueden utilizar de manera masiva para evidenciar la competencia laboral, y donde se puede aplicar la teoría de incidentes críticos, son las pruebas objetivas, que se utilizan como instrumento para medir una muestra de comportamientos de un individuo o grupo de individuos, conocimientos que opera, procesos de pensamiento que se pone en acción a partir de una información dada. Estas pruebas miden “muestras de comportamiento” (ante la dificultad y subjetividad de medir “el comportamiento” de las personas) e implican un procedimiento sistemático de diseño y elaboración, un conjunto de reglas o principios que conservan un orden interno.

Es importante tener en cuenta los siguientes atributos que deben tener las pruebas que se construyan para evaluar las competencias laborales:

#### ***f) Estructura de pruebas de conocimiento***

Los ítems en las evaluaciones externas y/o internas de las pruebas masivas nacionales e internacionales utilizan por lo general el formato de ítems de opción o selección múltiple (ísm) y adoptan elementos de análisis de la psicometría TRI (Teoría con Respecto al Ítem). Además, tienen una estructura básica que se forma con cuatro grandes componentes que constituyen la integración lógica, lingüística, simbólica, semántica, sintáctica y de contenido de la ciencia o área del conocimiento que aborde la pregunta. Estos cuatro componentes básicos son:

El formato de ítem o pregunta más comúnmente conocido es el tipo de pregunta de opción o selección múltiple con única respuesta (ís-

mur). La estructura básica de los ítems para el formato de opción múltiple con única respuesta es la siguiente (Rivera et al., 2003, p. 87).

Componente	Descripción
<b>Enunciado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enunciado es la premisa o conjunto de premisas donde se expone el tema, las aptitudes, las habilidades, las competencias y los contenidos que se quieren interrogar.</li> <li>• Las premisas se denominan oraciones o proposiciones del tipo ofb (oraciones bien formuladas) o de manera más general fbf (fórmulas bien formuladas).</li> <li>• El enunciado también es llamado tallo, pie de tallo o base.</li> <li>• El enunciado es posible que esté compuesto de una o varias obf, pero puede ser una sola proposición terminada o por terminar con la opción, o sea, complementarla.</li> <li>• La forma en que se relacionan las oraciones del enunciado a partir del uso de los conectivos, determinan las metodologías y tipos específicos de razonamientos; esta es una característica importante por la lógica y la semántica que enuncia cada ítem.</li> <li>• La pregunta usualmente hace parte del enunciado, aunque se logra ubicar como otro segmento de la estructura del ítem.</li> <li>• La pregunta es la oración que interroga; generalmente, en los ítems existen oraciones o proposiciones donde se debe completar con la opción o alternativa, que se ha iniciado en el enunciado.</li> <li>• Las interrogaciones o preguntas se dividen en dos secciones: una parte se encuentra en el enunciado, y la otra, es preciso terminarla sintáctica y semánticamente con las opciones o alternativas.</li> <li>• En algunos casos la pregunta se hace directa y explícitamente en el mismo enunciado.</li> </ul>
<b>Alternativas u opciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones o alternativas son oraciones, proposiciones, palabras o conceptos que dan respuesta cierta y correcta a la pregunta explícita o implícita que se hace en el enunciado.</li> <li>• En algunas ocasiones las alternativas son respuestas aproximadas o con mayor o menor nivel de profundidad; a esta aproximación o profundidad se le denomina respuesta de mayor o menor nivel de complejidad.</li> <li>• En ocasiones, las alternativas u opciones sirven para completar la oración iniciada en el enunciado.</li> </ul>
<b>Clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La clave es la alternativa u opción exacta o correcta.</li> <li>• En ocasiones, la clave es la opción con mayor nivel de aproximación o profundidad con relación a la pregunta que se hace; a esta opción se le denomina alternativa con mayor nivel de complejidad.</li> <li>• En ocasiones todas las alternativas son correctas; en este caso, cada alternativa es poseedora de una valoración, y una de ellas tiene mayor nivel de complejidad (usualmente, se les denomina con números romanos mayúsculas: IV, III, II, I).</li> <li>• También, existen situaciones en que un ítem que tiene dos o más opciones correctas; en este caso, si tiene dos opciones correctas, la clave es la que tenga mayor valor de exactitud.</li> </ul>
<b>Opciones inexactas o menos acertadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las alternativas inexactas, menos acertadas o con menor nivel de complejidad son las que quedan después de escoger la opción clave.</li> <li>• En el análisis de las opciones a partir de ísm es preciso hablar de menor nivel de complejidad o inexactas, ya que todas las alternativas son susceptibles de estudio y calibración psicométrica.</li> </ul>

**Tabla 5.** Estructura básica de los ítems para el formato de opción múltiple con única respuesta.

**Fuente:** Rivera et al., 2003, p. 87.

Cada pregunta elaborada en el contexto de esta ciencia psicométrica de la teoría de respuesta al ítem (TRI) debe realizarse acompañada de la siguiente información:

1. Área o tema que se evalúa. Que, para el caso de la evaluación de competencias laborales, sería equivalente al área o proceso al cual pertenece la NCL a evaluar.
2. Subtema. Norma de competencia laboral.
3. Proceso cognitivo que se evalúa (aptitud, habilidad, competencia, las cuales se deben dar según los criterios de desempeño específicos o generales).
4. Clave o respuesta correcta.
5. Justificación breve sobre la respuesta correcta.
6. Nombre del autor e institución de procedencia.

#### **g) Calificación y realimentación**

Se efectúa de acuerdo con el nivel de logro del resultado establecido en el estándar o norma. De igual manera la realimentación se hace valorando el logro e identificando los aspectos, desempeños o logros que no se alcanzaron y se plantea su posibilidad de mejora.

## Permanencia y movilidad

En la actualidad los movimientos de empleados públicos de carrera administrativa de un empleo a otro se dan gracias a los mecanismos de provisión transitoria de empleos que estén en vacancia temporal o definitiva, es decir, la figura de encargo o comisión para ejercer empleos de libre nombramiento y remoción, que se convierten en situaciones administrativas en las que se puede encontrar un empleado público, las cuales no modifican el registro público de carrera de dicho empleado. Por consiguiente, se podría decir que no existe movilidad directa propiamente dicha en la carrera administrativa, pero sí representan opciones de mejora en las condiciones del trabajador de manera temporal.

Lo anterior no quiere decir que no se pueda ascender en la carrera, ya que en el Decreto 1083, 2015, art. 2.2.6.26, establece el “nombramiento

to en ascenso: Cuando un empleado con derechos de carrera supere un concurso, será nombrado en ascenso en período de prueba por el término de seis (6) meses. Si supera este período satisfactoriamente, le será actualizada su inscripción el registro público”.

La Ley 909, 2004, art. 24 y el Decreto 1083, 2015, art. 2.2.5.9.9, establece los lineamientos normativos que enmarcan las posibilidades de movilidad de las personas de un empleo a otro (en los casos de provisión transitoria).

## Cuadros funcionales

Los cuadros funcionales son agrupaciones de los diferentes empleos, por familias, a partir de criterios de agrupación previamente establecidos, definidos en la Ley 909 de 2004, art. 20.

Dado que la agrupación de los empleos obedece a características semejantes, es importante contar con una serie de criterios específicos a través de los cuales puedan hallarse semejanzas entre los diferentes empleos y poder realizar las agrupaciones. Estos criterios podrían ser: Competencias funcionales comunes, Núcleos básicos de conocimientos, Niveles jerárquicos, Requisitos de estudio y experiencia y Rangos o grados.

La principal ventaja que emerge a partir de esta agrupación es la clarificación de los diferentes escenarios de movilidad que podrían presentarse para los servidores públicos. “Los mecanismos de movilidad funcional y geográfica permiten responder con flexibilidad a las necesidades de retribución de efectivos” (Longo, 2004, p. 10).

En la siguiente propuesta de cuadro funcional, vemos verticalmente cinco niveles jerárquicos (Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial) y horizontalmente se pueden ubicar las áreas procesos. Se simbolizan los empleos asociados a perfiles por competencias, la agrupación por empleos tipo y las opciones de movilidad.

### Estructura cuadros funcionales: Movilidad por áreas o procesos transversales (Propuesta)

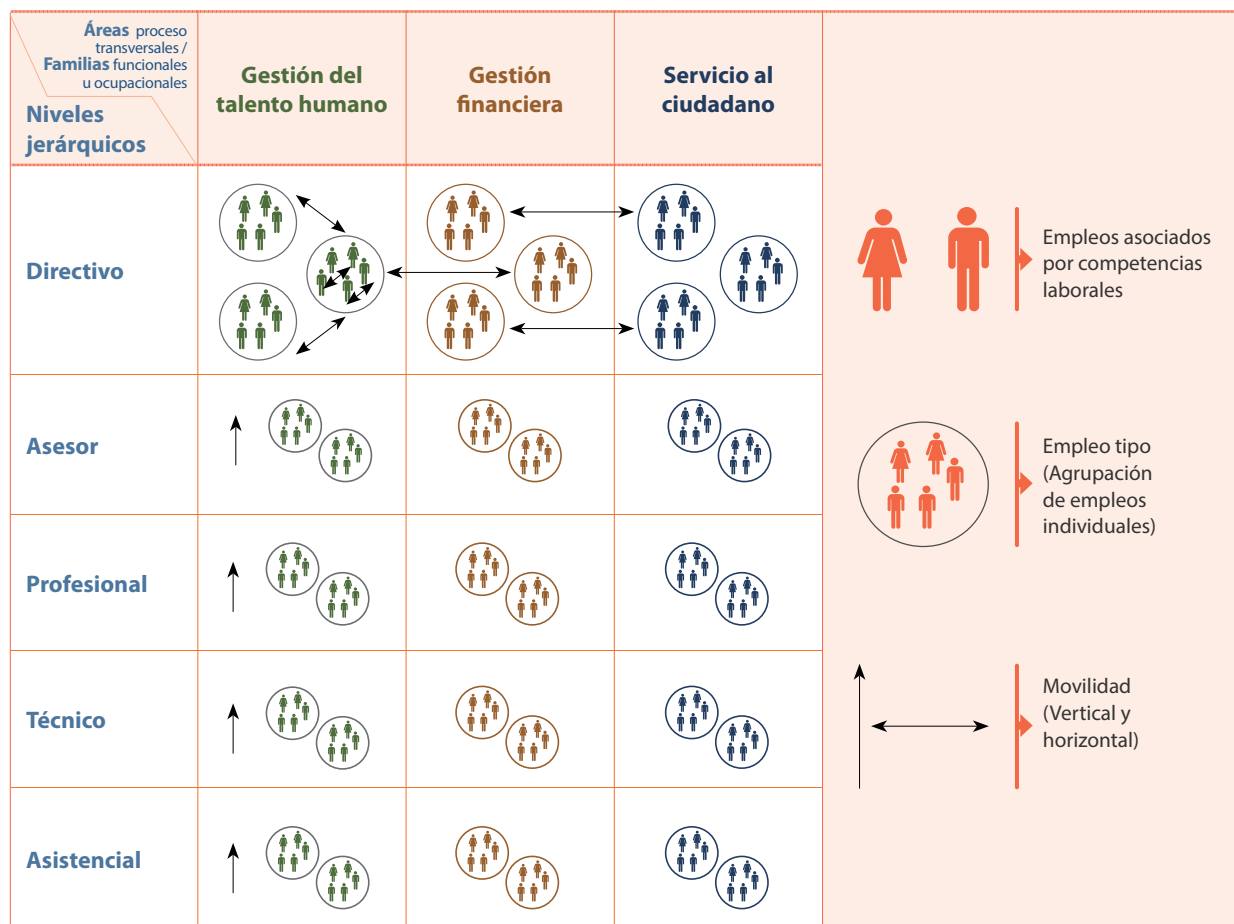


Gráfico 18. Propuesta de cuadros funcionales.

Fuente: Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Después de organizar los perfiles tipo en los cuadros funcionales, se podrán identificar las posibles rutas en las que se puede presentar la movilidad de los diferentes empleos. Los escenarios en los que se puede presentar la movilidad son:

- Movilidad horizontal al interior del área o proceso: Similitud en las agrupaciones de empleo tipo dando respuesta a requerimientos de la entidad (reemplazos).
- Movilidad horizontal entre áreas o procesos: Similitud en las agrupaciones de empleo tipo y núcleos básicos de conocimiento.
- Movilidad vertical entre o al interior de las áreas o procesos: Cumpliendo los requisitos del nivel al que va a acceder, los principios de carrera administrativa y las competencias asociadas.

## Retiro del empleo público

En el sistema de carrera administrativa y en los empleos de libre nombramiento y remoción, las formas de retiro de un empleado se encuentran taxativamente señaladas en la ley. Cabe anotar aquí que en la causal 2, "Declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa", la incidencia de las competencias laborales está relacionada con la objetividad y aportes que estas generan en el subsistema de gestión del rendimiento como se verá más adelante.

### 2.2.4 Gestión del rendimiento

***"Lo que depende de mí y lo que no depende de mí"***

Epicteto.

## ¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema de la gestión del rendimiento?

La gestión del rendimiento, considerado un subsistema clave en la implementación de un modelo de gestión por competencias por lo que por lo que agrega o no valor por medio del desempeño de las personas a los fines, objetivos y estrategia de la o las organizaciones, ha sido abordado por visionarios, expertos en capital humano, generadores de política del talento humano en el sector público colombiano, latinoamericano y en diversas partes del mundo, con teorías, concepciones, enfoques, experiencias y entre otras formas con pautas para su acción que se interconectan de una u otra forma para dar respuesta a la pregunta de la que se dispone en la apertura de este complejo sistema de la evaluación del rendimiento o evaluación del desempeño por Competencias.

La gestión del rendimiento conjuga expectativas, lineamientos, condiciones, estrategias, roles, responsabilidades, resultados, herramientas, que hay que reorganizar para apuntar a lo que se busca, que como bien lo dice Longo (2002), lo que se busca es, “influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la organización, y mantenerlo en el nivel más alto posible”. A continuación se presenta la concepción de las competencias laborales en el sector público colombiano el cual tiene que ver con el alcance de la propuesta para implementarlas en el nodo de gestión del rendimiento o evaluación del desempeño.

Las competencias laborales vinculan lo funcional y comportamental, precisando lo que las personas hacen en el trabajo y las competencias necesarias para realizarlo exitosamente. Esta concepción se refleja en cada una de las Normas de Competencia del Sector Público Colombiano (NCLSP).

En el marco de la gestión del rendimiento se hace necesario establecer la diferencia entre evaluación de competencias y evaluación de desempeño. La primera permite verificar si se poseen las competencias laborales y la segunda hace posible valorar el actuar y los logros de las personas en el desarrollo de su trabajo frente a los retos y metas establecidas. Podríamos decir que se evalúa el desempeño del trabajador al poner en juego las competencias para realizar las funciones y cumplir con los resultados propuestos y esperados en su trabajo. La conjunción de estas dos evaluaciones es definitiva para la gestión del rendimiento.

Propósito de esta gestión es establecer la relación entre las competencias laborales (competencias funcionales y comportamentales) con la gestión del rendimiento o evaluación del desempeño de gerentes públicos, empleados de carrera administrativa y en sistemas de evaluación propios, identificando qué hay que mantener del sistema actual, qué cambiar, qué transformar y qué incluir para hacer uso de los principales productos insumo del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, las NCL.



**Gráfico 19.** Documentos representativos del marco normativo y lineamientos metodológicos para la evaluación del rendimiento o desempeño.

**Fuente:** Elaborado por Equipo del Proyecto Competencias 2016 a partir de investigación realizada en páginas Web del Departamento de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Los documentos normativos relacionados en el gráfico hacen visible leyes, decretos, guías y acuerdos que desarrollan aspectos de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, como es la profesionalización de la administración pública, establece normas que buscan garantizar la competencia de la gerencia pública, precisa orientaciones para tener perfiles ocupacionales por competencias, se hace extensiva la capacitación a todos los servidores públicos para habilitar competencias, contemplados en la Ley 909 del 2004 y que es necesario tener presente para saber a qué responde la propuesta que más adelante se presenta para fortalecer las competencias laborales en el proceso de evaluación del desempeño.

Por otra parte, en el todo del marco normativo está el Decreto 1083 de 2015, art. 2.2.13.15 y subsiguientes, que da lineamientos en cuanto a la gestión del rendimiento para gerentes públicos se refiere y acompaña el agrupamiento de documentos la guía la gestión de los empleos de naturaleza gerencial y la guía metodológica para la elaboración de un acuerdo de gestión para tal propósito. También se hace presente en el gráfico la imagen del Acuerdo 565 de 2016 de la Comisión Nacional del Servicio Civil, que establece el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en período de prueba, y el Acuerdo CNSC No.201600000816 del 13-07-2016, el cual

expone los criterios y define los lineamientos para desarrollar los sistemas propios de evaluación de desempeño laboral. Tales determinaciones son los que se tienen en cuenta frente a los criterios de análisis de que mantener, cambiar, transformar o incluirles para fortalecer la aplicación de las competencias laborales que están manifiestas en el diseño del empleo y perfiles ocupacionales por competencias laborales.

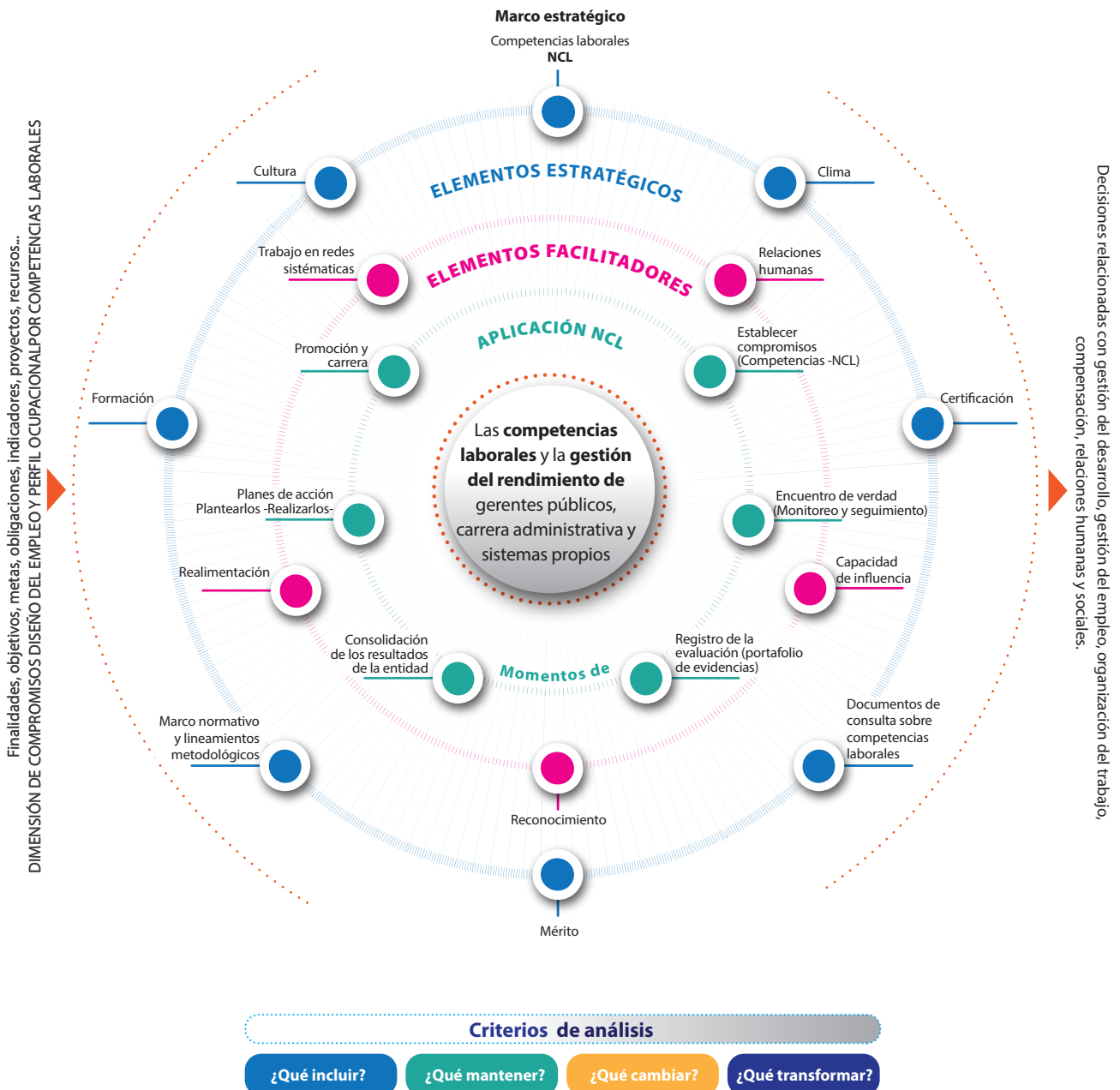
Al respecto se busca la articulación de este subsistema con los demás de la gestión del talento humano, fortalecer la cultura de la gestión del rendimiento entre los evaluadores y evaluados y emprender campañas de mejora frente a una evaluación satisfactoria. Al respecto se atiende el llamado que se hace a la no articulación de este con los demás subsistemas de gestión del talento humano, no existe la cultura de la gestión del rendimiento entre los evaluadores y evaluados conectado a ello que en gestión del desempeño generalmente no se utiliza para emprender campañas de mejora frente a una evaluación insatisfactoria.

