

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

William A. Carmona H.¹

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

Jany M. Suescúm R.²

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>

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

² 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.

