



## ASIGNATURA: GESTIÓN ORGANIZACIONAL BASADA EN COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACIÓN

**Nombre del Curso:** Gestión Organizacional Basada en Competencias

**Código:** 300ANP008

**Tipo de Curso:** Énfasis – Opción Complementaria

**Créditos Académicos:** 3

**Número de horas:**

48 horas de trabajo presencial + 96 horas de trabajo independiente = 144 horas total

#### Descripción del Curso:

En el desarrollo del curso y de sus contenidos, los estudiantes, con el apoyo y la orientación del docente, desarrollan un ejercicio práctico, aplicado a una empresa (que se define desde el comienzo del semestre), por medio del cual se diseña el modelo y se elaboran prototipos de cada uno de los productos resultantes de las diferentes fases de implementación del mismo; con lo cual el aprendizaje se realiza mediante la contextualización a la realidad de las organizaciones, de cada uno de los conceptos, procesos metodológicos y aspectos comportamentales enseñados.

**Prerrequisitos:** Gestión Humana y Comportamiento Organizacional (300ANP002)

#### Denominación de las unidades:

1. Referentes conceptuales
2. Implementación del modelo de gestión humana basada en competencias
3. Descripción de cargos por competencias
4. Desarrollo de competencias
5. Evaluación del desempeño por competencias

#### Palabras clave:

<b>Elaborado:</b> Alvaro Herrera Murgueitio Fecha: julio de 2007	<b>Revisado:</b> Comité de Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 4- 2008	<b>Aprobado:</b> Director Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 11 2008	<b>Aprobado:</b> Directora de Carrera Administración de Empresas Fecha: abril 17 de 2008
---	--	---	---



Capacitación, Cargo, Competencia, Competitividad, Conductual, Dacum<sup>1</sup>, Desarrollo, Desempeño, Estratégico, Evaluación, Funcional, Gestión, Holístico, Mejoramiento, Perfil, Proceso, Rol, Talento.

**Departamento:** Gestión de Organizaciones

**Campo de Conocimiento:** Gestión del Talento Humano.

**Formato de Circulación:** Digital e impreso.

## 2. INTRODUCCIÓN

La temática de la asignatura comienza por una revisión del concepto de competencia, como acción fundamental para que los estudiantes se ubiquen dentro de uno de los tres enfoques que se reconoce existen sobre el mismo, y se aplican en las organizaciones hoy día; para posteriormente brindar todos los elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales necesarios para el aprendizaje del proceso metodológico requerido en la implementación y mantenimiento de un modelo de Gestión por Competencias, en cualquier tipo de empresa.

Esta temática de curso, en la enseñanza del proceso metodológico para la implementación y administración de modelos de competencias, tiene especial importancia para los estudiantes en la medida que lo aborda desde el enfoque holístico (uno de los tres mencionados), que les asegura la apropiación de los conocimientos necesarios para intervenir, desde su profesión y campo de desempeño, en los procesos y modelos de Gestión por Competencias aplicados en las empresas, independientemente que éstos correspondan al mismo enfoque o a cualquiera de los otros dos (conductual o funcional).

El proceso formativo se lleva a cabo mediante el desarrollo de actividades prácticas, en las cuales, los estudiantes, en grupos de trabajo y con el apoyo del docente, van ejecutando las acciones necesarias para aplicar un modelo de competencias en una empresa (la cual deben escoger desde el inicio del curso), completando el trabajo durante el semestre, avanzando en él, en la medida que se adelanta la temática.

## 3. JUSTIFICACIÓN

Los tiempos actuales y las condiciones de mercado en que se mueven las organizaciones, les generan retos altamente exigentes, los cuales se concretan en cambios vertiginosos que afectan de manera directa los procesos, que implican la incorporación, en éstos, de nuevos conocimientos, cada vez más complejos. En la medida que surgen esos cambios en los procesos, la exigencia se traslada al personal, pues son las personas quienes deben vivir un proceso de aprendizaje continuo que les asegure disponer de las capacidades necesarias para afrontar tales acontecimientos.

---

<sup>1</sup> Developing a curriculum

Elaborado:  Alvaro Herrera Murgueitio Fecha: julio de 2007	Revisado:  Comité de Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 4- 2008	Aprobado:  Director Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 11 2008	Aprobado:  Directora de Carrera Administración de Empresas Fecha: abril 17 de 2008
--	---	--	--



Es entonces, desde esta perspectiva y realidad, que se plantea que el elemento más importante para la competitividad de las empresas es el talento humano, frente a lo cual, igualmente se reconoce, la necesidad de aplicar en los procesos organizacionales el concepto de competencia, por medio de modelos de gestión que aseguren que, a partir de los propósitos por alcanzar (visión y objetivos), se pueden definir y direccionar las acciones necesarias para la alineación de estos con el desarrollo de las capacidades del personal que aseguren su consecución.

