

# Del modelo tradicional de talento humano a las competencias laborales: Una propuesta para su aplicación en Aguamerca

**William A. Carmona H.<sup>1</sup>**

Universidad de Los Andes  
<https://orcid.org/0009-0002-9221-8199>

**Jany M. Suescúm R.<sup>2</sup>**

Universidad de Los Andes  
<https://orcid.org/0000-0002-8810-0975>

***From the traditional human talent model to labor competencies: A proposal for its application in Aguamerca***

## **Abstract**

*Human Talent Management (GTH) is a topic of vital interest for organizations, as competency-based management is considered a managerial approach that positively intervenes in the productivity of companies. Based on this criterion, the research was carried out to design a human talent selection model in Aguamerca based on labor competencies under a qualitative approach, case study methodology, under the phenomenological and hermeneutic paradigm to the hydrological company Aguas de Mérida, C.A. (AGUAMERCA). The results of this research reflect the need for a change from traditional human talent management to competency-based management with attention to an effective selection process. A proposal was formulated to select human talent based on labor competencies, supported by new managerial and technological trends contributing to AGUAMERCA.*

**Keywords:** *human talent, labor competencies, selection.*

## **Resumen**

La Gestión del talento humano (GTH) resulta un tema de vital interés para las organizaciones, siendo la gestión por competencias considerada un enfoque gerencial que interviene de modo positivo en la productividad de las empresas. A partir de este criterio, se realizó la investigación que tuvo como objetivo el diseño de un modelo de selección del talento humano en la Empresa Hidrológica Aguas de Mérida, C.A. (AGUAMERCA), basado en las competencias laborales bajo un enfoque cualitativo, metodología de estudio de caso, bajo el paradigma fenomenológico y hermenéutico. Los resultados de esta investigación, reflejan la necesidad de un cambio en la gestión de talento humano tradicional a la gestión por competencias, con atención en un efectivo proceso de selección. Se formuló una propuesta de selección del talento humano basado en competencias laborales, apoyado en nuevas tendencias gerenciales y tecnológicas que contribuyan con la empresa AGUAMERCA.

**Palabras Claves:** talento humano, competencias laborales, selección.

**Recibido:** 19-12-23

**Revisado:** 30-01-24

**Aceptado:** 30-03-24

## **Cómo citar este trabajo:**

Carmona, W. y Suescúm, J. (2024). Del modelo tradicional de talento humano a las competencias laborales: Una propuesta para su aplicación en Aguamerca. *Visión Gerencial*, 23, Número especial, pp. 24-36. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Especialista en Talento Humano egresado de la Universidad de Los Andes, Licenciado en Contaduría Pública.

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Organizacionales, Docente de la Universidad de Los Andes, Venezuela, Magister en Administración, Especialista en Derecho Procesal Civil, Abogado en ejercicio.

## 1. DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano (GTH) es una dimensión de alta sensibilidad, con incidencia directa en el desarrollo sostenible de las naciones, que atiende los objetivos de la Agenda 2030, relacionados con la educación y el trabajo, pues a partir de las acciones del patrono con sus colaboradores, las empresas obtienen aumento en la productividad, el bienestar laboral y la disminución en los niveles de rotación en los puestos de trabajo, por cuanto en las relaciones laborales intervienen aspectos como la cultura, estructura, contexto ambiental y tecnología aplicada; procesos estos, que sólo pueden ser adelantados por los colaboradores de la empresa. Es entonces, donde cobra importancia cardinal la gestión del talento humano (GTH), que en la actualidad es un tema de trascendental interés para las organizaciones.

La gestión de talento humano, ha evolucionado desde el modelo clásico de administración de personal hasta la gestión bajo un enfoque por competencias laborales, promovido por las grandes revoluciones en el mundo del trabajo. Este proceso evolutivo comienza a desarrollarse en 1973, a partir de que el investigador David McClelland, publicó un artículo llamado "Testing for Competence Rather than Intelligence" (Medir la competencia en vez de la inteligencia) en el que definió a la competencia como "la característica esencial que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo" lo que generó en la década de los años 70, la inquietud por el tema en países de Norteamérica y Europa. En América Latina, este conocimiento se consolidó en la década de los años 90.

En Venezuela, la GTH por competencias, se da a conocer en principio en los espacios académicos, posteriormente, en el sector de la empresa privada con la intención de innovar para resultar más competitivos, en tanto que, en el sector público venezolano, el enfoque por competencias laborales se ubica

a partir del año 2008, cuando se publica en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 38.921, el Decreto No. 6.055, que contempla el régimen de las competencias laborales para toda la Administración Pública Nacional.

Es así como en el siglo XXI, los cambios paradigmáticos, con relación al talento humano y la forma de gestionarlo, han sido testigos de la creación de nuevos entornos laborales, volátiles, competitivos, complejos y dinámicos que demandan nuevos enfoques gerenciales, así como novedosas estrategias organizacionales, donde el talento humano deja de ser visto como una carga o un recurso, para transformarse en ventaja competitiva frente a los antagonistas.