En cuanto a la evaluación del líder (EDL) debe constituirse en un instrumento eficaz de gestión, para que aporte a la rendición de cuentas, a los resultados de los programas del Gobierno, a la articulación de los equipos e individuos con los lineamientos de la planificación estratégica.

Considerando entonces que lo que se pretende es fortalecer el sistema de evaluación con las competencias laborales (competencias funcionales y comportamentales), se presentan los documentos del proyecto donde especialmente se registra la información sobre competencias laborales, los cuales son indispensables reconocer, ya que son la fuente de consulta para la evaluación del desempeño por competencias laborales. Ellos son el formato Diseño del empleo y perfil ocupacional por competencias, el catálogo de competencias laborales y las normas de competencia laboral.

## Evaluación del desempeño

La visión del subsistema de evaluación del talento humano se propone a continuación:



**Gráfico 20.** Representación de elementos claves que participan en el marco conceptual de la evaluación del rendimiento o del desempeño. Una aproximación.  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016

El gráfico anterior propone el marco conceptual de la evaluación del rendimiento o del desempeño a partir de tres generadores acción del subsistema, así:

- Los elementos estratégicos que permiten gerenciar el subsistema gestión del rendimiento o evaluación del desempeño del talento humano
- Los elementos facilitadores del subsistema, y
- Los momentos del proceso de evaluación

Ahora se va desarrollar cada uno de los generadores de acción planteados. La configuración de los tres generadores de acciones del subsistema se puede explicar de la siguiente forma por experiencias ya vividas: los elementos estratégicos derivan del propósito unificado, de una visión común que alinea perspectivas del eje de prestación de servicios de la Administración Pública o de entidades, personas y comportamientos, sistemas de gestión, estrategias, líneas de acción para su o sus finalidades, generalmente se representa bajo las comprensiones de lo que es un marco de referencia corporativo, el cual se expresa mediante la misión, visión, valores, políticas, objetivos, procedimientos y actividades de una entidad, concepción que puede transferirse a un sistema como el de gestión humana.

Comprendido lo mencionado, puede plantearse que el subsistema de gestión del rendimiento o de evaluación del desempeño también ha de contar con tal referente y aquí se propone elementos estratégicos para ello, basado en documentos normativos, lineamientos y diagnósticos que tanto el Departamento Administrativo de la Función Pública como la Comisión Nacional del Servicio Civil entre otros, como condición deseable.

Elementos estratégicos	Descripción
<b>Misión</b>	Las finalidades de la entidad se evalúan a partir de resultados, competencias y contribuciones individuales y colectivas, con criterios de desempeño específicos y generales, de manera sistemática, sistémica, objetiva e imparcial.
<b>Visión</b>	La evaluación será una práctica habitual en el sector público colombiano, el desempeño deberá ser un eje de conversación permanente para dar valor público.
<b>Filosofía</b>	La mejora continua del desempeño y el desarrollo de las personas cooepetentes.
<b>Principios</b>	Buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia <sup>3</sup> , cumplimiento o eficiencia, equidad, articulación, celeridad, realimentación, visión compartida.
<b>Valores</b>	Basados en la raíz “Co” cooperación, colaboración, confianza, complementariedad, conciencia, cooepetitividad y sinergia.
<b>Políticas</b>	Las decisiones administrativas de permanencia dependen del mérito.
<b>Estrategia</b>	Autoevaluación <sup>4</sup> , coevaluación directa e indirecta (comisión evaluadora).
<b>Objetivos</b>	Interrelación de la valoración de personas con la cualificación de las mismas acompañada de una certificación de idoneidad en el trabajo, obtenida mediante el nivel de desempeño esperado y superado.
<b>Procedimientos</b>	Planeados para hacer lo correcto, correctamente, cada vez mejor y permanentemente.
<b>Actividades o prácticas</b>	Diferenciadas de acuerdo con subculturas, pero alineadas a los campos de este marco de referencia, a la normatividad y a los lineamientos de los generadores de política.

**Tabla 6.** Marco de referencia estratégico para la gestión del rendimiento o evaluación del desempeño en el sector público colombiano.

**Fuente:** A partir de las ideas generadoras de la Ley 489 de 1998, artículo 3, de entidades nacionales como Comisión Nacional del Servicio Civil, Departamento Administrativo de la Función Pública y de inspiradores como Matrízica, Humberto Maturana, Peter Senge, Riaz Khadem, Robert S. Kaplan, David P. Norton, David Ulrich.

3 Del Congreso de la República Ley 489 de 1998.

4 Propuesta basada en la frase del filósofo Epicteto, citado por Walter Riso, que dice: “Eres tú quien debe examinar lo que es digno de ti, no yo. Eres tú quien te conoces a ti mismo, quien sabe cuánto vales para ti mismo y en cuánto te vendes: cada uno se vende a un precio”.

Los elementos facilitadores son eje generador de acciones del subsistema; sin embargo, es importante comprender que la capacidad de influencia, las relaciones humanas, la realimentación, el reconocimiento y el trabajo en redes sistémicas incluyen comportamientos que sirven de puente en las relaciones y procesos para facilitar el camino a recorrer. Así mismo, los momentos del proceso de evaluación son eje generador de acciones del subsistema, donde se da la interacción con lo que es de interés.

A partir de los criterios de análisis que mantener, cambiar<sup>5</sup>, transformar<sup>6</sup> e incluir en relación con las competencias laborales (funcionales y comportamentales) con respecto del marco normativo y lineamientos metodológicos que se observan en la ilustración entre los que están decretos, acuerdos y guías, y con los momentos de establecer compromisos, encuentros de verdad (monitoreo, seguimiento), registro de la evaluación (portafolio de evidencias), consolidación de los resultados de la entidad, planes de acción (plantearlos, realizarlos) y promoción y carrera, se propone articular mediante la incorporación de competencias laborales a los sistemas de evaluación una propuesta del subsistema de gestión del rendimiento por competencias laborales, la cual se expresa en las siguientes tablas y corresponde específicamente a acciones donde se encuentra una brecha que permite incluir las competencias laborales.

---

5 El cambio es entendido como quitar lo que hay y poner algo diferente.

6 La concepción de transformar es dejar algo de lo que se presenta y cambiar algo de eso mismo que se indica.

Sistemas de evaluación	Criterios de análisis	Gestión del rendimiento gerentes públicos	Evaluación del desempeño Carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción	Evaluación del desempeño sistemas propios
Establecer compromisos (Competencias – NCL)	Mantener	<p>Las cuatro fases que forman el acuerdo de gestión para la gestión del rendimiento: concertación, formalización, seguimiento y evaluación de compromisos. (DAFP, 2015, pp. 25-28).</p> <p>Mantener la gestión del rendimiento para gerentes públicos, de conformidad con los principios que la rigen. (DAFP, 2015, p. 14)</p>	<p>La definición de compromisos laborales que se encuentra en las generalidades del sistema tipo de evaluación del desempeño laboral del Acuerdo 565. Aquí se afirma que los compromisos laborales definen cómo se desempeñan las competencias funcionales en el cumplimiento de metas institucionales (...) Igualmente menciona cuáles serán las competencias comportamentales objeto del Acuerdo (CNSC, 2016, p. 2).</p> <p>Mantener los componentes de la Evaluación del Desempeño Laboral: Las metas institucionales establecidas por la entidad y los resultados de su gestión, competencias comportamentales, compromisos laborales, el portafolio de evidencias, evidencias, la evaluación de Gestión por Áreas o Dependencias, los planes de mejoramiento individual (CNSC, 2016, p.6)</p>	<p>La concepción del compromiso de la alta gerencia en la adopción y desarrollo de un sistema propio de evaluación del desempeño.</p> <p>El seguimiento de lineamientos determinado para tal propósito por la Comisión Nacional del Servicio Civil en el Acuerdo 20161000000816</p>
	Cambiar		<p>El nombre del componente de la evaluación del desempeño laboral que hace referencia a la “evaluación por áreas o dependencias”, por evaluación por “áreas o procesos”, en razón a que el lineamiento dado por la función pública, la Escuela Superior de Administración Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil a este proyecto, es construir NCL por áreas o procesos, lo que se alinea con estructuras organizacionales por procesos.</p> <p>Se propone cambiar el peso porcentual de la calificación para el período anual u ordinario (CNSC, 2016, p. 13).</p>	<p>Se solicita lo mismo que en el sistema tipo de evaluación.</p>

Sistemas de evaluación	Criterios de análisis	Gestión del rendimiento gerentes públicos	Evaluación del desempeño Carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción	Evaluación del desempeño sistemas propios
Establecer compromisos (Competencias – NCL)	Transformar	La redacción de objetivos. (DAFP, 2012, p. 2). Agregarle la condición con el propósito de contar con referentes objetivos para su evaluación.	La afirmación del Artículo 1.4 de Definiciones. Lo que se refiere a “Se evaluarán solamente cuatro (4) competencias, entre comunes y por nivel jerárquico”.	Se sugiere considerar lo que establece el Artículo 1.4 de Definiciones. Lo que se refiere a las competencias comportamentales, con respecto a que “se evaluarán solamente cuatro (4) competencias, entre comunes y por nivel jerárquico”, e incluir las del área o proceso transversal y cuando se cuenten con las competencias comportamentales de la entidad, se incluyan.
	Incluir	Normas de competencia laboral	En los componentes de la evaluación del desempeño laboral, a los planes de mejoramiento individual hay que agregarle, o de equipo.  Incluir en la definición “Compromisos laborales”, cómo se desempeñan las competencias funcionales en relación con las Normas de Competencia Laboral (NCL), dado que en ella están los criterios de evaluación establecidos para la función y hacerlo extensivo a la evaluación en el período anual, período de prueba o evaluación extraordinaria. <sup>7</sup> Cabe anotar que en las NCL incluye el componente de los criterios de desempeños de las funciones productivas, lo que contribuye a que los resultados por funciones ya estén establecidos por generadores de política.	Se solicita lo mismo que en el sistema tipo de evaluación (columna anterior)

**Tabla 7.** Propuesta para el momento de establecimiento de compromisos en la evaluación.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016, a partir de marco normativo y lineamientos metodológicos del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Un ejemplo de cómo transformar la redacción de objetivos planteados en la Guía para el establecimiento de acuerdos:

<sup>7</sup> La evaluación extraordinaria solo se diligencia en caso de que la evaluación haya sido deficiente. (CNSC, Acuerdo 565, 2016, p. 15).

“Orientar la actuación de las entidades hacia sus prioridades explícitas” por “Orientar la actuación de las entidades de acuerdo con las prioridades explícitas en el plan estratégico”.

Sobre la inclusión de Normas de competencia Laboral (NCL) para la Gerencia Pública:

El reto es diseñar para los procesos misionales de la entidad, NCL, con el mismo esquema con que se identificaron las NCL para los procesos transversales de las entidades públicas y realizar el ejercicio piloto sobre cómo llevarlas a los acuerdos de gestión, con el propósito de que tales NCL contribuyan a decisiones por ejemplo de nombramiento para sustituir empleos en la misma entidad o en otras entidades de carácter nacional o internacional.

A continuación, se recuerdan los componentes de la NCL:



**Gráfico 21.** Estructura de la NCL con evidencia de los criterios de desempeño claves.

**Fuente:** Modelo Diseñado por el Equipo del Proyecto Competencias ESAP, 2016 a partir de estándares de competencias.

De aceptarse la propuesta de incluir en los acuerdos de gestión, NCL, puede decirse que ya hay algunas NCL que aplican a los gerentes públicos. Por ejemplo, hay NCL que perfectamente se asocian a algunos de los principios de la gerencia pública que están consignados en la guía para la gestión de empleos de naturaleza gerencial (DAFP, 2015, p. 14).

A continuación se ilustra un ejemplo tomado de la Guía en referencia, que se refleja en la NCL.SP.GT.03 del documento Propuesta catálogo de competencias laborales (equipo consultor, proyecto competencias laborales ESAP, 2016).

PRINCIPIOS 3 y 5. Guía para la gestión de empleos de naturaleza gerencial	Respectivamente se refieren a que “los gerentes públicos deben diseñar, incorporar, implantar, ejecutar y motivar la adopción de tecnologías que permitan el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de los planes, programas, políticas, proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional” y “El desempeño de los gerentes públicos deberá ser valorado de acuerdo con principios de eficacia y eficiencia. (Ibid).			
	Familia competencias laborales para el área o proceso gestión tecnológica			
	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral	Actividades clave	Competencias comportamentales
<b>NCL.SP.GT.03</b> Documento Propuesta catálogo de competencias laborales	Directivo Asesor	<b>NCLSP. GT.03</b>  Articular la construcción de la arquitectura empresarial con base en metodologías establecidas y el marco de referencia de la AE para la Gestión de TI del Estado colombiano	Participan en la definición de la arquitectura del negocio <sup>8</sup>  Estructurar la arquitectura de TI	Desarrollo directivo

**Tabla 8.** Ejemplo. Principios de naturaleza gerencial integrados en las NCL.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto de Competencia Laborales ESAP, 2016.

Continuando con el ejemplo y reafirmando que hay algunas normas que aplican a los gerentes públicos, la pregunta que puede hacerse el lector es ¿Cuál es la norma que aplica? y la respuesta correspondiente es la Norma de competencia.SP.GT.03 que se encuentra en el Catálogo de competencias laborales.

En el imaginario de contar con NCL se hace una propuesta más y es el uso del formato “Diseño del empleo y perfil ocupacional por competencias laborales” que como ya se expuso en el Subsistema de organi-

8 De acuerdo con el sector de tecnología, se hace referencia al core del negocio.

zación del trabajo en este documento, puede también ser utilizado para empleos de libre nombramiento y remoción para la gerencia pública. Ello tiene su razón. La guía para la gestión de empleos de naturaleza gerencial contiene la directriz con respecto a que en “los procesos de gestión de gerencia pública (...) se vinculan a estos cargos aspectos como la identificación de las necesidades de los empleos, la documentación básica que los respaldan (manuales de funciones y cargas laborales), la gestión en el ingreso, la movilidad y el retiro, la gestión de la compensación, la formación y el bienestar e incentivos” (DAFP, 2015, p. 15).

Con lo mencionado, se pone a disposición de quienes organizan el empleo, el formato “Diseño del empleo y perfil ocupacional por competencias laborales” para los gerentes públicos y las normas de competencia laboral del área o proceso de gestión del talento humano, las cuales pueden ser consultadas, en su momento, el catálogo de competencias laborales, que se ubicará en el repositorio de documentos de competencias laborales que tenga dispuesto la función pública.

Las normas que se consideran para el gerente público se proponen que vayan a la variable “V Competencias funcionales del área o proceso específico”. Al estar ahí consignadas, en el conjunto de todo el diseño del empleo, podrán considerarse para las cuatro fases de la gestión del rendimiento, especialmente para la redacción de los compromisos.

V. COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO				
Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales

**Tabla 9.** Competencias laborales del área o proceso específico.  
**Fuente:** Elaborada Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Esta misma propuesta se hace extensiva para el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa, en el que se toman como referente las NCL.

Dado el interés por fortalecer las competencias laborales en el Subsistema de Evaluación del Desempeño Laboral se propone cambiar como se dice , en la tabla 10, el peso porcentual de los componentes de calificación para el periodo Anual u Ordinaria así:

Calificación para el período anual u ordinaria	Peso porcentual Actual	Pesoporcentual Propuesto
Compromisos laborales	80%	75%
Competencias comportamentales	10%	15%
Evaluación de gestión por áreas o dependencias (áreas o procesos).	10%	10%

**Tabla 10.** Propuesta cambio porcentual para componentes del sistema de evaluación tipo.

**Fuente:** Elaborada por Proyecto Competencias, 2016 con base en Acuerdo 565 de 2016.

Continuando con la propuesta, se invita a transformar lo que establece el Artículo 1.4 de Definiciones en lo referente a las Competencias comportamentales, con respecto a que “Se evaluarán solamente cuatro (4) competencias, entre comunes y por nivel jerárquico” e incluir las del área o proceso transversal y cuando se cuenten con las competencias comportamentales de la entidad, estas se incluyan.

Momentos de	Sistemas de evaluación (Criterios de análisis)	Gestión del rendimiento gerentes públicos	Evaluación del desempeño carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción	Evaluación del desempeño sistemas propios
<b>Encuentro de verdad (monitoreo y seguimiento)</b>	Mantener	En la fase de seguimiento, que coincidan los periodos establecidos para ello, con el seguimiento a planeación institucional.		
	Cambiar			
	Transformar			
	Incluir	Se sugiere incluir lo propuesto para el Sistema Tipo.	En la definición del componente “Evaluación de gestión por áreas o dependencia” o como ya se propuso por áreas o procesos, incluir el monitoreo y seguimiento.	Se sugiere incluir lo propuesto para el sistema tipo.

**Tabla 11.** Propuesta para el momento de encuentro de verdad en la evaluación.

**Fuente:** Elaborada por Proyecto Competencias, 2016 con base en Acuerdo 565 de 2016.

**PROPUESTA:** Ampliación de lo propuesto para los encuentros de verdad.

El seguimiento y monitoreo es una etapa crítica en un sistema de gestión del rendimiento o evaluación del desempeño laboral, y es la mejor forma de evitar sorpresas ante la presencia de un imprevisto o per-

turbador del alcance de compromisos. Si bien están planteados en los lineamientos los momentos o etapas del seguimiento, hay que verificar permanentemente avances de compromisos y compararlos con planes de trabajo establecidos. Ello requiere registro en los portafolios de evidencias, registrar incidentes, entre otros aspectos.

El contacto en el escenario de trabajo o dónde se determine el trabajo, ha de estar mediado por los elementos facilitadores recomendados en el eje generador de estas acciones y ha de registrarse igualmente las condiciones en que se realiza tal contacto, dar la respectiva realimentación o reconocimiento y registrarlo y generar los reportes o actas a que haya lugar. En todo caso, la entidad debe facilitar los instrumentos y herramientas necesarias para que el servidor pueda cumplir con los objetivos concertados.

Para garantizar un resultado efectivo en el área o proceso, el evaluador debe monitorear<sup>9</sup> en forma permanente y sistemática el quehacer para establecer objetivos frente a resultados, cumplimiento de compromisos por las partes, calidad y cantidad de los entregables, cumplimiento de criterios de desempeño generales que aparecen por ejemplo en las NCL, permanencia o no en las actividades correspondientes a sus responsabilidades, cumplimiento de plazos, de la normatividad, de la gestión.

Momentos de	Sistemas de evaluación (Criterios de análisis)	Gestión del rendimiento gerentes públicos	Evaluación del desempeño carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción	Evaluación del desempeño sistemas propios
<b>Registros de la evaluación (Portafolio de evidencias)</b>	Mantener			
	Cambiar			
	Transformar			
	Incluir	Una forma de ordenamiento de las evidencias	Igual	Igual

**Tabla 12.** Propuesta para el momento de registro de la evaluación.

**Fuente:** Elaboración equipo consultor a partir de marco normativo y lineamientos metodológicos del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil.

9 Monitoreo es un término no incluido en el diccionario de la Real Academia Española. Su origen se encuentra en monitor, un aparato que toma imágenes [...] El monitor ayuda a controlar o supervisar una situación. La definición anterior invita a acciones que son necesarias en el proceso de evaluación para ayudar a construir evidencias del desempeño.

**PROPUESTA:** Ampliación de lo propuesto para la organización del portafolio de evidencias.

## Portafolios de evidencias

Se pueden construir varios tipos de portafolios de evidencias que deben entrelazarse con el propósito de que contribuyan al logro de la objetividad de la evaluación del desempeño basada en evidencias. Por consiguiente, puede existir un portafolio de evidencias del evaluado, del evaluador o evaluadores, de coordinadores con portadas y separadores.

Qué pueden contener esos portafolios en común:

- Resumen de la hoja de vida del evaluado o el de evaluadores o coordinadores con foto (dependiendo del portafolio que se construye).
- Registro del diseño del empleo y perfil ocupacional por competencias laborales .
- Certificado de formación como evaluador o evaluado en competencia laboral.
- Registro del plan de evaluación y de presentación de evidencias con base en las NCL y los acuerdos de gestión o compromisos establecidos.
- Registro del cronograma para evaluar.
- Instrumentos para evaluar o autoevaluarse (aprobados en el sistema que se requiera).
- Evidencias de las novedades de los candidatos (actas que se levanten, reportes, monitoreo, seguimiento).
- Informes de auditoría si se considera pertinente.
- Informe de la oficina de control interno de la evaluación de la gestión por dependencias (Acuerdo 565/16).
- Registro de emisión de juicio objetivo, imparcial y sistémico.
- Plan de mejoramiento.
- Solicitud/ acta de aplazamiento, retiro, traslado o cancelación del proceso de evaluación, si fuera necesario.