El tema de la Gestión por Competencias es entonces, de alguna manera, de obligatorio aprendizaje para todo profesional, por lo cual, teniendo en cuenta las razones que le dan ese carácter, el curso que se imparte conduce al estudiante a entender las razones de dicha importancia, incluyendo los requerimientos “legales”.

#### 4. OBJETIVO

Brindar los elementos conceptuales, metodológicos y actitudinales necesarios para la comprensión del proceso a seguir en la implementación y la administración de modelos de gestión del talento humano basados en competencias, necesario en las organizaciones para asegurar el soporte adecuado a la estrategia de competitividad.

#### 5. COMPETENCIAS A DESARROLLAR:

Al terminar el curso los estudiantes estarán en capacidad de:

##### Competencias cognitivas:

- **Interpretativas:**
  - ↳ Comprender el concepto de competencia y su importancia.
  - ↳ Interpretar los requisitos de las normas de los sistemas de gestión en relación con la gestión por competencias.
  - ↳ Interpretar un modelo de gestión por competencias y sus componentes.
- **Argumentativas:**
  - ↳ Explicar el concepto de competencia.
  - ↳ Explicar el proceso metodológico para la implementación y administración de un modelo de gestión por competencias en una organización.
  - ↳ Explicar cada uno de los componentes de un modelo de gestión por competencias.
  - ↳ Emitir juicio crítico sobre un modelo de gestión por competencias.
- **Propositivas:**
  - ↳ Formular un procedimiento para implementar y administrar la gestión por competencias en una organización, cumpliendo los requisitos de las normas de los sistemas de gestión.

Elaborado:  Alvaro Herrera Murgueitio Fecha: julio de 2007	Revisado:  Comité de Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 4- 2008	Aprobado:  Director Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 11 2008	Aprobado:  Directora de Carrera Administración de Empresas Fecha: abril 17 de 2008
--	---	--	--



### **Competencias Laborales:**

Al término del curso el estudiante estará en capacidad de participar de manera efectiva, en diferentes tipos de organizaciones, en procesos de:

- ↳ Definición del proceso metodológico para la implementación de un modelo de gestión basada en competencias.
- ↳ Identificación y descripción de competencias requeridas para el desempeño de los diferentes cargos.
- ↳ Elaboración de perfiles de cargos por competencias.
- ↳ Formulación y ejecución de planes individuales de mejoramiento para el desarrollo de competencias del personal y de planes consolidados de capacitación y desarrollo.
- ↳ Diseño de instrumentos para evaluación de competencias.
- ↳ Recolección de evidencias que permitan emitir juicio acerca de la competencia del personal.

### **Competencias Axiológicas:**

Los contenidos de la asignatura, las estrategias didácticas y la orientación del docente, contribuirán, además, a desarrollar en el estudiante, las siguientes capacidades de comportamiento, necesarias en el entorno en que llevará a cabo su futuro desempeño laboral:

- ↳ Desarrollar las acciones propias de su desempeño y compromiso organizacional en el marco de los valores y principios sociales fundamentales.
- ↳ Proceder con equidad en todas sus actuaciones dentro y fuera de una organización.
- ↳ Acatar la legislación, normas y reglas que aseguren el mantenimiento de una interacción respetuosa y mutuamente beneficiosa con todos los colaboradores de cualquier organización.

### **Competencias Generales:**

Además de las competencias anteriores, esta asignatura contribuirá al desarrollo de las siguientes competencias generales:

Solución de problemas concretos, capacidad de trabajar en equipo, creatividad e innovación, aprendizaje autónomo, iniciativa y espíritu emprendedor, habilidades para manejar bases de datos, comunicación oral y escrita en la propia lengua, comprensión de textos en inglés, liderazgo, capacidad de integración de conocimientos, responsabilidad social y ética, contextualización, toma de decisiones responsable, capacidad de participación y diálogo, orientación al logro, capacidad de negociación.

## **6. PRESENTACIÓN DE UNIDADES**

### **1. Referentes conceptuales:**

- 1.1 El concepto de competencia.
- 1.2 Enfoques y tipos de competencias.
- 1.3 La era del conocimiento, era de la competencia.

Elaborado:  Alvaro Herrera Murgueitio Fecha: julio de 2007	Revisado:  Comité de Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 4- 2008	Aprobado:  Director Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 11 2008	Aprobado:  Directora de Carrera Administración de Empresas Fecha: abril 17 de 2008
--	---	--	--



## 2. Implementación del modelo de gestión basado en competencias:

- 2.1 Normas de los sistemas de gestión y competencias.
- 2.2 Gestión humana, enfoque por procesos.
- 2.3 Proceso de implementación del modelo de gestión basado en competencias.

## 3. Descripción de cargos por competencias:

- 3.1 Identificación de competencias: organizacionales, de rol y específicas.
- 3.2 Diccionario de competencias.
- 3.3 Matriz de competencias.
- 3.4 Perfiles de cargos por competencias.