La empresa hidrológica Aguas de Mérida (AGUAMERCA) tiene como objetivo la prestación de los servicios de potabilización y saneamiento de agua en el estado Mérida, al Occidente de Venezuela, por lo que partiendo de la importancia de su actividad, fue seleccionada para el estudio de caso en la investigación realizada entre los años 2021-2022, la cual se aborda en el presente artículo. Para ello, se examinó en la GTH, específicamente, el proceso de selección en la organización; atendiendo a conceptos asociados al saber hacer, saber conocer, saber ser; preceptos que sustentan la gestión por competencias laborales que proporciona a las organizaciones el talento humano idóneo para contribuir al cumplimiento de las metas propuestas.

Según Díaz (2020), la calidad del personal de una organización, es sin duda el factor que prescribe que esta, sea próspera y eficiente, que convierta su inversión en un rédito satisfactorio y que ayude a alcanzar los objetivos básicos de la compañía, ya que la mayor parte del producto bruto se origina en el rendimiento de servicios y no tanto en la economía, que en tiempos remotos, se centraba en la producción únicamente. (p.41)

A partir del conocimiento previo de la empresa AGUAMERCA se genera la reflexión sobre las siguientes interrogantes:

- Al momento de seleccionar a sus colaboradores, ¿considera AGUAMERCA las habilidades, destrezas, actitudes y valores que requieren sus colaboradores para un desempeño exitoso?
- ¿Están conscientes los directivos de AGUAMERCA de la importancia de estructuras organizativas más dinámicas y con perfiles de cargos diseñados bajo el enfoque de competencias laborales?
- ¿Cuáles estrategias se pueden implementar para que se produzca la transición del modelo de GTH tradicional al modelo por competencias laborales en AGUAMERCA?

Por tanto, partiendo de tan densas interrogantes, se consideró la importancia del análisis con atención en aspectos como la búsqueda de talento humano calificado, con base en nuevas técnicas gerenciales que permitan demostrar y medir las capacidades de los candidatos al momento de postularse a un puesto de trabajo.

En este sentido, Stephan, Brown y Bersin, (2017), señalan:

Más de un cuarto de los líderes de negocios globales encuestados (29%) están utilizando juegos y simulaciones para atraer y evaluar candidatos potenciales, pero solo el 6% piensa que cuentan con un excelente desempeño. Muchas organizaciones recurren al software de simulación de empleo, que puede mejorar la contratación dando a los candidatos las tareas que estarían realizando. Además, también se está usando herramientas de video para demostrar habilidades. Skill Scout produce un pequeño video de trabajo que funciona como "puesto de trabajo en movimiento", permitiendo a los candidatos ver un

avance de cómo es el trabajo y qué habilidades son requeridas. (p.42).

Con atención en la importancia de implementación de nuevos enfoques para la GTH, acompañados con el uso de nuevas tecnologías, la investigación *in comento*, generó una propuesta en la que tanto la organización como el aspirante desarrollen en el proceso de selección habilidades y destrezas en materia de TIC's, haciendo uso de gamificación y assessment center, aplicables a los aspirantes de los puestos de trabajo.

### **El caso**

La empresa mercantil Aguas de Mérida, C.A. (Aguamerca), creada en 1998; es un ente público descentralizado, administrada bajo un proceso de intervención, adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Atención de las Aguas (MINAGUAS), conformada por áreas medulares como las áreas operativas, comerciales, administrativas y de talento humano, que evidencian una estructura altamente jerarquizada y una gestión del talento humano bajo el enfoque tradicional, toma de decisiones centralizadas, sistema de gestión burocrático con una marcada orientación política, siendo la GTH determinada con forma discrecional.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

De la observación y análisis realizado a la estructura organizativa de la empresa AGUAMERCA, partiendo de un fundamento teórico sólido, se profundiza el estudio de las competencias, como lo plantea la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual, en su Recomendación 195 (2004), sobre el desarrollo de los recursos humanos, de educación, de formación y de aprendizaje permanente, señala:

...que hagan hincapié en el desarrollo económico sostenible en el contexto de una economía en proceso de globalización y de una sociedad basada en el saber y la adquisición de conocimientos" así como "en el desarrollo de las competencias, la promoción del trabajo decente, la conservación

del empleo, el desarrollo social, la inclusión social y la reducción de la pobreza. (art. 3, b)

En virtud de lo expresado en el párrafo anterior, la investigación consideró a las competencias laborales bajo la definición aportada por Spencer y Spencer (1993), quienes manifestaron que una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación. (p.9).