- Una página con la URL donde puede consultar las NCL y los documentos del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales.
- Carta(s) de apelación para la evaluación extraordinaria, si es necesario.

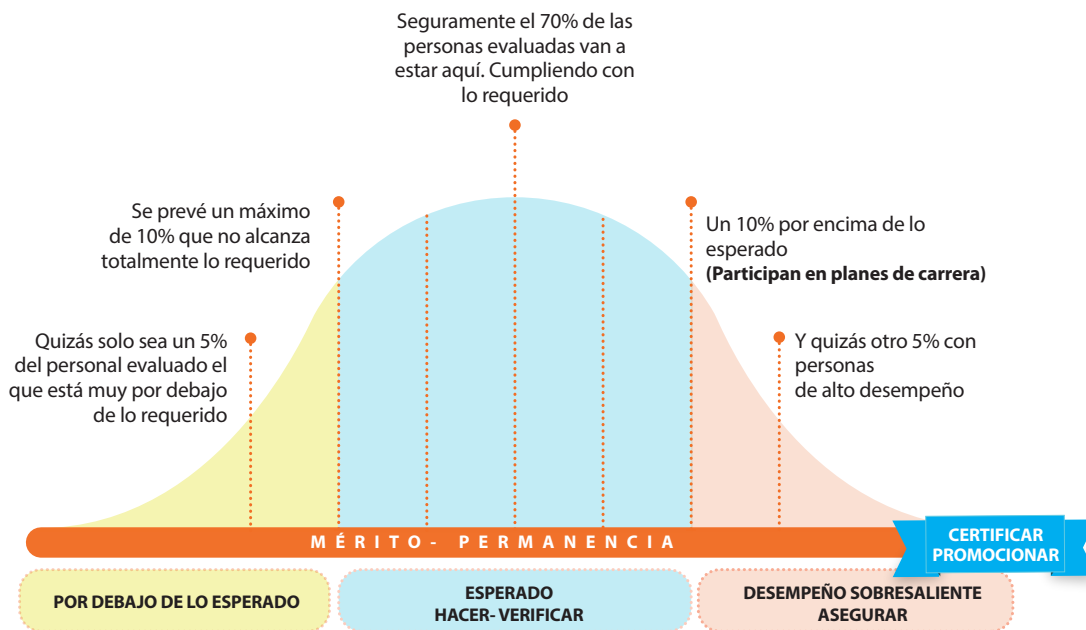
**PROPUESTA:** En la consolidación de los resultados de la evaluación se plantea la ampliación de lo propuesto para la organización del portafolio de evidencias.

Sistemas de evaluación	Criterios de análisis	Gestión del rendimiento gerentes públicos	Evaluación del desempeño carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción	Evaluación del desempeño sistemas propios
Momentos de Consolidación de los resultados de la evaluación	Mantener			
	Cambiar			
	Transformar			
	Incluir			

**Tabla 13.** Propuesta para el momento de consolidación de los resultados de la evaluación.

**Fuente:** Elaboración equipo consultor a partir de marco normativo y lineamientos metodológicos del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil.

PROPUESTA PARA EL MOMENTO DE CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN



**Gráfico 22.** Propuesta para presentar la consolidación de resultados de la evaluación del desempeño, aplica a todos los sistemas de evaluación del sector público colombiano.

**Fuente:**Equipo del Proyecto Competencias ESAP, 2016

El gráfico 22 orienta la distribución de los resultados esperados con respecto al cumplimiento de compromisos y propone reconocer el desempeño sobresaliente, por una parte, con la inclusión del resultado para participar en planes de carrera que puede, además, conllevar a planes de reemplazo y para aquellos que tengan altos desempeños, certificárselo, para que pueda participar en planes de promoción e incluso en planes de sustitución. Su argumentación está en la teoría de “Curva Forzada” que, como su nombre, lo indica obliga a discriminar el desempeño en colaboradores (Hatum, 2009, p. 115). Práctica que no se recomienda de manera permanente sino por un tiempo específico, por ejemplo de unos tres años, mientras se fortalece la cultura de alto desempeño.

Momentos de	Sistemas de evaluación (Criterios de análisis)	Gestión del rendimiento gerentes públicos	Evaluación del desempeño carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción	Evaluación del desempeño sistemas propios
<b>Planes de acción (plantearlos-realizarlos)</b>	Mantener			
	Cambiar			
	Transformar			
	Incluir	Plantearlos considerando tanto lo individual como lo colectivo. Eso se puede lograr a partir de la metodología que se utiliza para cuadros funcionales, de esa manera se reducen costos y se potencia competencias laborales a los que están asociados los compromisos.	Lo mismo	Lo mismo

**Tabla 14.** Propuesta para el momento de planes de acción relacionados con la evaluación.

**Fuente:** Elaboración equipo consultor a partir de marco normativo y lineamientos metodológicos del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil.

**PROPUESTA:** Ampliación de lo propuesto para planes de acción acordes con la curva forzada.

De acuerdo con los resultados del desempeño, pueden generarse los planes de acción además de los específicos individuales y son los planes grupales. Esos planes pueden construirse con la misma filosofía con la que se construyen los cuadros funcionales para optimizar recursos por una parte, pero por otra lleva a impactar el marco estratégico de la entidad. La propuesta es la siguiente e incluye los roles en el plan de acción:

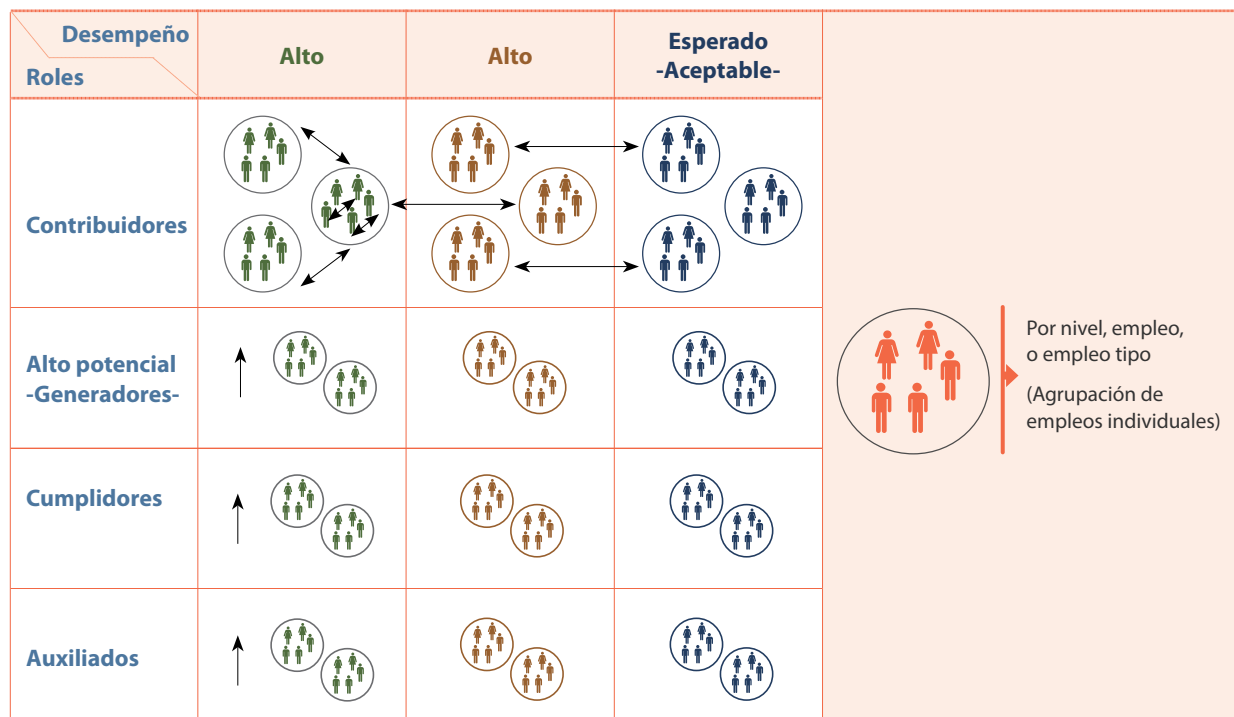
Resultados de evaluación	Rol en el plan de acción	Acciones sugeridas a tener en cuenta
<b>Muy alto desempeño</b>	Estrellas - Contribuidores	Identificar comportamientos que hay que considerar en la cultura, clima, formación (analizar tipo de orientación: a la tarea y/o a las personas) y promoción.
		Incluir acciones desafiantes.  Llevarlos a crear casos de estudio con sus experiencias y a participar en ponencias nacionales e internacionales.
<b>Alto desempeño</b>	Alto potencial - Generadores	Evaluación de potencial anual para visibilizarlos en planes de sustitución.
		Estimularles capacidades de constructores de servidores públicos.  Trabajar en características de personalidad facilitadora, característica de contribuidores.
<b>Desempeño esperado – Estándar: Aceptable</b>	Cumplidores	Fortalecer todos y cada uno de los elementos facilitadores del sistema de evaluación y su marco estratégico para elevar conciencia de mejora del desempeño
<b>Desempeño por debajo de lo esperado</b>	Auxiliados	Revisión del diseño del empleo y perfil ocupacional por competencias laborales, estudio de cargas, estudio de capacidades, atención y concentración, así como de la cultura que les rodea, clima, forma de delegación y elementos facilitadores del sistema de evaluación.
<b>Incompetencia</b>		Decisiones administrativas con base en el mérito.

**Tabla 15.** Propuesta para planes de acción con base en resultados de la evaluación del desempeño.

**Fuente:** Elaboración Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Dada la explicación hecha de la tabla, se ilustra a continuación cómo se visualiza lo mencionado en la tabla, en un ejemplo similar al de un cuadro funcional para agrupar acciones por roles de acuerdo con el desempeño.

**Planes de acción considerando el resultado consolidado de la evaluación (Propuesta)**



**Gráfico 23.** Propuesta para considerar planes de acción con base en la evaluación del desempeño, aplica a todos los sistemas de evaluación del sector público colombiano.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Momentos de	Sistemas de evaluación (Criterios de análisis)	Gestión del rendimiento gerentes públicos	Evaluación del desempeño carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción	Evaluación del desempeño sistemas propios
<b>Promoción y carrera</b>	Mantener			
	Cambiar			
	Transformar			
	Incluir	<p>Evaluación y certificación de competencias de NCL correspondientes al empleo para empleos con desempeño sobresaliente y que en la gráfica se asocia a promoción.</p> <p>Inclusión de planes de carrera de acuerdo con lo planteado en la gráfica de curva forzada que tengan relacionadas las NCL del empleo.</p>	Lo mismo	Lo mismo

**Tabla 16.** Propuesta para el momento de promoción y carrera que conecta con la evaluación.

**Fuente:** Elaboración equipo consultor a partir de marco normativo y lineamientos metodológicos del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil.

**PROPUESTA:** Ampliación de lo expuesto para certificación, promoción y carrera.

De acuerdo con la propuesta de agrupamiento de resultados de la evaluación del desempeño, en la gráfica se muestra cómo reconocer calidades de desempeño. Con los del muy alto desempeño se les prepara para que aborden el esquema de certificación que plantea el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, para las NCL correspondientes al empleo que ha sido valorado con muy alto desempeño. En este caso, la entidad organiza el proceso de certificación para el o los servidores públicos que están en este grupo, de acuerdo con lo establecido para tal propósito.

En cuanto a la promoción se refiere, se plantea continuar estimulándolos con este reconocimiento al mérito, estableciendo un lineamiento que constituya un alto porcentaje de este resultado para la promoción de acuerdo con las NCL evaluadas.

Haciendo referencia al plan de carrera, este mérito se plantea para servidores de alto desempeño y al igual que en el caso anterior, se propone considerar un lineamiento con un alto porcentaje para el resultado de la evaluación del desempeño, teniendo para ello presente las competencias del empleo.

## 2.2.5 Gestión de la compensación

### ¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema de la compensación?

***"La felicidad se alcanza cuando lo que uno piensa, lo que uno dice y lo que uno hace están en completa armonía"***

Mahatma Gandhi.

No hay nada que nos condicione tanto como nuestros sentimientos y estados de ánimo, no hay nada que nos haga tan infelices como hacer lo que no nos apasiona; es por eso que los seres humanos vivimos en permanente búsqueda de la felicidad y es a partir de la frase anterior y aplicada a la compensación que se podría afirmar que en la medida que

seamos seres dinámicos, productivos y proactivos, y aportemos a nuestro entorno a través de nuestras acciones y nuestro trabajo, estaremos más cerca de la tan anhelada felicidad. Esta no es solo el resultado de posesión de cosas materiales o dinero, sino que también tiene que ver con lo que pensamos, sentimos, deseamos y hacemos.

La gestión de la compensación es otro de los subsistemas de la gestión de recursos humanos y la normatividad y documentos que soportan en el sector público colombiano se relacionan a continuación:



**Gráfico 24.** Marco normativo subsistema gestión de la compensación.

**Fuente:** Equipo Proyecto Competencias, 2016.

En materia salarial, tanto en el sector público como en el privado, Colombia se encuentra regulada por la Constitución Política. En el artículo 150 se establece que corresponde al Congreso hacer las leyes. Por medio de ellas ejerce las siguientes funciones: [...]19.

“Dictar las normas generales y señalar en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno para los siguientes efectos”: [...] e) “Fijar el régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública”.

La Constitución no ha señalado reglas expresas y precisas que permitan definir el concepto de salario, los elementos que lo integran ni sus efectos en la liquidación de prestaciones sociales. Por consiguiente, dichos aspectos corresponden a una materia que debe ser regulada por el legislador dentro de los criterios de justicia, equidad, racionalidad y razonabilidad, que necesariamente deben consultar los principios básicos que aquella contiene, como son, entre otros, la igualdad, la garantía de una remuneración mínima, vital y móvil proporcional a la cantidad y calidad de trabajo, la irrenunciabilidad a los beneficios mínimos y la primacía de la realidad sobre la formalidad. (Sentencia No. C-521/95 de la Corte Constitucional).

De igual forma, en la Ley 4 de 1992:

[...] se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para el establecimiento del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para fijar las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e y f) de la Constitución Política.

Dando continuidad con la normatividad relacionada con la compensación, el decreto único reglamentario del sector de función pública recopila disposiciones fundamentales para la gestión de este subsistema tal como lo señala en su Objeto. “El presente decreto compila en un solo cuerpo normativo los decretos reglamentarios vigentes de competencia del sector de la función pública, incluidos los atinentes a las siguientes materias: empleo público; funciones, competencias y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y territorial; administración de personal, situaciones administrativas; capacitación; sistema de estímulos; retiro del servicio; reformas de las plantas de empleos; gerencia pública; comisiones de personal; Sistema de Información y Gestión del Empleo Público, SIGEP [...]” (Decreto 1083 de 2015, art. 2.1.1.1) y de igual forma en los siguientes capítulos y títulos:

**Capítulo 4 Artículo 2.2.2.4.1. Requisitos de los empleos por niveles jerárquicos y grados salariales**

“Los requisitos de estudios y de experiencia que se fijan en el presente decreto para cada uno de los grados salariales por cada nivel jerárquico, servirán de base para que los organismos y entidades a quienes se aplica elaboren sus manuales específicos de funciones y de competencias laborales para los diferentes empleos que conforman su planta de personal”;

**Capítulo 5 Artículo 2.2.2.5.1. Equivalencias**

“Los requisitos de que trata el presente decreto no podrán ser disminuidos ni aumentados. Sin embargo, de acuerdo con la jerarquía, las funciones, las competencias y las responsabilidades de cada empleo, las autoridades competentes al fijar los requisitos específicos de estudio y de experiencia para su ejercicio, podrán prever la aplicación [...] de algunas equivalencias de estudio y experiencia”.

**Capítulo 6 Artículo 2.2.2.6.1. Manuales específicos de funciones y de competencias laborales**

“Los organismos y entidades a los cuales se refiere el presente Título expedirán el manual específico de funciones y de competencias laborales describiendo las funciones que correspondan a los empleos de la planta de personal y determinando los requisitos exigidos para su ejercicio”.

**Título 4 Artículo 2.2.4.1. Campo de aplicación**

El presente Título determina las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los Decretos Ley 770 y 785 de 2005”.

**Título 4 Artículo 2.2.4.9. Manuales de funciones y requisitos, del mismo decreto**

De conformidad con lo dispuesto en el presente título, las entidades y organismos en los manuales específicos de funciones y requisitos deben incluir: el contenido funcional de los empleos; las competencias comunes a los empleados públicos y las comportamentales, de acuerdo con lo previsto en los artículos 2.2.4.7 y 2.2.4.8 de este Título; las competencias funcionales; y los requisitos de estudio y experiencia de acuerdo con lo establecido en el decreto que para el efecto expida el Gobierno Nacional.

**Tabla 17.** Capítulos y títulos del decreto 1083 de 2015 relacionados con la gestión de la compensación.  
**Fuente:** Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

## Salario

De acuerdo con el Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003):

Todo sistema de gestión del empleo y las personas necesita una estrategia de compensación. Las estructuras salariales y las políticas y prácticas de retribución deberán responder a un conjunto de prioridades y objetivos vinculados a la estrategia y a la situación financiera y presupuestaria

de las organizaciones, y no a meras prácticas inerciales o a medidas de respuesta reactiva frente a reivindicaciones individuales o colectivas o conflictos laborales. Las políticas de retribución intentarán en todo caso estimular en los servidores públicos el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.

#### Definición de salario:

Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación o retribución directa y onerosa del servicio, y que ingresan real y efectivamente a su patrimonio, es decir, no a título gratuito o por mera liberalidad del empleador, ni lo que recibe en dinero en especie no para su beneficio ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, ni las prestaciones sociales, ni los pagos o suministros en especie, conforme lo acuerden las partes, ni los pagos que según su naturaleza y por disposición legal no tienen carácter salarial, o lo tienen en alguna medida para ciertos efectos, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales, acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando por disposición expresa de las partes no tienen el carácter de salario, con efectos en la liquidación de prestaciones sociales". (Sentencia No. C-521/95 de la Corte Constitucional).

#### Por lo anterior,

[...] este subsistema de gestión de la compensación tiene alta relación con el subsistema de la organización del trabajo y específicamente con el diseño de los puestos de trabajo y con el subsistema la gestión del rendimiento en lo que tiene que ver con la evaluación del desempeño. Estos dos subsistemas suministran información valiosa y son la base para el diseño de estructuras salariales. (Longo, 2004).

El primero en la medida que los perfiles de empleos proporcionan información clave en cuanto a criterios a tener en cuenta para valorar los empleos y el segundo porque desde el modelo de gestión por competencias laborales, la gestión del desempeño se constituye en el subsistema a través del cual es posible identificar las competencias funcionales y comportamentales de los servidores públicos que serán objeto de compensación, al alinearse con la misión, visión y objetivos del sector, entidad, área o proceso, para hacer posible el logro de los resultados.

Así mismo el “Diseño del empleo y perfil ocupacional tipo por competencias”; propone valorar en la compensación las variables: V (competencias funcionales del área o proceso específico), VI (competencias funcionales de otras áreas o procesos), VII (competencias comportamentales) y IX (resultados) del formato mencionado, y adicional la variable IV, que se ha incluido en este formato para ser tomada en cuenta de ser posible en el diseño de la compensación, la cual se denomina “Dimensión del empleo”, adicional a lo que hoy se reconoce; requisitos de estudio y experiencia.

IV. DIMENSIÓN DEL EMPLEO				
Procesos por los que responde				
Procesos en los que interviene				
Autonomías				
Relaciones externas				
Comité			Rol	
Recursos a cargo				
Capital humano a cargo	Directo		Indirecto	
	Desde		Desde	
	Hasta		Hasta	
Riesgos	Laborales			Públicos
	Ocupacionales			Otros

V. COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO				
Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales

VI. COMPETENCIAS LABORALES DE OTRA ÁREA O PROCESO				
Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales

VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes	De nivel jerárquico
Orientación a resultado Orientación al usuario y al ciudadano Compromiso con la organización transparencia	

VIII. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA PARA EMPLEO TIPO				
Educación				
Formación				
Experiencia				
Equivalencia alternativa	Educación		Experiencia	
Certificaciones NCL	Código		Nombre de la norma y vigencia	

IX. RESULTADOS ESPERADOS	
Son los establecidos en las competencias laborales, los comportamientos asociados a las competencias comportamentales y las metas y compromisos u obligaciones definidos para el empleo.	

**Tabla 18.** Dimensiones del formato diseño del empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales a ser tenidas en cuenta en la compensación.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2016, basado en el instrumento 4.

Otro concepto clave es que la denominación de salario corresponde a varios tipos, como se enuncian a continuación (DAFP, 2012).