## 4. Desarrollo de competencias:

- 4.1 Identificación de brechas de competencia.
- 4.2 Planes individuales de mejoramiento.
- 4.3 Programas de capacitación y desarrollo de competencias.

## 5. Evaluación del desempeño con base en competencias:

- 5.1 Concepto y principios de la evaluación por competencias.
- 5.2 Proceso general de evaluación por competencias.
- 5.3 Técnicas e instrumentos de evaluación de competencias.
- 5.4 Recolección de evidencias para evaluación de competencias.
- 5.5 Juicio de competencia.

## 7. METODOLOGÍA:

La temática del curso se cumple mediante diferentes acciones en las que se combinan de manera apropiada las clases magistrales con las metodologías activas, buscando que el estudiante sea protagonista de su propio aprendizaje y que el rol del profesor sea de guía, tutor y orientador de este proceso, para lo cual se realizan actividades como:

- Por parte del docente:
  - ↳ Explicación de los conceptos básicos y los procedimientos propios de la implementación del modelo de gestión por competencias.
  - ↳ Presentación de casos empresariales.
  - ↳ Motivación de la participación en clase y atención de las dudas e inquietudes planteadas por los estudiantes.
  - ↳ Orientación a los estudiantes para la realización de talleres dentro y fuera de clase y en la ejecución del ejercicio integrador aplicado a una empresa real.
  - ↳ Referenciación de lecturas y documentos de consulta.

Elaborado: Alvaro Herrera Murgueitio Fecha: julio de 2007	Revisado: Comité de Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 4- 2008	Aprobado: Director Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 11 2008	Aprobado: Directora de Carrera Administración de Empresas Fecha: abril 17 de 2008
--	---	--	--



- Por parte de los estudiantes:
  - ↳ Participación activa en las sesiones de clase, presentando sus inquietudes y dudas.
  - ↳ Realizando las actividades asignadas por el docente: lecturas recomendadas, talleres y ejercicio y socializándolos de acuerdo con las orientaciones.
  - ↳ Desarrollo del ejercicio integrador: caso aplicado de implementación del modelo de gestión por competencias en una empresa.

## 8. SISTEMA DE EVALUACIÓN:

Tipo de evaluación	Frecuencia	Ponderaciones	
		Vr. unitario	Vr total
Examen parcial # 1 (individual)	Uno (1)	15%	15%
Examen parcial # 2 (individual)	Uno (1)	15%	15%
Examen final (individual)	Uno (1)	20%	20%
Ejercicio integrador (en grupo)	Uno (1)	40%	40%
Talleres y participación en clase	Diez (10)	1%	10%
<b>Total</b>			<b>100%</b>

## 9. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, Editorial Granica, Buenos Aires.

ALLES, Martha, Gestión por competencias el diccionario, Editorial Granica, Buenos Aires.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, McGraw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano, McGraw Hill.

GRATTON, Lynda, Estrategias de capital humano, Prentice Hall, 2001.

FERNÁNDEZ L., Javier, Gestión por competencias, Prentice Hall, 2005.

HERRERA, M., Alvaro, Modelo aplicado de gestión humana basada en competencias manual didáctico, Sello Editorial Javeriana, Cali, 2007.

HERRERA, M., Alvaro, Visión histórica de las competencias, documento, 1999.

ICONTEC, Normas NTC ISO 9000, 9001, 9004 y NTC ISO 14001 versión 2000, Bogotá D.C., 2002.

ISO (International Standards Organization) Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad, Documento ISO/TC176/SC 2/N544R, Ginebra, 2002.

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:	Aprobado:
Alvaro Herrera Murgueitio Fecha: julio de 2007	Comité de Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 4- 2008	Director Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 11 2008	Directora de Carrera Administración de Empresas Fecha: abril 17 de 2008



LEVY-LEBOYER, C., Gestión de las Competencias, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1997.

OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series), Norma OSAS 18001 versión 2000.

OPS (Organización Panamericana de la Salud) OMS (Organización Mundial de la Salud), Gestión del desempeño basado en competencias guía para gerentes, 2000.

SENA Dirección General, Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, "Metodología para evaluar y certificar competencias laborales", Santafe de Bogotá, octubre de 2003.

VARGAS, Fernando, El enfoque de competencia laboral, manual de formación, Cinterfor, OIT, 2002.

VARGAS, Fernando, Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral, Cinterfor, OIT, documento 1999.

VARGAS, Fernando, La evaluación de competencias un caso práctico en la Fábrica Nacional de Papel (Montevideo), Cinterfor, OIT, 1999.

Otra bibliografía informada por el docente durante el desarrollo del curso.

Elaborado:  Alvaro Herrera Murgueitio Fecha: julio de 2007	Revisado:  Comité de Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 4- 2008	Aprobado:  Director Departamento Gestión de Organizaciones Fecha: febrero 11 2008	Aprobado:  Directora de Carrera Administración de Empresas Fecha: abril 17 de 2008
--	---	--	--