Por tal razón, se precisa establecer las diferencias entre competencias duras y competencias blandas; por lo que una definición asertiva de las competencias duras, es la expresada por Arroyo (2019), cuando señala que: "las competencias duras o técnicas se definen como aquellas que una persona adquiere después de haber recibido una formación específica y que sirven para un puesto de trabajo en concreto" (p.13). Explica el autor que las competencias duras son las obtenidas a través de la educación formal, tradicionalmente en entornos académicos o profesionales, que permanecieron durante mucho tiempo como la base en las organizaciones que prestaban especial interés en los costos y calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Mientras que, según Serrano y Serrano 2021, las habilidades blandas o suaves (soft skills) también denominadas competencias transversales "representan un conjunto de competencias socioemocionales, interpersonales que están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional y que constituyen el eje transversal para que una persona logre el éxito laboral y personal" (p.58).

Con atención a las definiciones mencionadas donde se precisa que para asirse del mejor talento humano deben evidenciarse los comportamientos y las actitudes que subyacen en el individuo y que generalmente

no son expresadas, es por lo que se consideró dentro de la investigación, la implementación de las nuevas tendencias tecnológicas y gerenciales para el subsistema de selección de talento humano en AGUAMERCA.

Al respecto Volini, Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme, Denny y Bersin, (2019), refieren lo siguiente:

(...) y potencialmente la más transformadora, de encontrar talento más calificado es aprovechar la nueva tecnología (...). Las organizaciones maduras ahora usan chatbots controlados por la IA para brindar un enfoque más ágil al proceso de postulación; las entrevistas de video pueden probar y evaluar a los candidatos para determinar si se ajustan a un rol particular lo mismo que a la organización, y muchas nuevas herramientas pueden ayudar con la publicidad de empleos específicos, al igual que las búsquedas de candidatos masivas. (p.73).

En definitiva, las nuevas tecnologías y las técnicas innovadoras para la evaluación de los aspirantes a ocupar en las organizaciones una vacante, vienen a consolidar el enfoque por competencias laborales cuando de gestionar el talento humana se trata.

### **3. METÓDICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez planteada la investigación, y reconocido desde el punto de vista teórico la posibilidad de la implementación de las TIC's y tendencias gerenciales innovadoras, en el proceso de selección por competencias en las organizaciones, se estableció la metódica que permitió alcanzar los hallazgos para orientar una propuesta, esto implicó la selección del diseño y tipo de la investigación y su aplicación al contexto particular en estudio, los informantes claves, las técnicas, instrumentos y procedimientos empleados para la obtención de datos y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El trabajo de investigación, se incluyó en el enfoque cualitativo, que para Azuero (2018):

“Sirve para comprender la realidad social, porque dejan de lado las visiones unificadas que no se pueden aplicar al hecho social donde no hay leyes generalizadas, sino sentimientos, pensamientos e historias de los actores sociales que son captados a través de sus testimonios” (p.117).

Mientras, se formuló con consideración en los paradigmas fenomenológico y hermenéutico que a juicio de Martínez (2015), la fenomenología “(...) es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre” (p.167). En cuanto al paradigma hermenéutico, Vigo (2013) plantea la idea de la racionalidad en la hermenéutica filosófica contemporánea de la siguiente manera:

(...) la comprensión constituye un fenómeno fundamental de la existencia humana: todo acceso al mundo y así mismo por parte del hombre, tanto en la actitud cotidiana y pre-reflexiva como en la ciencia misma, vendría según esto, no solo acompañada sino posibilitada por la mediación de determinadas prestaciones de carácter comprensivo-interpretativo (p.171).

Las anteriores consideraciones obedecen al estudio de caso descrito, siendo a su vez de tipo proyectivo, ya que se diseñó una propuesta para la selección de colaboradores en AGUAMERCA bajo el enfoque de talento humano basado en competencias laborales.

En cuanto al estudio de caso, según Ponce (2018):

El estudio de caso es una estrategia de investigación potente para entender y comprender el funcionamiento y la dinámica de las empresas. Su implementación aporta validez y confiabilidad a la exploración de los más diversos ámbitos de la organización, desde los procesos productivos y de negocio, hasta las redes colaborativas y los procesos de innovación (p. 24).

### ***Etapas de la investigación***

Para el desarrollo del estudio, el camino metodológico tuvo su fundamentación en los pasos propuestos por el metodólogo Martínez Migueléz (2006), como son la etapa previa en la que debe alcanzarse la descripción del fenómeno con atención plena por parte del investigador, para generar una descripción fenomenológica que refleje la realidad del estudio de caso, la etapa descriptiva estructural en la que lo más importante es el examen profundo de las estructuras del fenómeno y finalmente la etapa de discusión y de concientización, en la cual se permite la revisión de los hallazgos para culminar con el análisis y la discusión de los resultados.

### **Técnicas e instrumentos utilizados**

Con relación a las técnicas e instrumentos utilizados a lo largo de la investigación, se implementó la entrevista semiestructurada y la guía de observación. En cuanto a la primera, obtuvo satisfactoriamente la validación de los expertos, todos, investigadores activos con estudios de cuarto nivel de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. Es oportuno señalar que dentro de las características escogidas para los informantes claves, la convergencia se ubicó en que todos deberían ser del nivel de alta gerencia de la organización. (Ver cuadro N° 1).