Tipos de salarios	
<b>BÁSICO</b>	El que recibe el funcionario sin incluir otros factores de salario y que, por ley, es el que corresponde a cada empleo según la denominación y grado dentro del sistema de nomenclatura y clasificación de empleos.
<b>A DESTAJO</b>	Es un sistema de remuneración que se ajusta a la retribución directa con el rendimiento del trabajador. El salario no es fijo sino que varía según el esfuerzo que el trabajador realiza y el resultado que obtiene. Es un salario variable, ya que se modifica, aumentando o disminuyendo de acuerdo con la cantidad de piezas producidas por el trabajador en un tiempo dado.
<b>COMPLEMENTARIO</b>	Es toda percepción económica, directa o indirecta, que se agrega de modo eventual o fijo a la retribución normal y básica.
<b>CONVENCIONAL</b>	Es la retribución laboral que se establece por un acuerdo de voluntades, provenientes de las partes del contrato de trabajo o por intervención de sus representantes profesionales, ya se establezca un tipo individual o colectivo.
<b>EN DINERO</b>	Lo pagado íntegramente en numerario de curso legal. Se opone al salario en especie integrado por valores que no son moneda, y al salario mixto, compuesto por dinero y cosas o derechos de contenido económico.
<b>EN ESPECIE</b>	El que se paga en valores que no son moneda, principalmente con productos o proporcionando vivienda o comida. No pierde su denominación si prevalece en valor la retribución no monetaria.

Tipos de salarios	
<b>INTEGRAL</b>	Es una forma, en la cual el empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales. Esta estipulación escrita retribuye tanto el trabajo ordinario como el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, primas legales, extralegales, cesantías e intereses, subsidios y suministros en especie; y en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.
<b>LEGAL</b>	El determinado por la ley, ya sea por la cuantía mínima, ya sea como retribución para cierta labor y tiempo.
<b>MÍNIMO</b>	La suma menor con que puede remunerarse determinado trabajo, en lugar y tiempo fijados.
<b>MÁXIMO</b>	Entiéndase por tal aquella retribución del trabajador que, por convenio, ley o reglamento, no cabe rebasar.
<b>MÓVIL</b>	El que por ley o pacto a alteraciones paralelas al nivel de vida y régimen de producción de la empresa suele traducirse en cambios de acuerdo con el tanto por ciento en que se estiman modificados el mercado o los artículos de primera necesidad desde la entrada en vigor de los salarios primeros.
<b>VITAL</b>	El que Roosevelt caracterizó como la remuneración necesaria para una existencia decorosa. // Es la retribución que debe disfrutar el trabajador atendiendo las condiciones de cada región, para satisfacer las necesidades normales de la vida, su educación y las obligaciones familiares. // Es la retribución que todo trabajador necesita para vivir dentro de un concepto humano.

**Tabla 19.** Conceptos de salario por tipo.

**Fuente:** Cartilla Laboral “Régimen prestacional y salarial de empleados del sector público”. DAFP, 2012

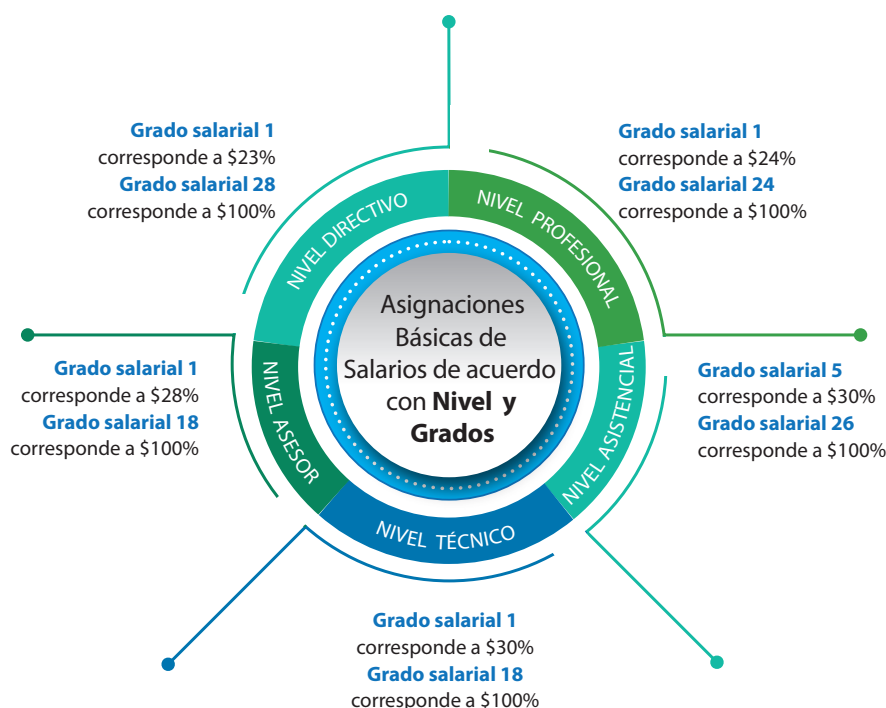
Con respecto a los factores salariales, el DAFP plantea los siguientes:

Elementos de salario	
A. Para empleados públicos del orden NACIONAL	B. Para empleados públicos del orden TERRITORIAL
1. Bonificación por servicios prestados	1. Bonificación por servicios prestados
2. Incrementos de salario por antigüedad	2. Auxilio de alimentación
3. Prima de servicios	3. Auxilio de transporte
4. Auxilio de alimentación	4. Viáticos
5. Reconocimiento por coordinación	
6. Auxilio de transporte	
7. Viáticos	
8. Gastos de representación	
9. Prima de riesgo	
10. Prima técnica	

**Tabla 20.** Elementos que hacen parte del salario a nivel nacional y territorial.

**Fuente:** Cartilla Laboral DAFP. Versión 2, año 2012.

En el Decreto 229 de 2016 se fijan las escalas de asignación básica de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva, corporaciones autónomas regionales y de desarrollo sostenible, empresas sociales del Estado, del orden nacional, y se dictan otras disposiciones. En el Artículo 2 Asignaciones Básicas, a partir del 1° de enero de 2016 se estipulan las asignaciones básicas mensuales de las escalas de empleos de las entidades de que trata el Artículo 1 del mismo decreto, las que a continuación en el gráfico 25 se presentan en forma porcentual, tomando los límites máximo y mínimo de cada nivel jerárquico.



**Gráfico 25.** Grados y porcentaje del mayor y menor nivel salarial, en relación con los niveles jerárquicos de empleos de instituciones públicas de la rama ejecutiva nacional y entidades en liquidación del orden nacional.

**Fuente:** Decreto 229 de 2016. Elaboración Equipo Competencias, 2016.

La gráfica anterior muestra la gran cantidad de grados en cada uno de los niveles jerárquicos y cómo los niveles básicos de remuneración representan entre el 23 y el 30% del nivel más alto, lo que refleja diferencias sustanciales en la escala salarial. Esto se convierte en un problema de la gestión del empleo público al afectar todos los subsistemas y dificultar la contratación de servidores altamente calificados.

De igual forma, al establecer empleos tipo y posteriormente cuadros funcionales, va a ser difícil definir la compensación de ellos en la medida en que los empleos tipo son “Agrupación de empleos dentro de una familia funcional con una identidad común en cuanto: a) Funciones y especialidad b) resultados en términos de aporte a la organización y c) niveles de responsabilidad” (González, 2004, p. 31).

La función pública plantea como reto la compensación variable, basada en el desempeño y en la capacitación (DAFP, 2015). Reto que, como bien lo mencionan, llevaría a revisar el régimen de remuneración del servidor público y propuesta que se retoma aquí para fortalecer la relación de las competencias con el sistema de gestión del talento humano por competencias.

Las “Decisiones relativas a la administración de los salarios deberán adoptarse en general con arreglo a criterios coherentes y basados en el mérito y capacidad de las personas”. Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003, Capítulo IV.

Existe desde la concepción desde la Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003 y la Ley 909, la clara intención de articular las competencias laborales de los empleados públicos, con los perfiles de los empleos y, por tanto, con el subsistema de compensación. Frente a lo anterior y como resultado del análisis de la información en relación con el subsistema de gestión de la compensación y las competencias laborales, se propone lo siguiente:

- Definir las políticas retributivas para el sector público colombiano a partir del sistema de gestión de talento humano por competencias laborales.
- Diseñar las estructuras salariales a partir de perfiles de empleos tipo con base en competencias laborales.
- Establecer los beneficios relacionados con las competencias mediante salario variable.
- Administrar los salarios utilizando mecanismos de evolución que garanticen su sostenibilidad.
- Definir la política integral de retribución salarial en lo relacionado con la prima técnica.

## Metodología propuesta

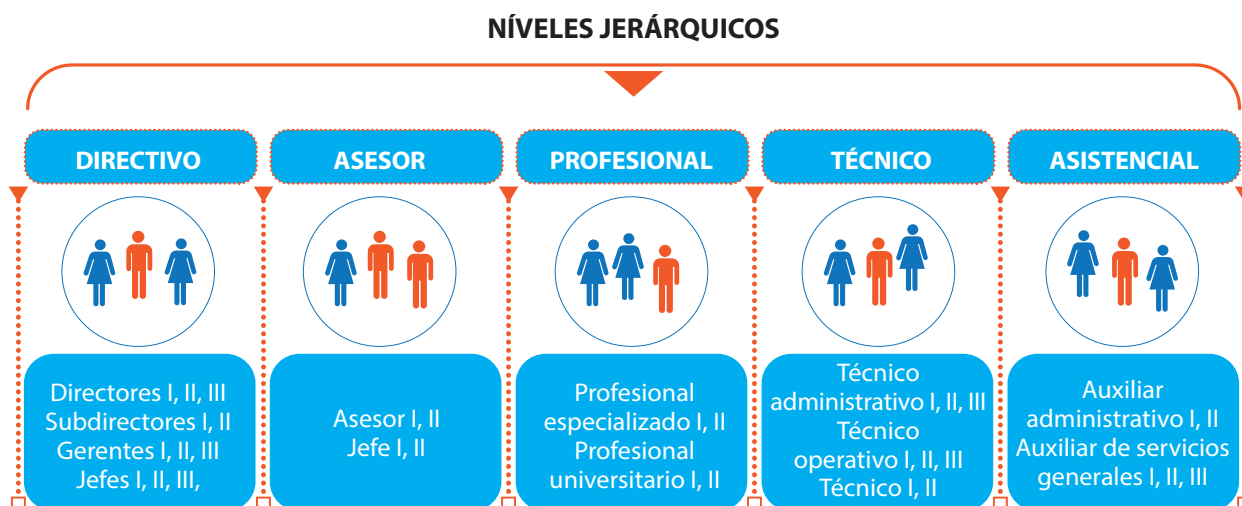
1. **Objetivo:** Ofrecer una metodología que oriente a la entidad pública competente sobre la determinación de la compensación en el sector público colombiano, con base en las competencias laborales relacionadas con el desempeño.
2. **A quién va dirigida:** Líderes del talento humano de las entidades públicas y responsables de la entidad rectora.
3. **Justificación:** Colombia tiene un sistema de salarios retributivo a partir de grados salariales, el cual es menos eficiente que un sistema retributivo progresivo. Este podría basarse en el desempeño, y asociarse con el desarrollo de competencias laborales.
4. **Operacionalización de las acciones:** Definir las políticas retributivas para el sector público colombiano a partir del sistema de gestión de talento humano por competencias laborales.

Las políticas deben permitir a las entidades contar con la planta de empleados necesarios para funcionar y garantizar que los costos de dicha planta puedan ser asumidos por el Estado. Para la fijación de las políticas de compensación se propone:

1. Valoración objetiva de los empleos tomando como referente el sector privado nacional y el sector público internacional, garantizando el principio de equidad.
2. Compensación que incluya las competencias laborales, además de los requisitos de estudio y experiencia.
3. Compensación variable en términos de compromisos, metas, indicadores y desempeños individuales sobresalientes en las competencias.
4. Aplicación a los empleos de carrera administrativa la Compensación de requisitos en casos excepcionales, que desde el Decreto 770 de 2005. Artículo 11 aplica en este momento solo a los empleos de libre nombramiento y remoción. Para la implementación de la propuesta se recomienda:

**a) Diseñar las estructuras salariales a partir de perfiles de empleos tipo con base en competencias laborales**

Existe una estructura salarial sustentada en estudios y experiencia, y una gran cantidad de grados al interior de cada nivel, lo que hace que la diferencia salarial de un empleo frente a otro no sea significativa y, por lo tanto, obtener los requisitos para acceder a un grado superior puede no ser motivante. En ese sentido, la propuesta sería achatar la escala agrupando grados en todos los niveles mediante la conformación de empleos tipo en cada nivel.



La Ley 909, en el artículo 5 numeral 5.1 plantea que las competencias laborales se determinarán con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:

- 5.1.1 Estudios y experiencia
- 5.1.2 Responsabilidad por el personal a cargo
- 5.1.3 Habilidades y aptitudes laborales
- 5.1.4 Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones
- 5.1.5 Iniciativa de innovación en la gestión
- 5.1.6 Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad

**Gráfico 26.** Ejemplo de empleos por nivel jerárquico con menor número de grados salariales.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

**b) Establecer los beneficios relacionados con las competencias mediante ingresos variables**

Hace parte de los beneficios relacionados con las competencias, la retribución salarial. Se propone en este punto establecer para la compensación total la combinación entre la escala fija actual y una escala salarial variable relacionada con el total de competencias funcionales y comportamentales que conforman el empleo, sean certificadas o comprobadas. Ver Formato registro factores de compensación variable.

Competencias		Nivel alcanzado de la competencia		
		Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Competencias funcionales	% variación salario	0%	3%	5%
No				
1				
2				
3				
Competencias comportamentales				
No				
1				
2				
3				

**Instrumento 9.** Porcentajes de valoración de las competencias.  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

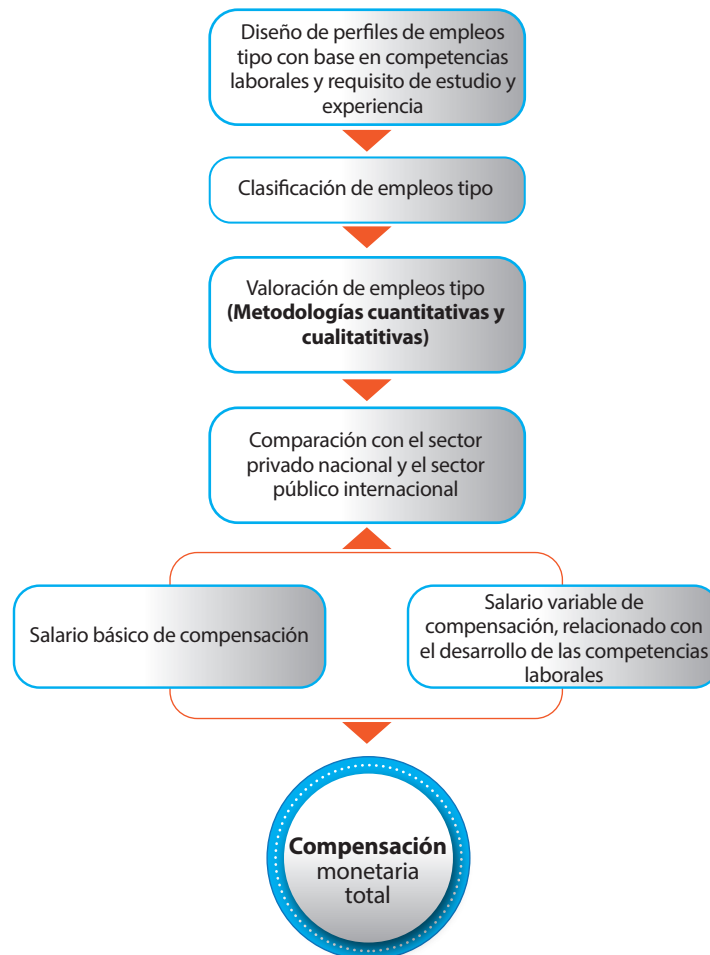
Desde la metodología Hay Group, los puestos se agrupan en niveles salariales, de acuerdo con puntajes y en función de tres factores que podrían tenerse en cuenta en la compensación del sector público, dependiendo del nivel del empleo al que se ajuste, así:

Técnicas cuantitativa	En qué consiste	Cómo implementarlo en el sector público
<p>Sistema de matrices y perfiles de HAY.</p>	<p>Este sistema es una combinación de la técnica de asignación de puntos y la técnica de comparación de factores.</p> <p>Habilidad (Know How) o competencia que tiene que ver con los conocimientos adquiridos de cualquier modo, ya sea formalmente o a través de la experiencia.</p> <p>Tiene 3 dimensiones con grados de intensidad: la habilidad técnica tiene ocho (8) grados, la habilidad gerencial tiene cuatro (4), y la habilidad en las relaciones humanas, tres (3).</p> <p>Solución conceptual de problemas (Problem solving). Este factor mide la intensidad del proceso mental con que se emplea la habilidad, primer factor, para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones. «Se piensa con lo que se sabe».</p> <p>Responsabilidad por resultados (Accountability). Este factor tiene que ver con los resultados finales de la organización. Está compuesto por tres dimensiones: la libertad para actuar, la magnitud y el impacto del cargo en los resultados finales.</p>	<p>Este factor estaría relacionado con las competencias laborales que pueda demostrar, ya sea porque las tiene certificadas o evidenciadas a través del proceso de evaluación de desempeño.</p> <p>En relación con los grados, la habilidad técnica se aplicaría a todos los niveles jerárquicos</p> <p>La habilidad gerencial a los niveles directivos y asesor.</p> <p>La habilidad de relaciones humanas de igual forma se aplicaría a todos los niveles, alineado con los lineamientos del subsistema de relaciones sociales y humanas.</p> <p>Este factor se tendría en cuenta asociándolo a las comportamentales específicas de las normas que contengan esa competencia</p> <p>Al asociar las NCL a las funciones del sector, entidad, área o proceso se podrá medir que tanto el empleo contribuye al logro de resultados y dependiendo el impacto de este se le daría un porcentaje.</p> <p>Otra forma de considerar la compensación en este factor es pensar en compensación grupal cuando los resultados de un equipo de trabajo impacten los resultados de la entidad.</p>

**Tabla 21.** Factores de la metodología Hay Group asociados a los factores variables de compensación

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016 a partir de la metodología de Hay Group.

Con base en el análisis integral que se viene haciendo sobre la compensación, la propuesta de compensación monetaria total de los servidores públicos colombianos, sería la que ve reflejada en el siguiente gráfico:



**Gráfico 27.** Estructuración de la compensación monetaria total.  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

La forma de administrar los salarios de manera sostenible implica las siguientes acciones:

- Desarrollar sistemas de información en las entidades, que faciliten el uso y actualización de la información relacionada con la compensación.
- Establecer cuadros de mando integral.
- Definir mecanismos de revisión salarial, alineados con los contenidos de los perfiles de empleo.
- Vincular permanentemente la compensación a los niveles de inflación y al desarrollo de la productividad.

**c) Instrumentos que acompañan la propuesta**

FORMATO REGISTRO FACTORES DE COMPENSACIÓN VARIABLE						
<p><b>Objetivo:</b> Registrar los niveles de desarrollo frente a las competencias funcionales y comportamentales del empleo para establecer los porcentajes que se adicionarán como salario variable al valor de salario fijo.</p> <p><b>Orientación para su uso:</b> Este formato es el referente para llevar la trazabilidad del desarrollo de las competencias en cada uno de los empleos.</p> <p><b>Instrucción para diligenciamiento:</b> Tener en cuenta que este formato se lleva por empleado y se diligencia como resultado de la evaluación del desempeño y la obtención de certificaciones en normas de competencia laboral requeridas en el empleo.</p> <p>Diligencie datos del empleado y del empleo.</p> <p>En el numeral 4.1 relacione las competencias funcionales asociadas al empleo (Específicas del área y de otras áreas).</p> <p>En el numeral 4.2 relacione las competencias comportamentales asociadas al empleo (Específicas, por niveles jerárquicos y comunes).</p> <p>Diligencie los numerales 5.1, 5.2 o 5.3 según corresponda con una "X" frente a cada competencia.</p> <p>Diligencie en los numerales 6.1, 6.2 y 6.3 el valor, siempre y cuando todas las competencias que componen el empleo (Funcionales y Comportamentales) se encuentren en nivel satisfactorio y muy satisfactorio. De lo contrario, deje en blanco.</p> <p>En los numerales 7 y 7.1 relacione las competencias que componen el empleo e indique la forma en que el empleado adquirió la competencia.</p> <p>Diligencie ciudad, fecha y los nombres de las personas que elaboraron, revisaron y aprobaron.</p>						
1. Nombre del empleo				Nivel jerárquico		
2. Nombre del empleado				Cédula de Ciudadanía		
3. Salario fijo <sup>10</sup>						
COMPONENTES DE LA COMPENSACIÓN	Porcentaje de compensación variable por nivel alcanzado en las competencias			Salario variable total en miles de pesos		
	5.1 Insatisfactorio	5.2 Satisfactorio	5.3 Muy satisfactorio	6.1 Insatisfactorio	6.2 Satisfactorio	6.3 Muy satisfactorio
	0%	3%	5%	0%* Salario fijo	3%* Salario fijo	5% * Salario fijo
4.1 Competencias funcionales						
4.2 Competencias comportamentales						
7.1 Competencia		7.1 Modo en que la adquirió				
		Capacitación		Pasantía	Otro	
CIUDAD:						
FECHA DE APROBACIÓN:						
ELABORÓ:		REVISÓ:		APROBÓ:		

**Instrumento 10.** Formato registro de compensación variable.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

10 El salario fijo corresponde al 100% de las asignaciones establecidas en la escala de salarios de la entidad.

## 2.2.6 Gestión del desarrollo

### ¿Cómo llevar las competencias laborales a la gestión del desarrollo?

***“Los analfabetos del siglo XXI no serán quienes no sepan leer ni escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y volver a aprender”***

Alvin Toffler.