**Cuadro N° 1. Características de los informantes claves**

Cargo de los informantes clave	Experiencia (años)	Competencias
Gerente General de Talento Humano.	3	*Coordina y supervisa las actividades de administración de recursos humanos. *Conoce sobre procedimientos administrativos. *Liderazgo orientado a resultados. *Trabajo en equipo. *Habilidades para la negociación.
Gerente General de Gestión Administrativa.	4	*Controla la gestión administrativa y financiera de la empresa. *Conocimientos sólidos en administración, contabilidad, presupuesto, contrataciones públicas, leyes y reglamentos. *Liderazgo orientado a los resultados.
Gerente General de Gestión Comercial	9	*Coordina, supervisa y analiza los programas de comercialización por la prestación del servicio. * Conocimientos sólidos en administración, contabilidad, presupuesto, contrataciones públicas, leyes y reglamentos. *Liderazgo orientado a los resultados.
Gerente General de Ingeniería y Operaciones	5	*Planifica, coordina, dirige, supervisa y controla las operaciones de producción, operación, mantenimiento, y saneamiento del servicio de agua potable. *Sólidos conocimientos en Ingeniería Hidráulica, planificación estratégica. *Manejo de personal. *Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia de los autores, 2023

#### 4. RESULTADOS

En el caso de los hallazgos de la investigación, se obtuvieron datos que reflejaban la realidad de la organización estudiada, la cual, de acuerdo con los informantes claves quienes coincidieron en gran parte de la información, evidencian la necesidad que presenta AGUAMERCA, en tener una propuesta para la transición del

enfoque en la gestión del talento humano. Sin embargo, la propuesta se centró en el subsistema de selección, por considerar que es a partir de la escogencia que se pueden conocer las competencias del aspirante a colaborador. (Ver cuadro N°2)

## Cuadro N° 2. Hallazgos de la investigación

Objetivo General: Diseñar un modelo de selección del talento humano en Aguamerca, basado en las competencias laborales.	
Objetivos específicos de la investigación	Hallazgos
Identificar las características de los procesos de selección de talento humano utilizados en Aguamerca	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Gestión de talento humano tradicional.</li> <li>*Cada dependencia ejecuta la selección del talento humano de manera aislada omitiendo directrices de la Gerencia de talento humano, centralizando la decisión de aprobación o no, en la Presidencia de Aguamerca.</li> <li>*Evaluación de conocimientos técnicos mediante curriculum.</li> <li>*Inexistencia de un área capacitada en la GTH de Aguamerca que realice el proceso de selección del talento humano por competencias.</li> <li>*Inexistencia de técnicas de selección de talento humano que permitan conocer las actitudes y valores de los aspirantes, así como desconocimiento de técnicas de gamificación para ahondar en una adecuada selección de talento humano.</li> </ul>
Explorar el conocimiento que tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en Aguamerca, sobre la gestión por competencias laboral y el proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Escaso conocimiento del término competencias laborales.</li> <li>*Desconocimiento del enfoque por competencias laborales.</li> <li>*Desconocimiento de las nuevas tendencias en gerenciales en materia de GTH específicamente, en el subsistema de selección, tanto en TIC's como en estrategias para el proceso de selección como la gamificación, juego de roles y los centros de evaluación, entre otras.</li> </ul>
Examinar las ventajas de la GTH con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales en AGUAMERCA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aportaría transparencia al proceso de selección de los aspirantes a los cargos vacantes.</li> <li>*Permitiría el ingreso de talento humano idóneo para el desempeño laboral.</li> <li>*Aumentaría la productividad con relación a la prestación del servicio de agua potable.</li> </ul>
Determinar las competencias laborales requeridas para el cargo de Gerente de Talento Humano en Aguamerca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Liderazgo.</li> <li>*Comunicación efectiva.</li> <li>*Toma de decisiones.</li> <li>*Conformación de equipos de trabajo de alto desempeño.</li> <li>*Ética.</li> </ul>
Formular el diseño y factibilidad de un modelo para la selección con base en las competencias laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Proceso de selección de talento humano con atención en las nuevas tendencias mundiales (Gamificación, Juego de roles, Assessment center).</li> <li>*Los gerentes entrevistados proponen evaluar la capacidad de adaptación de AGUAMERCA para la implementación del proceso de selección mediante el enfoque de competencias.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de los autores, 2023

## 5. DISCUSIÓN

Para validar las estimaciones obtenidas en los hallazgos, se procedió de acuerdo al diseño de la investigación cualitativa, a formular una triangulación de datos, debido a las características de la investigación, por lo que, bajo los criterios de los términos doxa, paradoxa y episteme se procedió al análisis mediante la técnica denominada

triangulación de datos.