Desde esta óptica, el aprendizaje está inmerso en la vida de las personas y son estas las que lo movilizan y dinamizan; hay quienes asumen un papel pasivo frente a este y prefieren quedarse en un estado de “comodín” y no asumen nuevos retos.

Otros, sin embargo, optan por una actitud proactiva y están siempre en busca de oportunidades para aprender, hacer cambios, aunque esto signifique desaprender y estar dispuesto a desarrollar otras habilidades, adquirir otros conocimientos, asimilar nuevas tecnologías y demás desafíos que se dan en un entorno competitivo, aunque implique adaptarse a otros ambientes, ya sea en el campo personal o laboral.

Esto precisamente se presenta en las organizaciones y no es ajeno que algunos trabajadores se “anquilosen” y no den valor agregado a estas, imposibilitando su desarrollo. El reto es para las áreas de talento humano en cabeza de sus líderes, donde uno de los principales factores de eficiencia es la gestión de las personas y su desarrollo dentro de la organización, cuyo propósito es fortalecer los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Esto se logra combinando las necesidades en cuanto a cualificación del personal de la organización, con las aspiraciones de mejora profesional de los empleados de acuerdo con su potencial, perfil, preferencias y expectativas, respondiendo a un mundo cambiante que demanda el aprendizaje permanente para el trabajo.

Al respecto, Longo (2002) menciona que “el propósito de las políticas y prácticas de gestión del desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes

necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales” (p. 38).

En las entidades del Estado, las políticas de gestión del desarrollo se fundamentan en los siguientes documentos:



**Gráfico 28.** Documentos que fundamentan el subsistema de gestión del desarrollo.  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016 a partir de documentos consultados en página web del Departamento Administrativo de la Función Pública.

## Mérito, principio constitucional

El ingreso, la estabilidad y la promoción de los servidores públicos están determinados por el mérito y la demostración de las calidades de los aspirantes, lo cual indica que no están condicionados a filiación política u otro tipo de clientelismo. La Constitución Política de Colombia y la ley exigen requisitos generales de aplicación a todas las personas por igual, sin excepción de ninguna naturaleza, previo concurso de méritos, el cual asegura la vinculación a la administración pública, una vez se garantice el cumplimiento de los requisitos previos con las competencias y aptitudes, como lo expresa la Ley 909 de 2004.

En cuanto al ascenso, reconoce la superación personal de los servidores públicos de carrera, toda vez que mejora su posición de empleo, con retos que les permiten adquirir mayores conocimientos, experiencias y reconocimientos. En consecuencia, la gestión del desarrollo persigue:

- Fomento de los aprendizajes.
- Crecimiento profesional de las personas.
- Integración de las capacidades de las personas con los requerimientos de los empleos.

La gestión del desarrollo abarca dos líneas de actuación básicas y se relaciona con los subsistemas que se describen a continuación:

Componentes de la gestión del desarrollo:

- Promoción y carrera
- Formación individual y colectiva

La gestión del desarrollo conecta con:

- Gestión de organización del trabajo: enlaza el grado de cualificación de los servidores públicos con los perfiles y requisitos de empleo.
- Gestión de empleo: articula el movimiento de las personas en la organización.
- Gestión del rendimiento: provee información clave para definir necesidades de aprendizaje y oportunidades de promoción.
- Gestión de la compensación: liga mecanismos salariales con los de carrera.

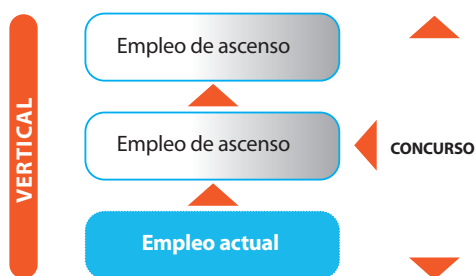
## Promoción y carrera

Aquí se se expone las concepciones y situaciones administrativas de los empleos públicos, con el propósito de plantear una propuesta para llevar las competencias laborales a la promoción y carrera de los servidores públicos.

Carrera administrativa: es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar [...], y ofrecer estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y ascenso al servicio público” (Ley 909, 2004).

### Situaciones administrativas de la Ley 909 de 2004:

- Promoción a empleos de carrera mediante encargo: proveer transitoriamente las vacantes temporales o definitivas, con requisitos de carrera establecidos en la ley.
- Encargo a empleos de libre nombramiento y remoción: en caso de vacancia temporal o definitiva, podrán ser provistos a través del encargo de empleados de carrera o de libre nombramiento y remoción, que cumplan los requisitos y el perfil para su desempeño. En caso de vacancia definitiva, el encargo será hasta por el término de tres (3) meses vencidos, los cuales el empleo deberá ser provisto en forma definitiva.
- Comisión de empleado de carrera en un empleo de naturaleza gerencial: es una situación administrativa en la que los servidores ejercen las funciones de su cargo en una sede diferente a la habitual, o atienden otras actividades oficiales diferentes a las de su cargo en titularidad. En la siguiente gráfica se esquematiza lo descrito en la carrera:



**Gráfico 29.** Carrera vertical.  
Fuente: Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.



**Gráfico 30.** Carrera horizontal.  
Fuente: Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

## Aprendizaje individual y colectivo

Este aparte expone las concepciones de la formación individual y colectiva, encaminada al aprendizaje en pro de los objetivos institucionales y el desarrollo de las competencias y logros profesionales de los servidores públicos, con el propósito de plantear una propuesta de aprendizaje basada en competencias laborales para la gestión del desarrollo de los servidores públicos.

Los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales. (Ley 909, 2004, art. 65, p. 121).

### **a) Rendimiento – Potencial – Competencias**

Esta concepción específica que los programas de capacitación deberán orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados públicos en niveles de excelencia. Además, no se debe descuidar las posibilidades de desarrollo y de carrera que tienen los servidores públicos de acuerdo con su potencial laboral y de desempeño.

Existe una estrecha relación entre la formación y las competencias laborales “en función del sujeto y el tejido social como un proceso que se materializa mediante la educación y la autorrealización” (González, 2007).



**Gráfico 31.** Relación entre la formación y las competencias laborales.

**Fuente:** González, 2007.

Capital humano: El conocimiento de las habilidades, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico. (OCDE, citado por Keeley, 2007).

Y desde esta concepción del capital humano, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

Es perentorio promover el potencial de las personas mediante mecanismos de aprendizaje que fortalezcan el crecimiento profesional, afiancen las competencias existentes, cierren brechas detectadas en la evaluación del rendimiento y desarrollen nuevas competencias para enfrentar los cambios del entorno.

Se recomienda consultar el catálogo de competencias laborales: competencias funcionales y comportamentales por nivel jerárquico e incluirlas en la gestión del desarrollo de los servidores públicos.

Para el efecto, las entidades cuentan con un plan institucional de capacitación; por ello, el Departamento Administrativo de la Función Pública ofrece los lineamientos conceptuales del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos, expedidos por la Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública.

Las normas de competencia laboral, los perfiles ocupacionales y las descripciones de empleos tipo se constituyen en referentes fundamentales que articulan al trabajo con la educación, dado que expresan resultados y productos que los sectores requieren de los trabajadores y que están planteados en las funciones asignadas, así como un nivel de desempeño formulado que establece un estándar de calidad del trabajo, información importante que permite orientar todos los procesos de gestión del talento humano y entre ellas las acciones de formación, que se pueden diseñar con mayor precisión y pertinencia, en respuesta a los requerimientos de las instituciones y sus colaboradores.

Para el fortalecimiento de las competencias y habilidades de los servidores(as) de la entidad a través de los programas de capacitación que contiene el PIC; se priorizan las necesidades más importantes que atender la institución.

Capacitación de los empleados públicos: “Está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores, [...], de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento de la prestación de los servicios” (Ley 909 de 2004, p. 47).

En las organizaciones a veces la formación se limita a verla solo desde la obligación de la entidad a capacitar y como un derecho de los servidores a recibirla. Se imparte hoy bajo esta concepción puramente individualista. Es el servidor individual el que pide, o exige, asistir a un determinado curso de su interés. A su vez, la mayor parte de organismos públicos se desentiende de la formación de sus empleados, algunos de los cuales van asistiendo, de forma errática, a cursos y seminarios organizados por escuelas de administración pública, empresas consultoras, universidades u otras instituciones externas.

El proceso formativo, desde el propio análisis de necesidades, se lleva a cabo bajo el liderazgo de los directivos. Las acciones formativas no suelen ser estándar sino «hechas a medida» y se diseñan para equipos de trabajo o para conjuntos de empleados que trabajan en un mismo proceso productivo. La formación incluye una gama de acciones formativas adecuadas a los aprendizajes a conseguir, y suele utilizar metodologías activas. Los contenidos de la formación son concretos y reales, próximos a las situaciones que se viven en los puestos de trabajo. La formación no se ve como algo separado del trabajo sino de forma muy cercana e integrada, realizándose a veces en el propio puesto o centro de trabajo. Hoy la formación se vislumbra como el pilar del desarrollo de las organizaciones y, por ende, de los servidores públicos, que se enfoca a la generación y reforzamiento de las competencias en función de las expectativas personales y en concordancia con los propósitos estratégicos y de servicio de la institución.

La siguiente tabla ilustra la diferencia entre educación tradicional y la educación por competencias.

Formación tradicional	Formación basada en competencias
Enfoque de ENSEÑANZA desde lo que tiene que hacer el profesor.	Enfoque de APRENDIZAJE desde lo que tiene que aprender el alumno.
Surge desde la EDUCACIÓN partiendo de lo que creen los educadores que deben enseñar.	Surge desde las NECESIDADES DE FORMACIÓN para su desarrollo profesional y personal de los profesionales y para impacto de su trabajo en el bienestar y desarrollo de su entorno.
El FORMADOR como PROTAGONISTA del proceso dirige el aprendizaje	El FORMADOR como facilitador de procesos y MEDIADOR de aprendizajes
El ESTUDIANTE receptor PASIVO de información.	El ESTUDIANTE en rol ACTIVO y responsable de su proceso de aprendizaje.
Currículos de CONTENIDO TEÓRICO que responden a “lo que debe estudiar” el alumno.	Currículos por COMPETENCIAS que responden a “los resultados de aprendizaje” y a los “desempeños profesionales con calidad”.
ENSEÑANZA RÍGIDA mediante estrategias, métodos y ambientes educativos centrados en el docente y la institución.	APRENDIZAJE FLEXIBLE a través de diversas modalidades, estrategias, metodologías y técnicas que apuntan a la diversidad de formas y condiciones de aprendizaje de los alumnos.
ATENCIÓN MASIVA donde todas las actividades son iguales para todos.	ATENCIÓN PERSONALIZADA por medio de estrategias que hacen posible el seguimiento personal, la realimentación y los procesos de mejora.
CÁTEDRA como método central de enseñanza.	MÚLTIPLES MÉTODOS y medios participativos, interactivos que faciliten el aprendizaje.
MATERIAL DIDÁCTICO centrado en lo que requiere el PROFESOR para presentar, escribir y explicar.	MATERIAL DIDÁCTICO enfocado directamente al FORMANDO que le permita acercarse al máximo a la realidad.

**Tabla 22.** Comparativa Educación tradicional/Educación por competencias.

**Fuente:** Santamaría (2015).

A continuación se presentan los conceptos de los diferentes tipos de educación, los cuales deben ser tenidos en cuenta en el diseño del Plan Institucional de Capacitación, PIC:

**Educación formal:** aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos (Ley 115 de 1994 – Decreto Ley 1567 de 1998, art. 4).

**Educación informal:** es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados (Ley 115 de 1994).

**Educación para el trabajo y el desarrollo humano** (según la ley 1064 de 2006), comprende la formación permanente, personal, integral de la persona [...] que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal (Ley 115 de 1994).

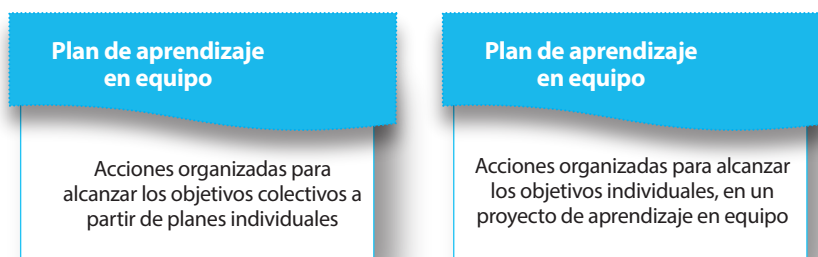
Igualmente, se deben tener en cuenta para el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación las siguientes dimensiones:

**Hacer:** habilidades requeridas para el desempeño competente, que con técnicas, procedimientos y recursos, pone en práctica los conocimientos adquiridos.

**Saber:** conjunto de conocimientos, teorías, principios, conceptos y datos que se requieren para fundamentar el desempeño competente y resolver retos laborales.

**Ser:** características personales como la motivación, compromiso con el trabajo, liderazgo, entre otros, que se evidencian en el desempeño competente y son determinantes para el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el desempeño superior en las organizaciones.

En cuanto a los planes de aprendizaje se toman desde los enfoques de aprendizaje individual y de equipo.



**Gráfico 32.** Tipos de planes de aprendizaje.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

### ***b) Competencias, los perfiles y los empleos tipo referente del diseño curricular y programas de formación individual y de grupos***

Las competencias laborales son el nexo entre la educación y el trabajo en tanto su estructura y componentes expresan funciones y desempeños laborales que fácilmente se traducen en elementos del diseño de la formación.

Las NCL producen una estrecha conexión entre lo que “se debe saber –hacer” y lo que “se debe aprender”, lo cual no es un concepto simplista y limitante, sino la base para desarrollar acciones de formación o construir programas educativos pertinentes que además integren aquellos propósitos formativos institucionales. Esos que marcan la diferencia de quienes se forman o de quienes laboran en una u otra institución.

Es por ello que las NCL, así como los perfiles y los empleos tipo son referentes y parte fundamental para el diseño curricular y el diseño de formación por competencias, reiterando que no son la única referencia porque deja a discreción de cada institución o entidad imprimir su sello en los perfiles profesionales, haciendo énfasis en las áreas de desarrollo sobre las que tenga puesta su intencionalidad. Como lo expresan Aristimuño, Luján y González (2000), “el enfoque de competencias no necesariamente es instrumental porque estimula la reflexión sobre el proceso de diseño curricular, las prácticas de enseñanza y las formas de evaluación”.

De competencias laborales	A programas de formación
De perfiles profesionales y empleos tipo (integrado por un grupo de NCL)	A Cualificaciones y programa de formación
De Norma de competencia laboral	A Curso, materia o módulo de formación
De Actividades clave	A Unidades de aprendizaje
De Criterios de desempeño	A Contenidos fácticos, estrategias pedagógicas y ambientes de aprendizaje
De Conocimientos esenciales	A Contenidos teóricos, desarrollo de habilidades y capacidades intelectuales, de pensamiento y relacionadas
De Evidencias requeridas de desempeño	A Pruebas y evaluaciones prácticas
De Evidencias requeridas de conocimiento	A Pruebas y evaluaciones de conocimiento
De Competencias comportamentales	A Actividades que involucren estas competencias, integradas al currículo y/o programa de formación
De Criterios de desempeño general	A Contenidos fácticos, teóricos y comportamentales, integrados al currículo y/o programa de formación

**Tabla 23.** Traducción de NCL a programas de formación.

**Fuente:** Santamaría (2015).

Esta propuesta de diseño facilita plenamente la formación por competencias, ya que delimita los componentes formativos en forma paralela a los componentes de las NCL, de tal forma que permite abordar la competencia desde un punto cero hasta procesos de complementación o actualización. Hace posible cerrar brechas de formación y potenciar el sistema de desarrollo de competencias desde lo individual hasta llegar a equipos, áreas y la institución en su totalidad.

Bajo esta perspectiva se abren múltiples caminos de desarrollo y formación, así como la implementación de estrategias que multipliquen los esfuerzos institucionales para contar con servidores públicos que cuenten con los perfiles requeridos y las competencias necesarias. En el

siguiente gráfico se ilustran las modalidades que usualmente se emplean en ambientes de trabajo para el desarrollo de las personas en un modelo de competencias:



**Gráfico 33.** Tipos de aprendizaje en ambientes de trabajo.  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

### ***c) Aporte de las competencias laborales al plan de carrera***

Las competencias laborales se definen como capacidad de una persona para desempeñar en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe y demostrar el empleado público (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.4.2).

En este sentido, las normas de competencia laboral son herramientas de gestión del talento humano, en la medida que permiten evaluar de

manera más objetiva el desempeño de las personas frente a estos estándares y, así mismo, proyectar su desarrollo.

<b>NORMAS DE COMPETENCIA</b>	<b>Competencias funcionales</b>	“Precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer un empleado para ejercer un cargo y [...] determinado el contenido funcional de aquel [...] (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.4.5).
	<b>Competencias comportamentales</b>	Descripción de las habilidades, actitudes o valores que respaldan el desempeño del servidor público en la función productiva que establece la norma de competencia laboral. (Equipo proyecto Talento Humano, 2016).

Para el CLAD, las competencias comportamentales “emergen de las personas [...], conformado por los valores que han adquirido en su trayectoria vital (saber ser), los conocimientos que han incorporado (saber saber), las destrezas y habilidades que han desarrollado (saber hacer) y la empatía, saber relacional e inteligencia emocional (saber convivir)” (la-conviello y Pulido, 2015).

En síntesis, las competencias comportamentales son comportamientos observables en el trabajo, es una característica que hace eficaz una persona en el desempeño de su función, contribuyendo así a la estrategia y resultados del área o proceso, organización o sector. El desarrollo de las personas implica generar opciones de mejora y de optimización del desempeño.

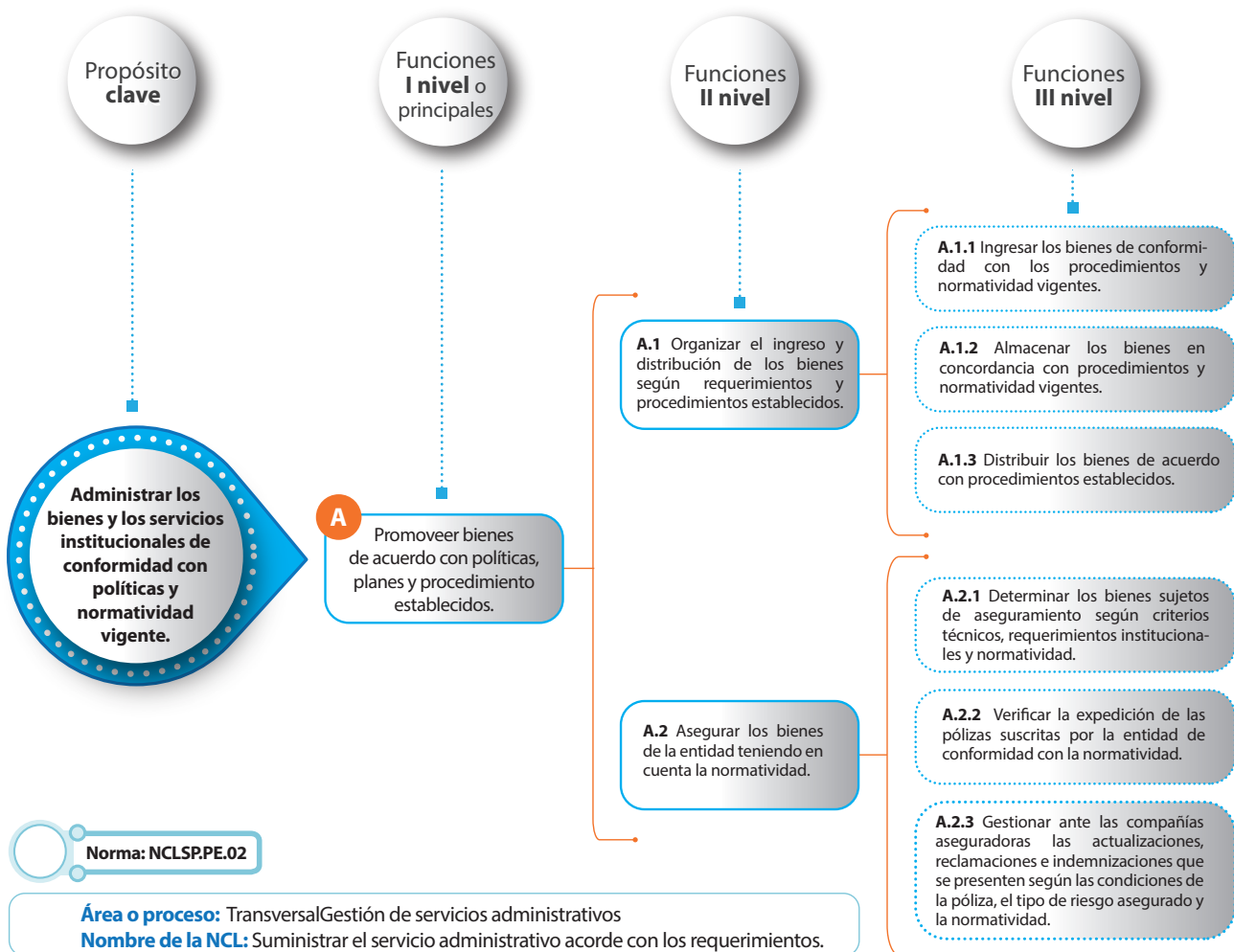
El incluir las competencias en la gestión del talento humano abarcando todos sus subsistemas desde la planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del desarrollo y gestión del rendimiento, como lo recomienda la Carta Iberoamericana de la Función Pública, es considerada por esta como una de las buenas prácticas, ya que responde a una de las estrategias de la gestión en términos de tecnología blanda y que impacta de manera positiva a la organización y a las personas. Por otro lado, sirve de referente para su aplicación en los países latinoamericanos.