Esta técnica confiere el análisis y cotejo de la información recabada por el investigador, contrastada con la apreciación de los informantes claves y asentada sobre el conocimiento científico de la materia.

Al señalar la Doxa, que está conformada por la opinión, se domina un saber del grupo societal de referencia, que transmite un mundo de vida, y que

fue expuesto, compartido y defendido. Según Ferrater (1982) en su Diccionario de Filosofía, define la opinión desde la concepción platónica de doxa como:

Lo que corresponde a ese saber intermedio de las cosas también intermedias es la opinión, *δοξα*. Se trata, según Platón, de una facultad propia, distinta de la ciencia, de una facultad que nos hace capaces de “juzgar sobre las apariencias” (477 E). (...) En la opinión no hay propiamente un saber, ni tampoco una ignorancia, sino un modo particular de aserción (1982, t. I: 2.438).

Mientras la Paradoxa es un saber individualizado, que desafía el saber de la comunidad, el grupo de referencia y sus necesidades de dominación; así, la p<sup>á</sup>radoxa (paradoja) corresponde a un choque entre lo pregonado por la opinión consagrada comunitaria y la experiencia del investigador. Conocimiento que fue abordado mediante la técnica de la observación participativa y las notas de campo que en su momento fueron tomadas. La definición de p<sup>á</sup>radoxa se encuentra en el Diccionario de Filosofía, del pensador Ferrater (1982):

Etimológicamente, 'paradoja',  $\chi\alpha\rho\acute{\alpha}\delta\omicron\chi\alpha$ , significa "contrario a la opinión (*δόξα*)", esto es, "contrario a la opinión recibida y común". Cicerón (De fin., IV, 74) escribe: Haec *παράδοξα* itti, admirabilia dicarnus, "Lo que ellos [los griegos] llaman *παράδοξα*, lo llamamos nosotros 'cosas que maravillan'". En efecto, la paradoja maravilla, porque propone algo que parece asombroso que pueda ser tal como se dice que es. A veces se usa 'paradoja' como equivalente a 'antinomía'. (p.358).

Entre tanto, el tercer elemento designado para aplicar la triangulación se encuentra en la Episteme, que refiere el saber fundamentado en todo el estamento teórico que sobre los ejes temáticos de la investigación han sido abordados en los aspectos teóricos. Según Villanueva (2006) el edificio doctrinal de las ciencias objetivas son utilidades válidas que se añaden al “mundo de la vida” planteado por Husserl en la fenomenología, configurando su horizonte de prestaciones posibles por venir. (p.121)

Es a partir de este cruce de saberes que se produjo el análisis y comprensión del fenómeno para alcanzar el diseño de la propuesta.

## 6. PROPUESTA

A partir de los hallazgos, se propone una transición del modelo tradicional de GTH al modelo de competencias laborales, trazando que se utilicen al momento de la selección herramientas tecnológicas y se apliquen estrategias de gamificación con la finalidad de que el proceso de selección que es el más complejo y el menos elaborado, pueda avanzar en beneficio de la organización estudiada.

En este sentido, el diseño del modelo de selección de talento humano por competencias laborales se planteó, en tres (3) momentos o fases, a saber:

- 1) **Concientizar a la alta gerencia de Aguamerca**, para diseñar el nuevo modelo, de modo que se fundamente en un proceso de gestión de cambio eficaz que permita a la empresa alcanzar una mayor productividad, lo que redundará en una óptima prestación del servicio de distribución del agua potable en el estado Mérida.
- 2) **Achatar la estructura organizativa de Aguamerca**, y los puestos de trabajo del nivel gerencial, para que, los gerentes conduzcan la transición de sus estructuras a modelos dinámicos y el rediseño de puestos de trabajo con perfiles de cargos que identifiquen las habilidades blandas (softs skill), que potencien el desempeño del aspirante.



3) **Formular avances en el proceso de selección de talento humano con atención al enfoque por competencias laborales, mediante la aplicación de técnicas gerenciales novedosas (assessment center, gamificación) y el uso de TIC's** basándose en una descripción del perfil de los cargos de nivel gerencial a través de un profesiograma de puestos, que servirá como herramienta de apoyo al manual de cargo y será la guía al momento de ofertar el cargo vacante.

Todo a partir de una herramienta denominada profesiograma que define el contenido del puesto de trabajo, refleja las competencias asociadas al cargo con sus respectivos indicadores, así mismo, destaca los criterios a ser implementados en el proceso de selección y las características de la contratación y, especificando en este último, cada curso de acción destinado a las evaluaciones psicolaborales a ser implementadas en los procesos de selección de talento humano, que permitirá evaluar a aspirantes a través del uso de simulaciones para medir las capacidades de los aspirantes al momento de postularse a un puesto de

trabajo, facilitando con ello, la disponibilidad de un talento humano capacitado, competitivo y que brinde un valor agregado en el nivel gerencial de la empresa.

### Objetivos de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se consideró el modelo de gestión del cambio, descrita por Kotter (2001), que plantea una secuencia de ocho (8) pasos para promover el cambio efectivo, comenzando con establecer un sentido de urgencia y terminando con anclar el tema en la cultura organizacional en los procesos de selección de talento humano en la organización. Los objetivos de la propuesta se formulan de la siguiente manera:

**Objetivo General.** Formular el plan de mejora del proceso de selección de talento humano en AGUAMERCA, permitiendo la selección del personal con las competencias laborales necesarias para desempeñar exitosamente cargos de alta gerencia.

Para el desarrollo de los objetivos específicos se planteó el objetivo con las correspondientes estrategias, acciones e indicadores, como se aprecia en los gráficos que sintetizan el diseño de cada objetivo de la propuesta. (Ver gráficos 1, 2,3)

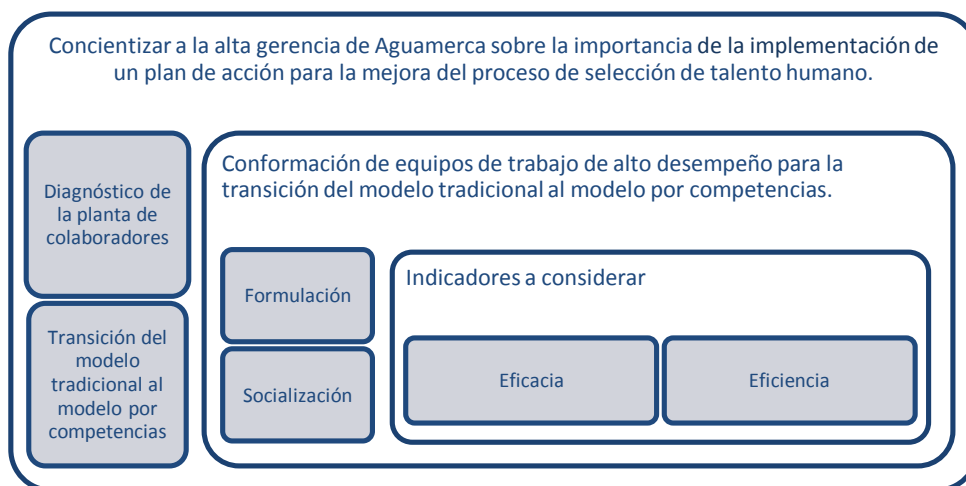
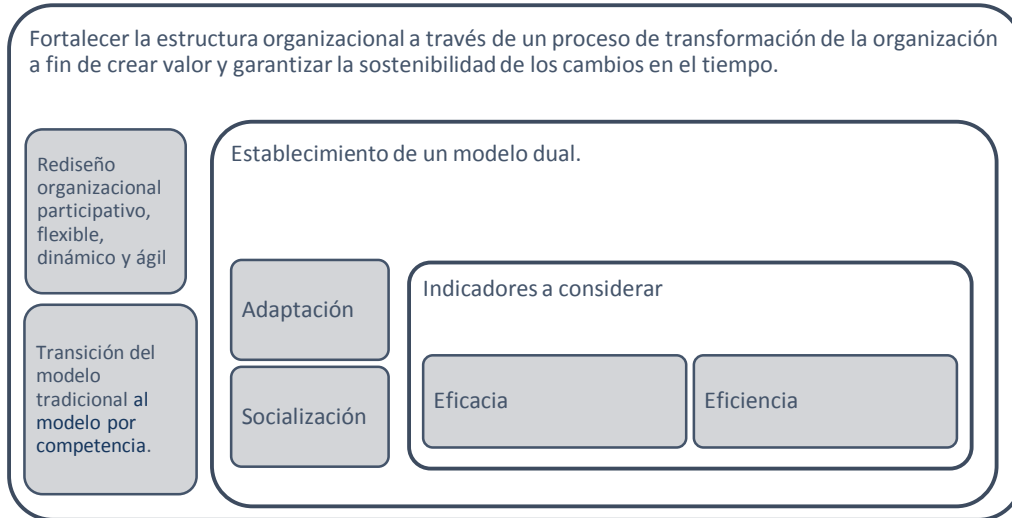