Toda movilidad está vinculada al desarrollo de las personas, ya sea dentro de un mismo nivel de empleo por grados, o con el sistema de carrera de un nivel de empleo a otro. De una u otra manera, supone exigencias que implica aumentar su nivel de competencias para estar mejor

calificado y desempeñar con idoneidad los requerimientos que demanda un cambio de puesto.

La propuesta es incorporar las Normas de Competencias Laborales (NCL) desarrolladas para las áreas o procesos transversales, que se pueden consultar en el catálogo de normas como referentes para las acciones de formación de los servidores públicos.

A continuación se encuentra en el mapa la función D.2: Promover el desarrollo de las capacidades del talento humano con base en los lineamientos del Plan Institucional de Capacitación. Esta función aplica a los líderes del talento humano que apoyan la gestión del desarrollo en las entidades. La norma de competencia laboral se encuentra en el catálogo.



**Gráfico 34.** Insumos mapas y NCL.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

## Aplicación de las normas de competencias laborales a la gestión del desarrollo

En esta propuesta de aplicación de las normas de competencia laboral para el sector público colombiano se dan las pautas generales y los insumos recomendados aplicables al plan de carrera, cuadro de sucesión y al plan de capacitación institucional PIC. Es una guía de apoyo orientada a los responsables de gestionar el desarrollo de los funcionarios en las entidades con base en los lineamientos estipulados por ley.

La gestión de desarrollo en las entidades del Estado se concibe como otro de los subsistemas que contribuye al logro de las metas en la planificación estratégica institucional, su enfoque se centra en el desarrollo por competencias de los servidores públicos como respuesta a los requerimientos institucionales y del entorno, siendo uno de los factores de éxito para el cumplimiento de sus objetivos. Como estrategia, se plantea el modelo de incorporación de las competencias laborales concebidas como funcionales y comportamentales, en una propuesta de aplicación de estas al Plan Institucional de Capacitación en lo que se refiere a las competencias individuales y de equipo, y con ello articular con los otros subsistemas la gestión humana por competencias en línea con la estrategia definida.

Es un objetivo presentar una propuesta de incorporación de las competencias laborales al subsistema de gestión del desarrollo que sea coherente con los lineamientos establecidos por el DAFP y el Plan Institucional de Capacitación, PIC, aplicable a las entidades del Estado.

Esta propuesta está orientada a los directivos de las unidades de personal y demás responsables de liderar el desarrollo de los servidores públicos en las entidades del Estado colombiano. En cuanto al valor público, busca contribuir en la satisfacción de las demandas de productos y servicios a los ciudadanos en términos de calidad, pertinencia, confianza.

Teniendo en cuenta que la carrera de los servidores públicos se supedita a concurso para ascenso, se propone un mecanismo de preparación al plan de carrera y al plan institucional de capacitación a partir de las NCL (funcionales y comportamentales) para que las áreas lo promuevan en las entidades.

## Propuesta para Planes de capacitación - Pautas

A continuación se indican los pasos a seguir para la consecución del plan con la incorporación de las competencias laborales.

### **a) Perfiles por familia de empleo**

Identifique los perfiles ocupacionales por competencias laborales por familia de empleos. Aquí encontrará los requerimientos de los empleos como punto de partida para el diagnóstico de necesidades.

#### **Diseño del empleo- perfil ocupacional por competencias laborales**

V. COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO

VI. COMPETENCIAS LABORALES DE OTRA ÁREA O PROCESO

VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

VIII. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA PARA EMPLEO TIPO

IX. RESULTADOS ESPERADOS

**Tabla 24.** Dimensiones del formato diseño del empleo y perfil ocupacional por competencias laborales para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

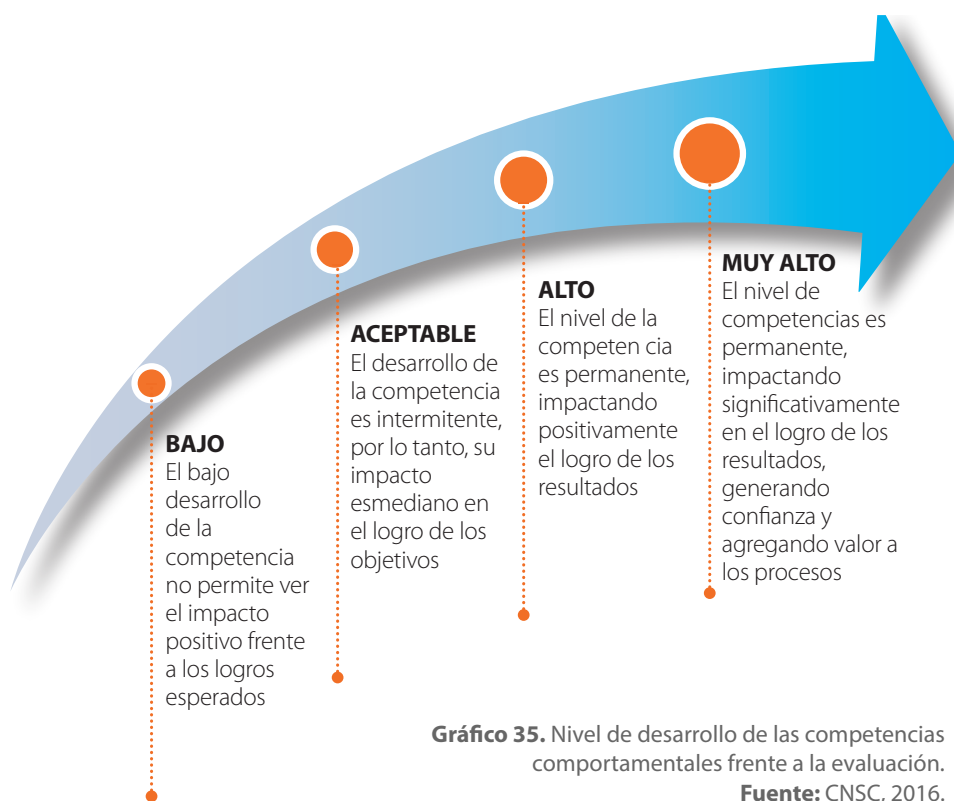
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

### **Brechas de formación y competencias**

Revise los niveles de desarrollo de las competencias que posee los servidores como resultado de la evaluación y de acuerdo con las brechas, identifique las competencias en las que se han detectado posibilidades de mejora.

Se indican algunas opciones para el manejo de estas: Competencias laborales por familia de empleos, referentes como las clasificaciones ocupacionales y catálogos de competencias, entre otras.

Contraste estos resultados con los requerimientos de los empleos. Esto facilita identificar la madurez laboral en que se encuentra el servidor público y constituir planes individuales de capacitación.



Tenga en cuenta los siguientes escenarios:

**Inducción:** Los servidores nuevos, que por primera vez se enfrentan a un determinado empleo y no alcanzan el nivel establecido de la competencia o se encuentran en desarrollo.

**Actualización:** Los servidores que han adquirido un mayor conocimiento y experiencia en el puesto y se hace necesario mantenerse actualizado para continuar desarrollándose y perfeccionando el desempeño.

**Especialización:** Los servidores que superan el nivel esperado de la competencia y pueden enfrentarse a programas especializados de aprendizaje y asumir retos laborales en los diferentes procesos de la entidad.

Combine modalidades y estrategias de aprendizaje teniendo en cuenta las diferentes opciones de formación, como la formación para el trabajo y desarrollo humano, educación informal, formación con proveedores, pasantías, capacitación puesto, autoaprendizaje, entrenamiento dentro o fuera de la entidad. Apóyese en las NCL y en el siguiente formato:

Formato plan institucional de desarrollo por competencias laborales								
Entidad								
Área o proceso								
Responsable			Fecha					
Empleo	Competencia laboral (funcional-comportamental) requerida (ordenar priorizando el impacto en el desempeño)	Actividad clave o descripción de la competencia comportamental	Indique las opciones de desarrollo a seguir con cada una de las competencias	Tiempo (Largo-mediano-corto plazo)	Proveedor (Red de Instituciones, expertos, entre otros)	Recursos estimados	Observaciones	Indicador

**Instrumento 11.** Formato Plan institucional de desarrollo por competencias laborales.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Comunicación efectiva	Indicadores	Módulo de formación	Estrategias metodológicas	Modalidad de formación	Evaluación del aprendizaje	Perfil del facilitador
<b>Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mantiene escucha activa.</li> <li>•Comprende lo leído.</li> <li>•Captura la atención del interlocutor.</li> <li>•Modula el tono de voz.</li> <li>•Realimenta en las conversaciones los mensajes o información recibida.</li> <li>•Utiliza un lenguaje y preciso conciso en la información.</li> <li>•Alinea la comunicación verbal y gestual.</li> <li>•Redacta escritos aplicando normas.</li> <li>•Aplica los tiempos de respuesta en las comunicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrolle la guía de aprendizaje con actividades centradas en la pedagogía activa y aprendizaje significativo como la comprensión y construcción de conocimiento.</li> <li>•Incluya resultados de aprendizaje o indicadores para la verificación de los procesos cognitivos, motrices, valorativos, actitudinales, requeridos para el logro del aprendizaje propuesto. En este caso, retome los indicadores conductuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Combine métodos, medios y mediaciones didácticas para facilitar el aprendizaje y la obtención de los resultados definidos en el diseño curricular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Forma de organizar y entregar la formación optando la presencia o no de los alumnos. Por lo tanto, la modalidad puede ser presencial o desescolarizada (virtual o a través de medios masivos de comunicación).</li> <li>•Determine el uso de medios didácticos que estimulen la práctica de la autoformación, que respondan a las necesidades y características de la población objeto de la formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Describa las evidencias. Estas son recolectadas con la orientación del facilitador utilizando técnicas (por observación, estudio de caso, entre otras) e instrumentos de evaluación (lista de chequeo).</li> <li>•Las evidencias pueden ser de conocimiento, de producto o de desempeño, permitiendo reconocer los logros obtenidos por el alumno, en términos del saber, saber hacer y ser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Perfil técnico y profesional.</li> </ul>

**Tabla 25.** Propuesta aspectos metodológicos de diseño para un programa de formación por competencia comportamental.

**Fuente:** Servicio Nacional de Aprendizaje 2013. Gestión del Talento Humano por competencias. Adaptado por Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

### **b) Plan de formación**

- Estructure los programas de inducción, reinducción, actualización o especialización, incluyendo las competencias laborales.
- Documente las evidencias de conocimientos y desempeño, ya sea por observación directa o de productos.
- Tenga en cuenta la red institucional de capacitación conformada por otras entidades que le permita mayor cobertura y diferentes modalidades desde lo presencial y lo virtual que garantice la formación por competencias.

En la evaluación y seguimiento, tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Indicadores y evidencias del sistema de gestión de calidad.
- Evaluación de impacto teniendo en cuenta los cambios organizacionales y en los resultados, los cambios presentados en el desempeño frente a las competencias del saber, saber hacer y el ser, de los funcionarios participantes en la capacitación.

## **Propuesta Plan de carrera – Pautas**

Toda movilidad está vinculada al desarrollo de las personas, ya sea dentro de un mismo nivel de empleo por grados, o con el sistema de ascenso de un empleo a otro; de una u otra manera, supone exigencias que implica aumentar su nivel de competencias para estar mejor cualificado y desempeñar con idoneidad los requerimientos que demanda un cambio de puesto.

Verifique que los planes de carrera cubran los espacios de desarrollo ocupacional y áreas de desempeño para la movilidad de los trabajadores.

Tenga en cuenta el ciclo de vida laboral de los servidores, si se encuentran en etapa de establecimiento o pleno núcleo laboral (24-44 años de edad), etapa de mantenimiento (45-65 años de edad).

### **a) Inventario de competencias**

Haga un inventario de las competencias que poseen actualmente los servidores públicos e identifique los empleos objetivos y enuncie las competencias requeridas que permitan evidenciar el potencial. Apóyese en el siguiente formato:

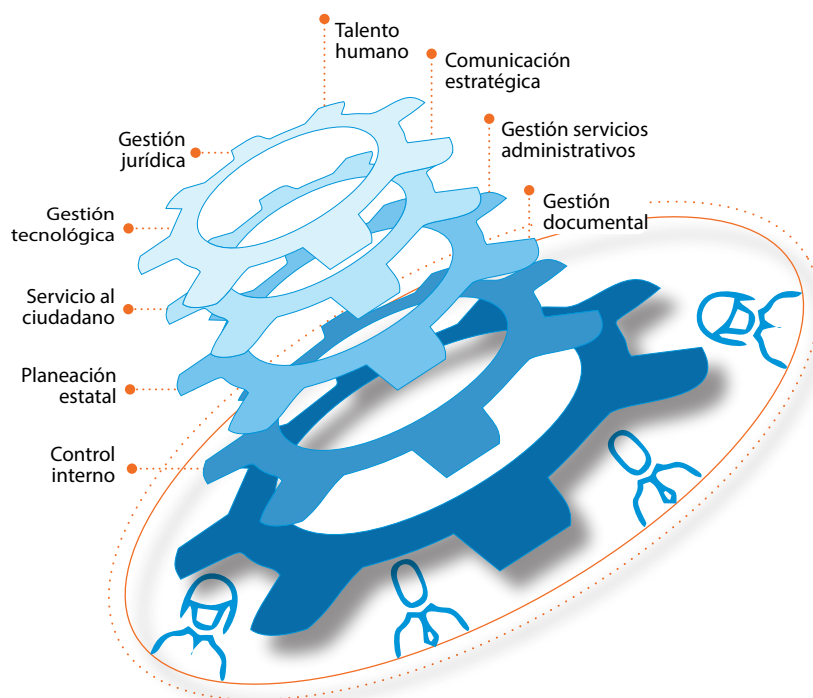
Entidad		
Área o proceso:		
Nombre del servidor:		
Empleo actual:	Competencias que posee	
1.		
Empleo objetivo	Período	Competencias laborales requeridas (funcionales-comportamentales)

**Instrumento 12.** Formato Plan de carrera por competencias laborales.

**Fuente:** Servicio Nacional de Aprendizaje 2013. Gestión del talento humano por competencias. Adaptado por Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

### b) Revisión catálogo de competencias

Consulte en el catálogo las competencias que debe cubrir para el o los empleos objetivos. Tenga en cuenta las funcionales y comportamentales de las diferentes áreas o procesos.



**Gráfico 36.** Catálogo de competencias laborales.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

**c) Opciones de formación según plan de carrera**

Determine las opciones de aprendizaje y desarrollo del servidor público o grupo de ellos, de acuerdo con el plan o planes de carrera identificados o establecidos.

En este paso es muy importante tener en cuenta los cuadros funcionales, que presentan la siguiente información de utilidad:

- Agrupan empleos semejantes en cuanto a la naturaleza general de sus funciones, sus responsabilidades y que requieren conocimientos o competencias comunes.
- Facilitan la movilidad horizontal y vertical.
- Permiten sistemas comunes de capacitación.

**Estructura cuadros funcionales: Movilidad por áreas o procesos transversales (Propuesta)**

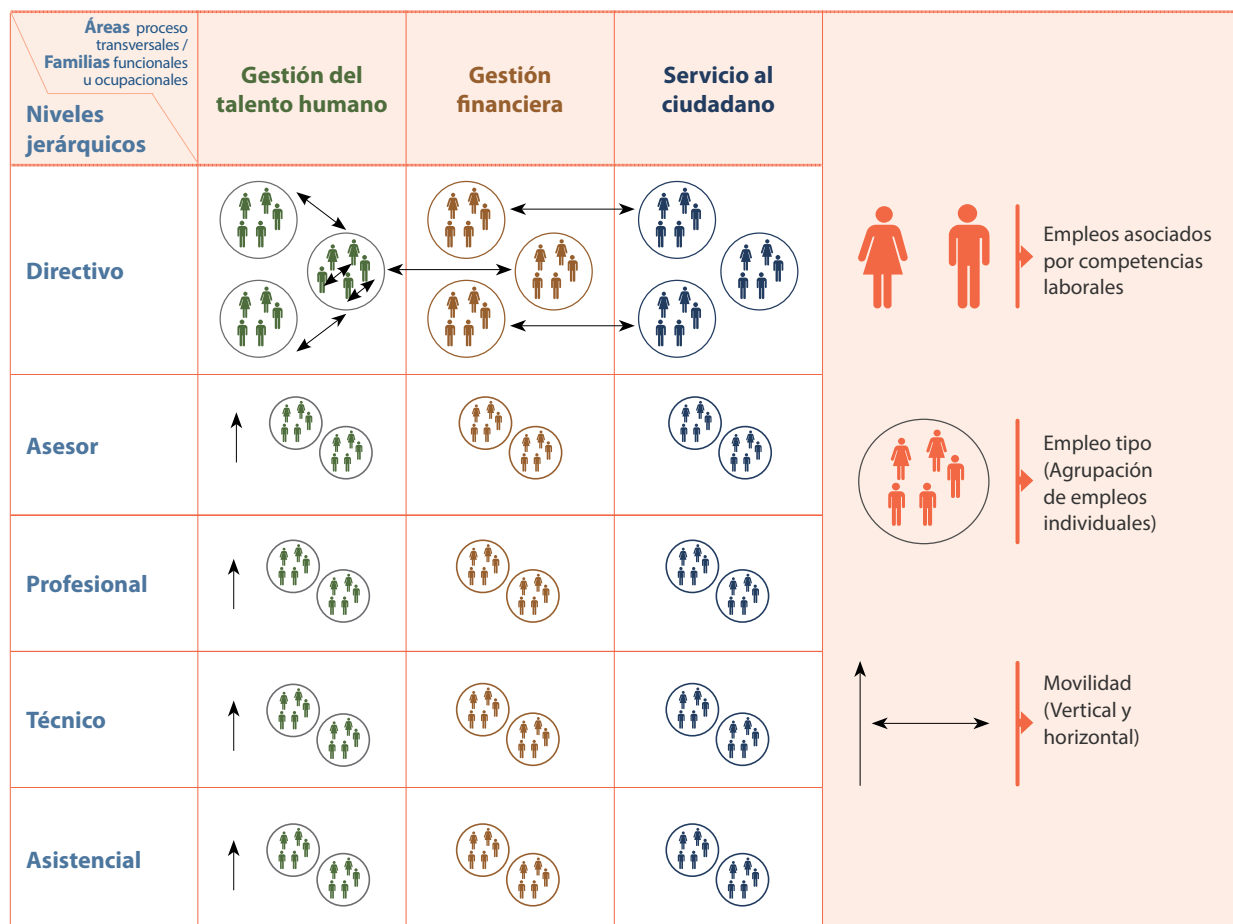


Gráfico 37. Estructura cuadros funcionales movilidad por áreas o procesos transversales (Propuesta).

Fuente: Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

Como opción o estrategia de cualificación se propone incluir programas de certificación laboral para los empleados públicos. Las Normas de competencia laboral es la unidad referente de certificación.

- La certificación de competencias permite el reconocimiento formal frente a la competencia demostrada en una situación de evaluación bajo un estándar definido para realizar una actividad laboral normalizada.
- La certificación la otorga un ente acreditado para este fin.
- El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

## 2.2.7 Gestión de las relaciones humanas y sociales

### ¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema de las relaciones humanas y sociales?

***"Todo lo que somos es el resultado de los que hacemos; está fundamentado en nuestros pensamientos y está hecho de nuestros pensamientos".***

Buda.

En el circuito natural de la vida están las necesidades (corporales: físicas, sociales, culturales, espirituales; antropológicas, axiológicas, existenciales, psicológicas), las expectativas, los requerimientos, las preocupaciones, los intereses o urgencias que deben verse en términos de cooperación y de solidaridad, lo que implica a un individuo cumplir con lo que le corresponde para que el otro u otra pueda cumplir con lo propio. Ello tiene que ver con la razón de ser del subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales, que se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas del personal, lo que se traduce en la propuesta de Longo (2012), específicamente aquello que corresponde a lo misional del subsistema: el clima laboral.

## El subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales y su relación con el sistema de la gestión del talento humano

Este subsistema de la GRH se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas del personal cuando, por razones diversas, estas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva.

Esta dimensión se alcanza cuando el interlocutor de la dirección no es el empleado individual, ni tampoco una unidad organizativa o grupo de trabajo específico, como ocurre en las relaciones ordinarias del trabajo, sino la totalidad del personal, o bien uno o varios grupos de empleados vinculados entre sí por identidades laborales o profesionales más o menos genéricas, pero que trascienden normalmente un ámbito funcional al específico del trabajo.

## El subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales

### Objetivo

Como denota su ubicación en el diagrama del gráfico 2, la gestión de las relaciones humanas y sociales se relaciona con la totalidad de los subsistemas de la GRH. Precisamente, el hecho de que los contenidos temáticos de las relaciones colectivas, en un sistema dado de SC, afecten a unas materias de personal con preferencia a otras (a las retribuciones, por ejemplo, con preferencia a las políticas de plantas de personal), constituirá un elemento calificador del modelo de relaciones colectivas, que interesará que el trabajo de diagnóstico contraste y analice.

## Interrelaciones

La gestión de las relaciones humanas y sociales se relaciona con la totalidad de los subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos, GRH. De hecho, las relaciones colectivas que constituyen su objeto pueden desarrollarse en el marco de cualesquiera otras áreas de la gestión de las personas. Cuando las reglas de juego están claramente definidas en cada uno de los subsistemas, en la medida que la entidad tiene un modelo por competencias, contribuye a que los servidores públicos tengan percepciones favorables relacionadas con la medición del clima. Los pensamientos del generador de política se presentan en la normatividad, y documentos que dan lineamientos al subsistema, como aparece en el gráfico 38.



**Gráfico 38.** Documentos de referencia para el subsistema de las relaciones humanas y sociales.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

El gráfico anterior reúne los documentos y normatividad que se trabajan en la propuesta. ¿Cómo llevar las competencias laborales al subsistema relaciones humanas y sociales? Estos documentos también recogen concepciones y lineamientos a los cuales se les realiza un análisis a partir de los criterios establecidos.

El Sistema de estímulos y la Guía de intervención de cultura, clima y cambio hacen parte de los programas de calidad establecidos por el Generador de política, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Dirección de Empleo Público.

En consonancia con lo anterior, se reafirma el propósito de la propuesta: Cómo llevar las competencias laborales al subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales a partir de los criterios de análisis de qué mantener, cambiar, transformar o incluir en los programas de clima laboral.

## Medición del clima organizacional

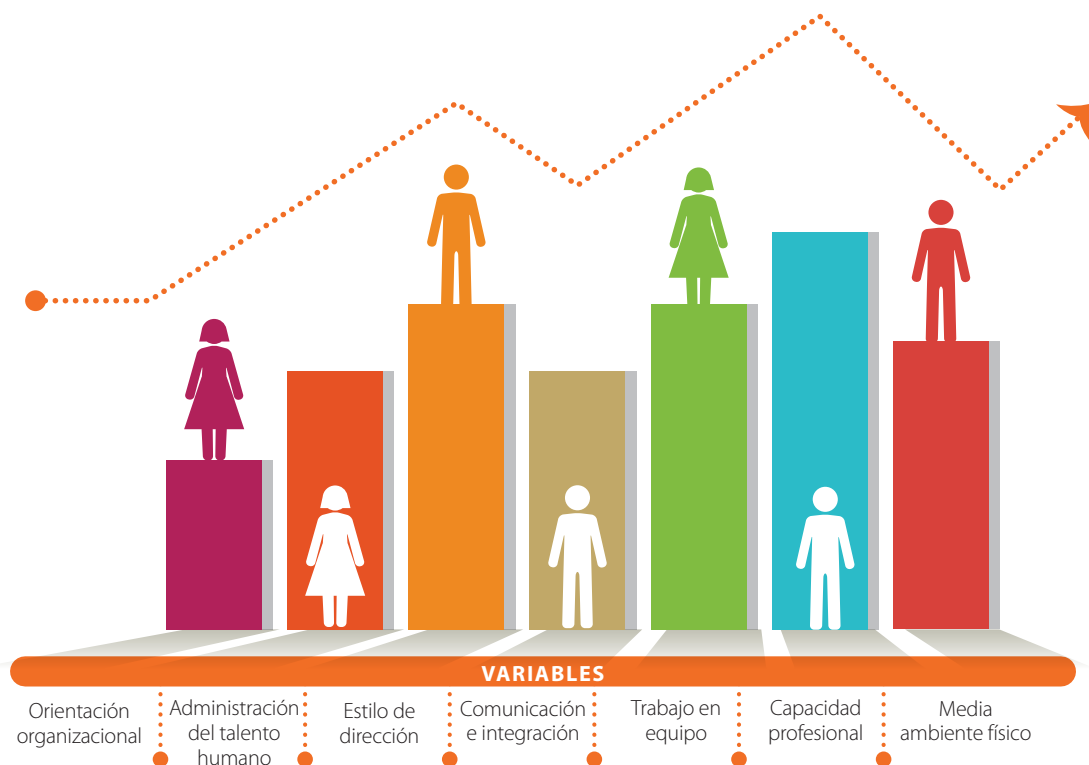
Para llegar a cómo incorporar las competencias laborales al nodo medición de clima organizacional, se muestran las directrices dadas por el generador de política, el Departamento Administrativo de la Función Pública con respecto al estudio y mantenimiento de climas propicios para el trabajo y logro de objetivos.

“Influir en las conductas de las personas para adecuarlas, tanto como sea posible, a la estrategia de la organización es una de las finalidades de la Gestión del Recursos humanos, GRH”. Esta afirmación se sustenta en dos pilares básicos, a saber: 1. El comportamiento humano y 2. Que el comportamiento humano puede ser gestionado. La influencia relevante del comportamiento de las personas sobre los resultados de la organización difícilmente puede ser negada en ningún caso.

El comportamiento humano puede ser gestionado, es decir, la organización puede producir deliberadamente un conjunto de políticas y prácticas del GRH destinadas a estimular determinados comportamientos (esfuerzo, aprendizaje, colaboración, etc.) y evitar otros (ausentismo, rotación, conflicto).

Si se parte de estas dos convicciones, el siguiente paso será encontrar aquellos factores en los que concurren simultáneamente y en todo caso las dos características siguientes:

- a) que constituyan variables relevantes de las que dependan las conductas seguidas por las personas en el trabajo, y
- b) que resulten sensibles a la definición y activación de políticas y prácticas de recursos humanos (Longo, 2004, pp. 98-99).



**Gráfico 39.** Variables que se miden en el clima organizacional.  
**Fuente:** DAFP Dirección de Empleo Público, filminas 2016.

Variables	Ítem	
<b>Orientación organizacional</b> Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.	1	Conozco la misión y la visión de mi entidad.
	2	Los objetivos de mi entidad son claros.
	3	Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.
	4	La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.
	5	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.
	6	En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.
	7	Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.
	8	Considero que mis funciones están claramente determinadas.
	9	Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.
<b>Administración del talento humano</b> Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.	10	Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.
	11	Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.
	12	La capacitación es una prioridad en la entidad.
	13	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.
	14	La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.
	15	La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.

Variables	Ítem	
<b>Estilo de dirección</b> Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.	16	Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.
	17	Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.
	18	En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.
	19	Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.
	20	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.
	21	Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.
	22	Recibo de mi jefe realimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.
	23	Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.
	24	No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.
	25	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.
<b>Comunicación e integración</b> Es el intercambio realimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.	26	En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros, lo cual facilita el logro de los resultados.
	27	Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.
	28	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.
	29	En mi área compartimos información útil para el trabajo.
	30	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.
	31	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.
<b>Trabajo en grupo</b> Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables	32	En mi área se fomenta el trabajo en grupo.
	33	Los objetivos de los grupos en los que he participado son compartidos por todos sus integrantes.
	34	Considero que las personas de los grupos en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.
	35	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.
	36	Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.

Variables	Ítem
<b>Capacidad profesional</b> Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.	37 Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.
	38 En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.
	39 Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.
	40 Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.
	41 Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.
	42 Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.
	43 Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.
	44 Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.
<b>Medio ambiente físico</b> Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores	45 Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).
	46 Mi área de trabajo permanece ordenada.
	47 Mi área de trabajo permanece limpia.
	48 En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.
	49 En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).
	50 En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.
	51 Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.

**Tabla 26.** Cómo evalúa el sector público cada una de estas variables, en la actualidad.

**Fuente:** Función Pública, la calidad de vida laboral para una cultura de lo público: instrumentos para su gestión, Bogotá, 2004.

El gráfico 40 nos invita a mostrar cómo en los programas de calidad de vida laboral se puede incluir las competencias laborales, para lo cual se plantea el concepto, los instrumentos o mediaciones que hoy desarrollan tales programas, para presentar seguidamente la propuesta de inclusión de las competencias laborales.

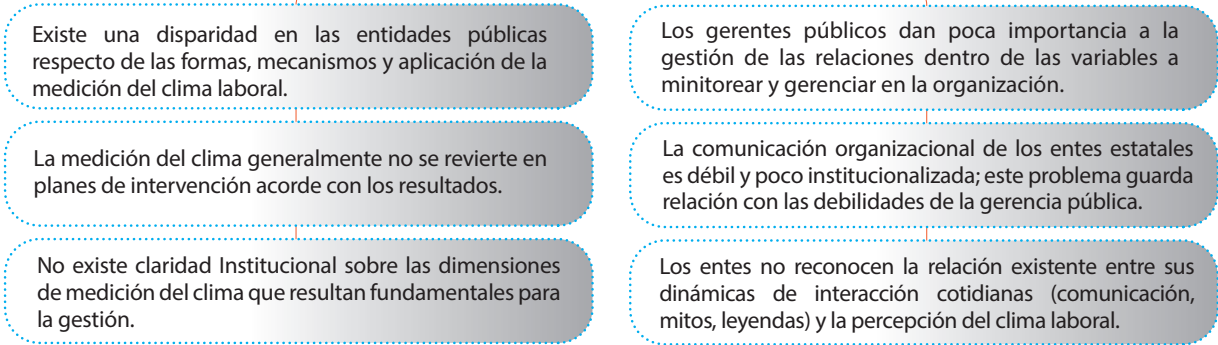


**Gráfico 40.** Programas de bienestar

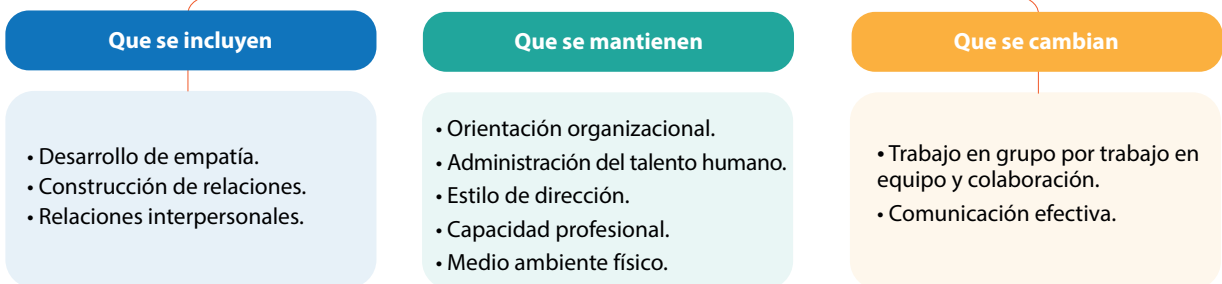
**Fuente adaptada de:** Función Pública, Dirección de Empleo Público, filminas 2016.

El gráfico 41 ilustra los criterios a tener en cuenta para la inclusión de las competencias laborales en el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales de los recursos humanos, en su nodo clima organizacional. Esto es, aquellos elementos que deben permanecer (mantenerse), los elementos que se deben incorporar (incluir), los elementos que deben permanecer pero con modificaciones (transformar) y aquello que se debe reemplazar (cambiar).

### PROBLEMA



### VARIABLES



**Gráfico 41.** Propuesta de inclusión de competencias laborales en el clima organizacional.  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2016.

**Qué mantener:** Las variables de estudio de la medición del clima organizacional denominadas Orientación organizacional, Administración del talento humano, Estilo de dirección, Capacidad profesional, Medio ambiente físico.

La razón por la cual la variable Orientación organizacional con sus respectivos ítems se mantiene es porque tiene relación directa con las competencias comunes de los servidores públicos Orientación a resultados y Compromiso con la organización, de conformidad con el Decreto 1083 de 2015.

**Qué cambiar:** La variable Trabajo en grupo por la variable “Trabajo en equipo y colaboración”.

La competencia Trabajo en equipo y colaboración se encuentra actualmente en el Decreto 1083 de 2015 en las competencias de los niveles profesional y técnico y cuenta con dos conductas asociadas: identifica claramente los objetivos del grupo y colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales. Se sugiere que para el establecimiento de los ítems a evaluar en clima organizacional, se tengan en cuenta los mencionados y aquellos que son presentados en el catálogo de competencias laborales y que hacen referencia a los siguientes indicadores conductuales:

<p><b>Trabajo en equipo y colaboración:</b></p> <p>Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes (Decreto 1083, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta la cultura de colaboración</li> <li>• Comparte la información</li> <li>• Realimenta los aportes del equipo</li> <li>• Promueve la comunicación asertiva</li> <li>• Coopera en el desarrollo de las actividades</li> <li>• Respeta criterios y opiniones diversas</li> <li>• Aporta conocimientos y experiencias al equipo</li> <li>• Media situaciones de desacuerdo</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Qué cambiar:** La variable Comunicación e integración por “Comunicación efectiva”.

La competencia Comunicación efectiva actualmente forma parte del catálogo de competencias y cuenta con nueve conductas asociadas: identifica claramente los criterios de comunicación efectiva y positiva en sus diferentes manifestaciones escrita, verbal y gestual. Se sugiere que para el establecimiento de los ítems a evaluar en clima organizacional, se tengan en cuenta los mencionados y aquellos que son presentados en el

catálogo de competencias laborales y que hacen referencia a los siguientes indicadores conductuales:

**Comunicación efectiva:**

Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual. (CLAD, 2015)

- Mantiene escucha activa
- Comprende lo leído
- Captura la atención del interlocutor
- Modula el tono de voz
- Realimenta en las conversaciones, los mensajes o información recibida
- Utiliza un lenguaje preciso y conciso en la información
- Alinea la comunicación verbal y gestual
- Redacta escritos aplicando normas
- Aplica los tiempos de respuesta en las comunicaciones

**Se incluye:** La competencia Compromiso con la organización, establecida en el Decreto 1083 de 2015, afecta al colectivo de integrantes de las organizaciones públicas y busca que los servidores públicos se alineen a los objetivos y misión institucional, donde priman los intereses generales a los particulares y en donde cada persona establece su contribución individual con el objeto de determinar cuál es el sentido de su puesto de trabajo y a su vez la suma de todos los empleos y procesos que permiten cumplir el cometido de la entidad. Se observa cada uno de los ítems de la variable que se propone incorporar al instrumento de la medición del clima organizacional:

**Compromiso en la organización:**

Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. (Decreto 1083, 2015)

- Promueve las metas de la organización y respeta sus normas
- Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades
- Apoya a la organización en situaciones difíciles
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones

Se propone incluir también en el instrumento de medición del clima organizacional, la competencia comportamental Desarrollo de la empatía. La fuente de esta nueva variable tiene su origen en el diccionario de competencias del CLAD. El grupo de competencias laborales presenta una adaptación, donde prima la orientación a la prestación de los servicios y resultados que deben generar las organizaciones estatales, donde se debe generar valor público y donde el protagonista es el ciudadano.

Consideración de la función pública. Esta variable se relaciona con la de relaciones interpersonales, por lo cual se sugiere fusionarlas.

**Desarrollo de empatía:**

Desempeñarse con la apertura para conectar pensamientos, emociones y conductas que permita comprender y vincular relaciones, expectativas para un trato igualitario en pro del servicio y los resultados propios y de la organización. (Adaptada de CLAD, 2016).

- Establece y motiva crear vínculos con respeto
- Estimula y se pone en sintonía con otros u otras
- Considera la perspectiva de terceros como insumos para la reflexión
- Aporta a la resolución de diferencias
- Toma decisiones que favorece el ambiente donde se encuentre
- Reconoce la independencia y crea cadenas de influencia positiva
- Crea vínculos personales enfocados a construir algo en conjunto

La competencia Construcción de relaciones se encuentra incluida en el Decreto 1083 de 2015 y está asociada a las competencias correspondientes al nivel asesor. Esta competencia contiene los ítems que enfatizan sobre las relaciones que los servidores deben manejar con sus pares del sector público de otras organizaciones, con los compañeros de trabajo y los diferentes actores con los que se interactúa, en razón de las actividades que adelantan las organizaciones públicas. El segundo ítem resalta la importancia de mejorar la cultura del manejo de la información como una variable definitiva para la toma de decisiones.

**Construcción de relaciones:**

Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes y grupos de personas internas y externas a la organización, que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.

- Utiliza sus contactos para conseguir objetivos
- Comparte información para establecer lazos
- Interactúa con otros de un modo efectivo adecuado

La variable Relaciones interpersonales se encuentra incluida en el Decreto 1085 de 2015 y está asociada a las competencias del nivel asistencial. La definición de la competencia establece la importancia de crear un ambiente de trabajo donde las relaciones se fundamentan en el respeto y en el manejo del lenguaje respetuoso. El primer ítem busca mejorar la escucha como un elemento fundamental en la comunicación, donde esta solo logra su objetivo si existe la realimentación. El segundo ítem enfatiza en la necesidad de saber expresar los mensajes y sus contenidos, evitando malentendidos.

**Relaciones interpersonales:**

Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.

- Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás
- Transfiere eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos

El formato del Diseño de empleo y perfil ocupacional por competencias laborales, que fortalece la descripción y cualificación de la información del grupo de personas que adelantan la medición del clima en las entidades públicas.

El mapa funcional del talento humano es otro referente que establece las competencias funcionales que deben tener y aplicar los funcionarios que se desempeñan en el área de talento humano.

La NCLSP.GTH.10 Implantar el plan de bienestar social e incentivos, que describe las competencias funcionales que deben tener los funcionarios del área de talento humano es una referencia más con el catálogo de normas laborales, las actividades claves que permiten medir e intervenir la medición del clima organizacional.

Se sugiere la inclusión de formato asociación requerimientos de medición del clima laboral a las competencias laborales.

Este subsistema de las relaciones humanas y sociales reúne acciones desde el nivel global del Estado colombiano, y de cada una de sus organizaciones, orientadas a mejorar el ambiente de trabajo de los servidores públicos, su bienestar y valoración como servidor público y su reconocimiento individual y grupal dentro de un entorno diverso (Sanabria, 2015).

**Prácticas exitosas a mantener**

El Estado colombiano puede convertirse en un empleador que reconozca sus particularidades y rasgos fundamentales, y que respete sus derechos individuales y grupales. La gestión del clima organizacional en las organizaciones públicas colombianas debe orientarse a generar entornos laborales positivos, que faciliten el crecimiento individual y grupal, y mejoren la calidad de vida de la organización y del individuo (Sanabria et al., 2015), lo que seguramente se tendrá en cuenta en los conocimientos y comprensiones que describan ciertas NCL.

En la siguiente tabla se resumen las variables que permanecen, que se modifican y que se incluyen.

Variables que se mantienen	Variables que se modifican	Variables que se incluyen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación Organizacional</li> <li>• Administración de talento humano</li> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Capacidad profesional</li> <li>• Medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en grupo por Trabajo en equipo y colaboración</li> <li>• Comunicación e integración por Comunicación efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de empatía</li> <li>• Construcción de relaciones (interpersonales). En la propuesta la función pública considera que los ítems de esta variable se deben fusionar a los ítems de la variable desarrollo de empatía</li> </ul>

**Tabla 27.** Sinopsis de las variables de las competencias laborales en el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales de los recursos humanos.

**Fuente:** Elaboración propia Grupo de Competencias laborales ESAP, a partir de la propuesta formulada.

## Metodología para incorporar las competencias laborales al subsistema de relaciones laborales y sociales

### Clima laboral, directrices y competencias

Consulte las guías en el ámbito de la medición del clima laboral, diseñadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública como generador de política del nodo Relaciones laborales y sociales. En dichas guías encontrará además el marco legal que determina las directrices que deben seguir las áreas de talento humano o las que hagan sus veces, para implementar la medición del clima laboral.

Consulte y aplique las directrices establecidas por el Formador de políticas función pública, Dirección de empleo público, en los documentos de referencia para el subsistema de las relaciones humanas y sociales. En su momento, la función pública determinará la viabilidad del cambio del nombre de las variables propuestas y la inclusión de las nuevas (Desarrollo de empatía, Construcción de relaciones, Relaciones interpersonales). Además, se considerarán los ítems que se han adaptado.