Gráfico N° 1. Objetivo específico de la propuesta. Fuente: Elaboración propia

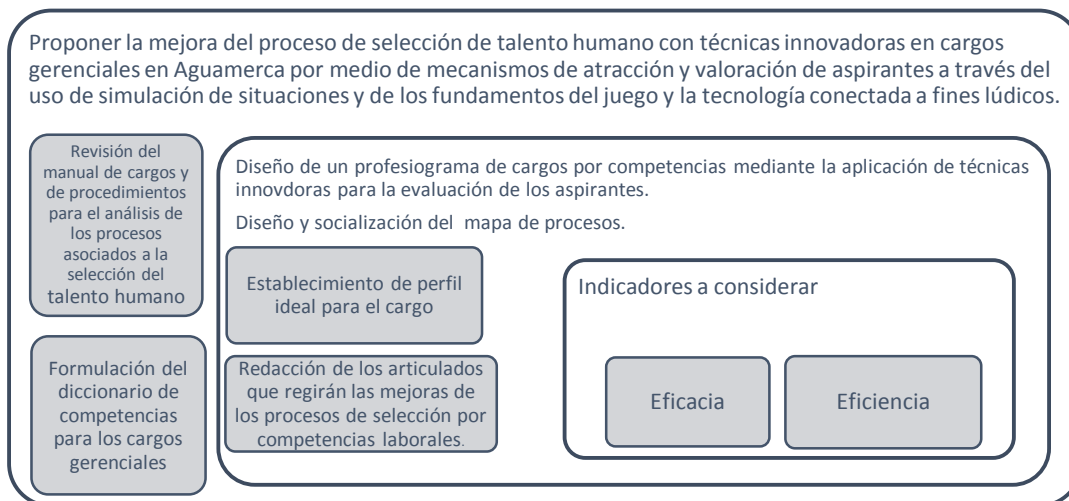
Para el cumplimiento del primer objetivo específico, la investigación aportó parte del diagnóstico de los puestos de trabajo de los colaboradores, con el reconocimiento de la alta gerencia pues, esta información se encuentra actualizada en la organización.



**Gráfico N° 2.** Objetivo específico 2 de la propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que para que se produzca el establecimiento de un modelo dual, se requiere únicamente la aprobación por parte de la alta gerencia de AGUAMERCA, de la reorganización en procedimientos sencillos

con incidencia en la estructura organizacional. Siendo un momento ideal por cuanto la empresa se halla en un proceso de intervención para mejora de procesos.



**Gráfico N° 3.** Objetivo específico 3 de la propuesta. Fuente: Elaboración propia

Partiendo del foco estratégico de la empresa AGUAMERCA y del modelo por competencias, para el objetivo específico 3, se definen las competencias gerenciales. Se establecen dos (02) tipos de competencias, las transversales y las estratégicas, conforme a los tipos de capacidades instituidas por Iacoviello y Pulido (2018), así como en la Gaceta Oficial número 38.924 (2008) y se diseña un diccionario de competencia y de comportamiento que sirve de base para el profesiograma nivel gerencial lo que permitirá una mejor evaluación de los posibles candidatos.

Una de las estrategias de gran importancia en el plan de mejora a considerar, van de la mano con el establecimiento de las normas y la actualización y mejora de los mapas de procesos de selección de talento humano. De las novedades que añaden valor en los procesos de selección es la gamificación, la aplicación de técnicas de juegos en contextos distintos a ellos, para propiciar la motivación, la implicación en la toma de decisiones de forma objetiva, eliminando cualquier tipo de sesgo en los procesos, ya que será una de las técnicas que complementan la evaluación que otorgue veracidad.

Otra de las herramientas a desarrollarse para predecir los comportamientos de los futuros colaboradores, es el centro de evaluación conocido como **assessment center**, por ser una técnica donde se aplican diversas actividades o pruebas por medio de la simulación de situaciones reales en el puesto de trabajo, con el fin, de comprobar el dominio de las competencias que poseen los aspirantes para un cargo vacante y en donde se busca predecir los comportamientos.

Este tipo de evaluaciones se complementa con la técnica de la entrevista de selección bajo el enfoque por competencias mediante el **análisis situacional** (modelo de incidentes críticos), que determina el nivel de desarrollo de las competencias del postulante, aplicando la **metodología STAR** (se centra en la situación, tarea, acción y resultado de un evento vivido por el candidato optante al puesto de trabajo).

#### Factibilidad de la Propuesta

Para la implementación del plan de mejora del proceso de selección de talento humano en Aguamerca, se consideraron los criterios de viabilidad técnicos, operativos y económicos, con la finalidad de certidumbre a la completa ejecución de la proposición.

**Cuadro N° 1. Factibilidad de la propuesta**

<b>Factibilidad técnica</b>	<b>Posee infraestructura física y técnica</b>	<b>Viable</b>
<i>Factibilidad operativa</i>	Posee profesionales que previa inducción pueden alcanzar las competencias.	Viable
<i>Factibilidad económica</i>	Costo de bajo (honorarios profesionales para la inducción a los gerentes)	Viable

Fuente: Elaboración propia.

## 7. CONSIDERACIONES FINALES

La investigación realizada, permitió el cumplimiento de la totalidad de los objetivos planteados, que tuvieron como finalidad el diseño de una propuesta que puede ser considerada al momento en que se produzca la transición del modelo tradicional de gestión de talento humano en AGUAMERCA hacia un novedoso modelo de gestión por competencias.

- Con el cumplimiento del primer objetivo se evidenció una selección bajo el modelo tradicional, lo cual puede ser mejorado a partir de un cambio del modelo de GTH clásico al modelo de GTH por competencias.
- El segundo objetivo permitió evidenciar que en la empresa AGUAMERCA los niveles medios de mando tienen poco conocimiento sobre el modelo de GTH por competencias. Apreciándose, el interés de los gerentes y técnicos por conocer los beneficios de la selección del talento humano bajo el modelo de GTH por competencias. Por otra parte, se recomienda que se fortalezca el proceso de selección de personal que realiza actualmente la empresa. Adicionalmente, se determinó que los gerentes conocen las capacidades, valores y motivaciones que deben poseer los aspirantes a un cargo gerencial. Las competencias y valores considerados más importantes fueron: liderazgo, comunicación asertiva, capacidad en la toma de decisiones y formación de equipos de trabajo de alto desempeño.
- En cuanto al objetivo alusivo a la formulación del diseño y factibilidad de un modelo de selección de talento humano con base en las competencias laborales para AGUAMERCA, se determinó la necesidad de capacitación para la selección de personal bajo el modelo de GTH por competencias.
- Otro aspecto relevante en la investigación realizada, son las fases diseñadas para la transición de la GTH tradicional al modelo

por competencias laborales en tres etapas, en la cual, la primera de ellas, obedece a generar las estrategias necesarias para concientizar a la alta gerencia de AGUAMERCA en el nuevo modelo de GTH, de modo que se fundamente en un proceso de gestión de cambio eficaz. Asimismo, la siguiente fase requiere una estructura organizacional más ágil y dinámica que incorpore el rediseño de puestos de trabajo con perfiles de cargos que identifiquen las habilidades blandas, que potencien el desempeño del candidato y/o del colaborador, elemento esencial a la hora de seleccionar el talento humano bajo un enfoque por competencia.

- En la tercera fase se propone la descripción del perfil de los cargos a través de un profesiograma de puestos, que servirá como la guía al momento de ofertar el cargo vacante, al mismo tiempo se incorporan, técnicas innovadoras para los cargos gerenciales en AGUAMERCA, con mecanismos de atracción y valoración de candidatos potenciales a través del uso de simulación de situaciones y de los fundamentos del juego y la tecnología.

## 8. REFERENCIAS

- Arroyo, F. (2019). *Revolución Tecnológica: la era de las competencias blandas*. (Tesis de grado en administración y dirección de empresa. Universidad de Cantabria) <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/17506/ARROYOHERRER%c3%8dAFRANCISCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Azuero, A. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de Investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4 (8) <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Díaz, D. (2020). *Assessment Center y Selección de Personal*. (Tesis de Especialización en Gerencia de Talento Humano). Fundación Universidad de América. Bogotá-Colombia. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7891/1/818308-2020-I-GTH.pdf>

- Ferrater, J. (1982). Diccionario de Filosofía. Tomo I (A-K): Editorial Sudamericana.
- Ferrater, J. (1982). Diccionario de Filosofía. Tomo II (L-Z): Editorial Sudamericana.
- Gaceta Oficial 38.924 (2008, mayo, 06). Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional.
- Iacoviello, M. y Pulido, N. (2018). "Competencias laborales en el sector público". Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD). México.
- Kotter, J. (2001). Gestión del Cambio - traducción al castellano. España: DEUSTO.
- Martínez, M. (2006). La Investigación Cualitativa. Recuperado de <https://cc.bingj.com/cache.aspx?q=martinez+miguel+la+investigacion+cualitativa&d=4782721114243327&mkt=es-AR&setlang=es-ES&>.
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. Paradigma, 27(2), 07-33. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es)
- Martínez, M. (2015). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Editorial Trillas.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American psychologist, 1-14. Recuperado de: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT): "Recomendación 195". Ginebra. 2004
- Ponce, A. (2018). El estudio de caso múltiple. Una estrategia de investigación en el ámbito de la administración. Revista Publicando, volumen. 5 No 15. (2). 21-34. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1359>
- Serrano, H. y Serrano, G. (2021). Neurocoaching una estrategia para el desarrollo de las habilidades blandas. Revista Investigación & Negocios, (vol. 14 núm. 24), 53-59. DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.147>
- Spencer, L. M.; Spencer, S. M. Competence at work. John Wiley and Sons, 1993.
- Stephan, M., Brown, D. & Bersin, R. (2017). Rewriting the rules for the digital age: talent acquisition. [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/human-capital/deloitte-uk-hc-2017-global-human-capital-trends.pdf>
- Vigo, A. (2013). Caridad, sospecha y verdad. La idea de la racionalidad en la hermenéutica filosófica contemporánea. En: F. de Lara López, Entre fenomenología y hermenéutica (pp.165-202).
- Villanueva, J. (2006). Las diferentes maneras de Ser racional: Doxa y Episteme en la fenomenología de Husserl. La lámpara de Diógenes. 7 (12 y 13). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: P.p.114-125.
- Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B. y Bersin, J. (2019). Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. El futuro de la organización. [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com). <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-Globales-en-HC-2019.html>