Identifique los perfiles ocupacionales por competencias laborales por familia de empleos. Aquí encontrará los requerimientos de los empleos como punto de partida para el diagnóstico de necesidades y utilice

el formato Diseño de empleo y perfil ocupacional por competencias laborales (Ver Instrumento 4). Le permitirá recuperar información sobre las características de los cargos relacionados con los servidores públicos, que intervienen en el subsistema de las relaciones humanas y sociales, medición del clima organizacional, para contar con servidores públicos competentes que permitirán incidir en el desempeño colectivo, para cumplir con los fines institucionales y fines del Estado.

Consulte y aplique el mapa funcional del talento humano ([ver anexo](#)), de acuerdo con las siguientes indicaciones:

En este aparte se describe las competencias laborales del subsistema establecidas en el mapa de competencias de talento humano del sector público.

Se entiende como mapa funcional la expresión gráfica en la que se representan las distintas funciones y subfunciones de un área, empresa u organización productiva, partiendo de su propósito principal hasta las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que permite establecer los elementos de competencia.

En la función del primer nivel del mapa funcional se establece la razón de vincular el subsistema Gestión de relaciones humanas y sociales en las organizaciones públicas. En las funciones de segundo nivel se observan los ítems relacionados con la implantación del Plan de bienestar social e incentivos; poner en funcionamiento el sistema de seguridad social en salud en el trabajo y desarrollar la cultura organizacional.

En las funciones del tercer nivel están las funciones que deben realizarse en un proceso, área funcional o un servidor público, dependiendo del ámbito laboral en que se desarrollen sus actividades. Como se puede observar en las funciones del tercer nivel E.3.2 Medir el clima organizacional, E.3.3 Intervenir el clima laboral, estas dos desagregaciones corresponden a las actividades que deben desarrollar los servidores públicos del área de talento humano o que hagan sus veces.

El diseño del mapa de Gestión del talento se construyó con el formulador de política de la función pública.

Observe las actividades Clave B: Medir el clima organizacional y actividad Clave C: Intervenir el clima laboral y organizacional, con el fin de encontrar los criterios específicos para la medición del clima organizacional.

**Actividad clave B: medir el clima organizacional****Actividad clave C: intervenir el clima laboral y la cultura organizacional****Criterios de desempeño específicos**

- B1** Las variables de medición se definen de acuerdo con la cultura organizacional y las necesidades de talento humano.
- B2** El clima organizacional se mide teniendo en cuenta la metodología y el cronograma establecido.
- B3** Los resultados obtenidos se divulgan de acuerdo con lineamientos y protocolos de comunicación.

**Criterios de desempeño específicos**

- C1** Los planes de intervención se diseñan teniendo en cuenta los resultados de diagnóstico de clima.
- C2** Las estrategias de intervención de clima se diseñan con base en los recursos disponibles.
- C3** Las acciones de intervención se realizan con base en indicadores.
- C4** Los planes de mejora se ejecutan cumpliendo con los procedimientos establecidos y planes de acción.
- C5** El plan de cierre de brechas se elabora de acuerdo con los resultados de la medición.

Consulte e identifique en las normas de competencia laboral del catálogo de competencias, donde encontrará un menú de competencias funcionales y comportamentales de las diferentes áreas o procesos transversales, para la estructuración de la Medición del clima laboral.

Halle las competencias que se asocien al requisito identificado para la Medición del clima organizacional y regístrelas en el "Formato asociación requerimientos de medición del clima laboral"; las observaciones pueden estar relacionadas con la forma de cómo va a utilizar las competencias laborales al requerimiento.

Consulte y aplique el Decreto 1083 de 2015, Título 4, art. 2.2.4.1. Campo de aplicación. El presente título determina las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos Ley 770 y 785 de 2005, art. 2.2.4.1., para los entes de carácter nacional y territorial.

## Referencias

Acosta, V. (2008). Programa de supervisión activa. Documento de trabajo. Bogotá: Gestión de Talento Humano.

Alles, M. (2008). Diccionario de preguntas: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en gestión por competencias (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.

Ariztimuño, A., Luján, C. y González, M. (2000, junio). Organización y docencia universitaria: un diálogo posible. El reciente proceso de desarrollo institucional de la Universidad Católica del Uruguay. Trabajo presentado en el Primer Congreso Internacional "Docencia Universitaria e Innovación" CIDUI. Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad de Barcelona, Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD (2015). Diccionario iberoamericano de competencias laborales en el sector público. Versión preliminar.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2004). La calidad de vida laboral para una cultura de lo público, instrumentos para su gestión. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2005). Planificación de los recursos humanos. Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2006). Proyecto PNUD COL00041324. Componente reforma del empleo público. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital DASCD. (2007). Gestión Humana por Competencias Laborales. En internet: [https://relacioneslaboralesena.files.wordpress.com/2012/04/gestion\\_humana\\_por\\_competencias\\_laborales1.pdf](https://relacioneslaboralesena.files.wordpress.com/2012/04/gestion_humana_por_competencias_laborales1.pdf)

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2009). Marco conceptual y metodológico para el diseño e implantación de cuadros funcionales de empleo en la administración pública colombiana. Dirección de Desarrollo Organizacional. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2012a). Guía metodológica para la elaboración de un acuerdo de gestión. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2012b). Cartilla laboral régimen prestacional y salarial de empleados del sector público. Versión 2. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2012c). Plan Nacional de Capacitación. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2015a). Estructura del empleo público colombiano.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2015b). Guía para establecer o modificar el manual específico de funciones y de competencias laborales. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2015c). Plan estratégico gestión del talento humano 2015-2018. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2015d). Readaptación laboral, lineamientos de política y guía de ejecución. Bogotá, Colombia.

DuBrin, A. (2008). Relaciones humanas. Comportamiento Humano en el trabajo. México: Pearson Education.

Felices, G. (2011). El trabajo en redes. La importancia del trabajo en red para lo social y profesional. Buenos Aires: INEDI.

Flanagan J. (1954). The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin, 51(4), 327-358.

Gutierrez, F. (2011). Conversar de conversar: Implicaciones educativas en el paradigma emergente. Ediciones del CREC.

Hatum, A. (2009). Alineando la organización. Estrategias y prácticas de recursos humanos para managers. Buenos Aires: Granica.

Keeley, B. (2007). Capital humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe. Publicado bajo convenio con la OCDE. París: Ediciones Castillo S.A. de C.V. Recuperado de: [http://www.crdp.cl/biblioteca/humano/Capital\\_Humano\\_y\\_Calidad\\_de\\_Vida-OECD.pdf](http://www.crdp.cl/biblioteca/humano/Capital_Humano_y_Calidad_de_Vida-OECD.pdf)

Khadem, R. (2002). Alineación total. Cómo convertir la visión de la empresa en realidad. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Laszlo, E. (2004). La ciencia y el campo akásico. Una teoría integral del todo. Madrid: Ediciones Nowtilus, S.L.

Longo, F. (2002). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo Regional de Políticas. ESADE.

Longo, F. (2004). Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.

Nemeth-Baumgartner, A. (1994). Macrometanoia. Un nuevo orden. Una nueva civilización. El cambio de paradigma científico en las ciencias políticas, jurídicas y económicas. Santiago de Chile: Editorial Sudamericana.

Ramírez, S. (2015). La red de conversaciones. Santiago de Chile: conversatorio realizado en vista de referenciación internacional a la Escuela Matriztica de Santiago de Chile.

Rizo, W. (2009). El camino de los sabios. Filosofía antigua para la vida cotidiana. Bogotá: Editorial Norma.

Sheldrake, R. (1990). La presencia del pasado. Resonancia mórfica y hábitos de la naturaleza. Barcelona: Editorial Kairós.

Sheldrake, R. (1990). Una nueva ciencia de la vida. La hipótesis de causación formativa. Barcelona: Editorial Kairós.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at Work. Nueva York: John Wiley and Sons.

Strazza, L. (2014). Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Colombia. Nota Técnica: IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo.

Urdaneta, O. (2001). Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano. Bogotá: 3R Editores.

Vargas, F. (2009). Competencias clave y aprendizaje permanente: tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Wagensberg, J. (2004). La rebelión de las formas. O cómo perseverar cuando la incertidumbre aprieta. Barcelona: Tusquets Editores.

## Documentos de trabajo

ChileValora (2014). Marco de cualificaciones para la formación y certificación laboral, Santiago de Chile.

Comisión Nacional del Servicio Civil. Acuerdo 565 (25 de enero de 2016), p. 2, Artículo 1.

González, E. (2006). Subcomponente Implementación de instrumentos para la promoción de la meritocracia en el empleo público. Primer documento de caracterización general de los distintos componentes del empleo público, que puedan incidir en la conformación y estructuración de los cuadros funcionales de empleo y el sistema nacional de acreditación de competencias laborales. Bogotá, Colombia.

Iacoviello, M. y Pulido, N. (2015). Diccionario iberoamericano de competencias laborales en el sector público. Versión preliminar.

Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M. y Estrada, S. (2015). Documento de Trabajo N° 18. Lineamientos básicos para una política de gestión del recurso humano para el contexto del sector público colombiano. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas? Escuela de Alto Gobierno Alberto Lleras Camargo. Bogotá: Universidad de los Andes.

Santamaría, O. (2015). Diseño microcurricular por competencias en una sola hoja. Una estrategia para el docente. Versión preliminar. Bogotá.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2007). Los actores y sus funciones en el proceso de certificación de competencias laborales. Presentación Power Point.

## Cibergrafía

Camargo, F. (2015). Dirección de Empleo Público. ppt, p. 5. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506921/PresentacionDEP2015.pdf/3bd1ec1-9408-4361-9d32-ea3d61c3bc20>

Cinterfor (1999). Formación y trabajo: de ayer para mañana. Recuperado de [file:///E:/GESTION%20DEL%20DESARROLLO/formacion\\_trabajo\\_ayer\\_manana%20%20Cinterfor.pdf](file:///E:/GESTION%20DEL%20DESARROLLO/formacion_trabajo_ayer_manana%20%20Cinterfor.pdf)

Comisión Nacional del Servicio Civil. Decreto 4500 de 2005. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18372#0>

Comisión Nacional del Servicio Civil. Caracterización proceso Concurso de Méritos. 2014 Recuperado de <https://www.cnsc.gov.co/index.php/institucional/direccionamiento-estrategico/sistema-integrado-de-gestion/category/442-administracion-del-merito>

Comisión Nacional del Servicio Civil (2014). Guía documento básico y general de orientación para la planificación y ejecución de convocatorias. Recuperado de <https://www.cnsc.gov.co/index.php/institucional/direccionamiento-estrategico/sistema-integrado-de-gestion/category/442-administracion-del-merito>

Comisión Nacional del Servicio Civil. (2016). Acuerdo 565. En internet: <https://www.cnsc.gov.co/index.php/normatividad/acuerdos>

Comisión Nacional del Servicio Civil. Acuerdo No CNSC 2016000000816 Recuperado de: <https://www.cnsc.gov.co/index.php/carrera-administrativa/evaluacion-del-desempeno-laboral/sistema-general-de-carrera/category/605-sistemas-propios-de-evaluacion#>

Constitución Política de Colombia 1991. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Contraloría de Costa Rica (2012). Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_cri\\_plan.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_cri_plan.pdf)

Corte Constitucional. Sentencia C-521/95. Recuperado de: [https://www.google.com.co/search?q=Corte+Constitucional.+Sentencia+No.+C-521%2F95&rlz=1C1AVFC\\_enCO785CO801&oq=Corte+Constitucional.+Sentencia+No.+C-521%2F95&aqs=chrome..69i57.1006j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.co/search?q=Corte+Constitucional.+Sentencia+No.+C-521%2F95&rlz=1C1AVFC_enCO785CO801&oq=Corte+Constitucional.+Sentencia+No.+C-521%2F95&aqs=chrome..69i57.1006j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Decreto 4500 de 2005. Reglamenta el artículo 24 de la Ley 443 de 1998 y la Ley 909 de 2004. Recuperado de: <https://www.cnsc.gov.co/index.php/normatividad/2013-11-14-13-38-27/category/176-decretos#>

Decreto 1227 de 2005. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>

Decreto No. 4665 de 2007. Recuperado de [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3621\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3621_documento.pdf)

Decreto 229 de 2016. Por el cual se fijan las escalas de asignación básica de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, Empresas Sociales del Estado, del orden nacional, y se dictan otras disposiciones. Recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67582>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2015a). Decreto 1083. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2015b). Guía para la gestión de los empleos de naturaleza gerencial. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial\\_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e)

Departamento Administrativo de la Función Pública, Ley 909 (2004). Recuperado de [https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Ley+909+de+2004+\(23+de+septiembre+de+2004\)](https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Ley+909+de+2004+(23+de+septiembre+de+2004))

Departamento Administrativo de la Función Pública (2016). Plan Institucional de Capacitación -PIC- 2016. Versión 1. Recuperado de <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Plan+Institucional+de+Capacitaci%C3%B3n+%E2%80%93PIC-+2016.+Versi%C3%B3n+1%2C+Funcion+publica>

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, DASCD (2007). Gestión humana por competencias laborales. Recuperado de <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Departamento+Administrativo+del+Servicio+Civil+Distrital+DASCD.+2007.+Gesti%C3%B3n+Humana+por+Competencias+Laborales.+Carlos+Emilio+Gonz%C3%A1lez+Garc%C3%ADa>.

Echeverría, R. (2013). Las realidades del lenguaje. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=z3l1jjZxTol>

Echeverría, R. (2015). Competencias conversacionales. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6tlhMDJIVd0>

Gestores-Del (s.f). Capítulo 11. El Sistema HAY de matrices y perfiles. Recuperado de: <https://gestores-del-talento-humano.webnode.es/cartilla-salarial/cap-11-el-sistema-hay-de-matrices-y-perfiles/>

Instituto de Dirección y Gestión Pública. Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo regional de políticas. Francisco Longo ESADE. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35188628>

Ley 4 de 1992. Señala las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos [...] Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-90451\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-90451_archivo_pdf.pdf)

Ley 115 de 1994. Por el cual se expide la ley general de educación. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Ley 489 de 1998. Organización y funcionamiento de entidades del orden nacional. Disposiciones, principios y reglas generales. Recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>

Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

Ley 1064 de 2006. Se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-104704\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-104704_archivo_pdf.pdf)

Longo, F. (2002). Gestión del recurso humano como un sistema integrado. Recuperado de <http://es.slideshare.net>

Maturana, H. (2015). Evolución de la conducta humana. II Congreso del Futuro. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=sPDMXLdsels>

Ministerio de Educación Nacional (2016). Catálogo de cualificaciones. Colombia Aprende. Recuperado de <http://aprende.colombiaprende.edu.co/es/node/89246>

Najmanovich, D. (2006). La estética de la complejidad. Recuperado de [file:///C:/Users/Acer/AppData/Local/Temp/Rar\\$DI51.384/Est%C3%A9tica%20de%20la%20complejidad.pdf](file:///C:/Users/Acer/AppData/Local/Temp/Rar$DI51.384/Est%C3%A9tica%20de%20la%20complejidad.pdf) y [http://www.denisajmanovich.com.ar/htmls/0302\\_textos.php](http://www.denisajmanovich.com.ar/htmls/0302_textos.php)

Portafolio de servicios proyección de empleo público. Enfoque pedagógico-Implicaciones. Recuperado de <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=%22rol+activo+y+responsable%22+educacion+por+competencias+dafp>

Ramírez, L.M. (2014). Realimentación y vida. Ecosistema de la realimentación (tesis de doctorado). Universidad de la Salle: San José de Costa Rica.

Real academia de la Lengua. Monitoreo. Recuperado de <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=monitorizaci%F3n>

Ruiz, M. (2012). La evaluación por competencias. Recuperado de [www.cca.org.mx/profesores/congreso\\_recursos/descargas/mag\\_competencias.ppt](http://www.cca.org.mx/profesores/congreso_recursos/descargas/mag_competencias.ppt)

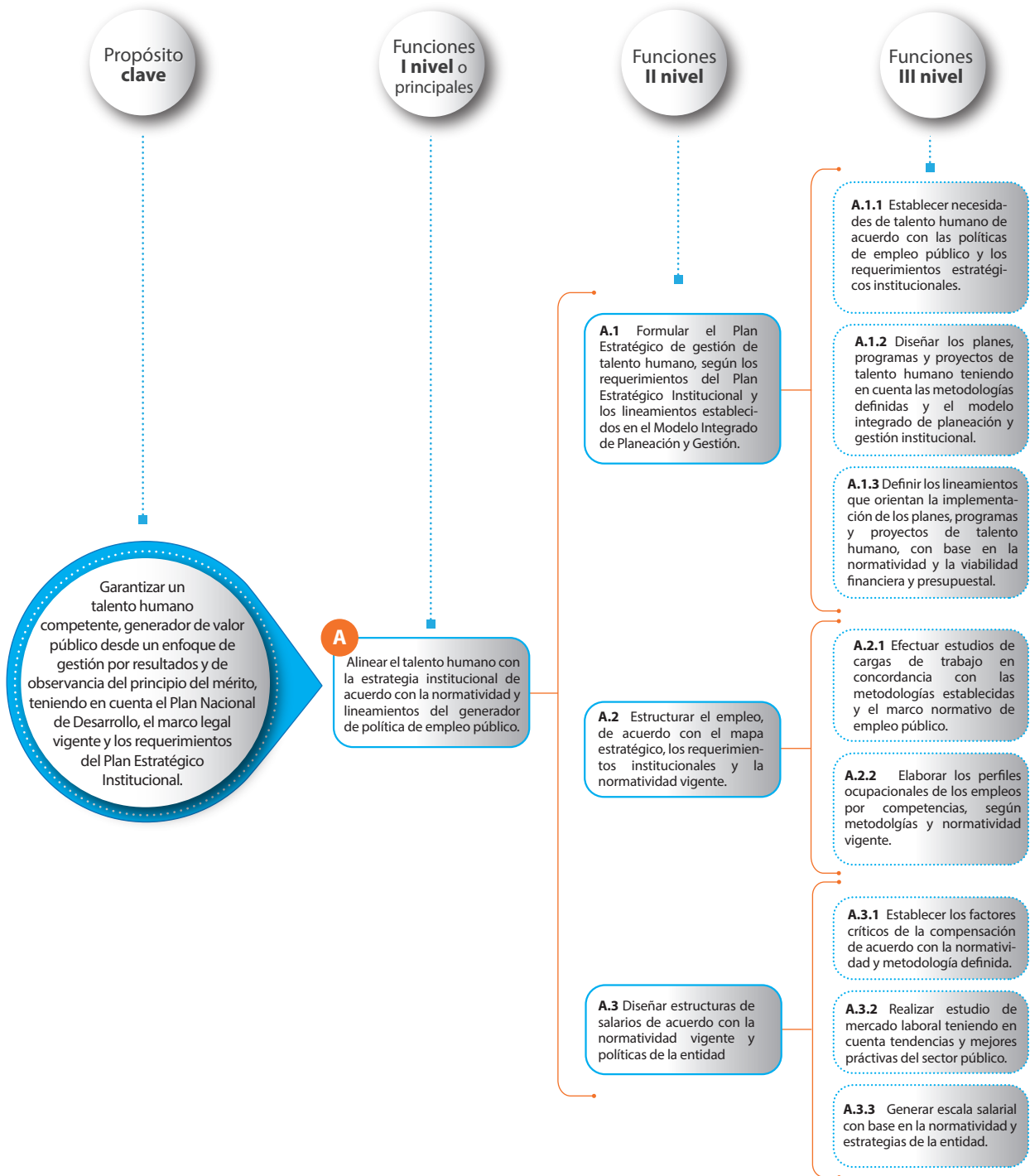
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2001). Sistema nacional de formación para el trabajo. Modelo colombiano. Bogotá. Recuperado de: [https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/3494/1/sist\\_nal\\_formacion\\_trabajo.pdf](https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/3494/1/sist_nal_formacion_trabajo.pdf)

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2005). Manual de diseño curricular para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral. Recuperado de: [COMPETENCIAS%20Manual%20de%20Competencias%20Laborales%20SENA.Pdf](#)

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2013). Gestión del talento humano por competencias. Recuperado de: [https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Servicio+Nacionalde+Aprendizaje+SENA+\(2013\).+Gesti%C3%B3n+del+Talento+Humano+por+Competencias](https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Servicio+Nacionalde+Aprendizaje+SENA+(2013).+Gesti%C3%B3n+del+Talento+Humano+por+Competencias)

Ugarte, D. (2007). El poder de las redes. Manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo. Recuperado de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ygHDcMI9-jQC&oi=fnd&pg=PA5&dq=libro+el+poder+de+las+redes+david+ugarte&ots=EW7Er7u0xQ&sig=N2cG1Jrg9xNuAvY3iWEK-VE284Ek#v=onepage&q=libro%20el%20poder%20de%20las%20redes%20david%20ugarte&f=false>

## Anexo. Mapa funcional de gestión del talento humano



**Fuente:** Tomado de Proyecto Diseño e implementación del sistema de gestión del talento humano por competencias en el sector público colombiano. Herramienta de modernización del Estado para el Buen Gobierno. ESAP 2016.