

**LAS COMPETENCIAS LABORALES EL INSTRUMENTO ESENCIAL PARA
LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD EN TRABAJOS REMOTOS**



AUTOR

Felipe Antonio Castro Tuta

Código del Estudiante: d0105363

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de empresas

Director: (Angelica Rodriguez Pedraza)

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

09 de marzo de 2022

Tabla de contenido

Resumen	04
Palabras claves	04
Abstract	05
Keywords	05
Introducción	06
Que son las competencias laborales	08
<i>Importancia de las competencias y como ser entendidas o tenidas en cuenta en el entorno laboral.....</i>	<i>12</i>
Los modelos de gestión por competencias	15
Competencias laborales en modalidades de trabajo a distancia	17
Conclusiones	25
Bibliografía	27

Lista De figuras

Figura 1. Categorías generales de competencias. (elaboración propia) .	09
Figura 2. Clasificación de las competencias. (elaboración propia)	16
Figura 3. Beneficios del teletrabajo. (elaboración propia)	18
Figura 4. Implementación de teletrabajo en las organizaciones. (elaboración propia)	19
Figura 5. Modalidades de teletrabajo. (elaboración propia)	20
Figura 6. Clasificación de competencias.....	22

Lista De tablas

Tabla 1. Modelos de gestión por competencias. (elaboración propia) ...	15
Tabla 2. Competencias laborales de los trabajadores a distancia	23

Resumen

Las competencias laborales desde la década de los 70's del siglo XX propuestas por David McClelland basado en su propuesta de la teoría de las necesidades y los tipos de motivación que se basan en tres conceptos, el logro, el poder y la afiliación o pertenencia (MacClelland, 2016), han sido un instrumento importante para que las organizaciones gestionen el conocimiento del talento humano. Con esto se pretende que se adquieran mayores destrezas y habilidades para lograr la eficiencia y productividad que se desea en cada puesto de trabajo. En el siglo XXI se ha abordado de una forma más integral el concepto de competencias laborales porque se han incluido en la academia dentro de los currículos académicos y en las organizaciones dentro de los procesos de selección de personal y en los planes de formación y capacitación.

La emergencia sanitaria provocada por el COVID 19, conlleva a que las organizaciones de una forma empírica implementarán una política de trabajo mediado por tecnología como respuesta a una necesidad de obtener una productividad, aplicando un enfoque de prueba – error, lo que les ha permitido consolidar sistemas de trabajo remotos de una forma eficiente en la actualidad. Pero surge otro escenario, la necesidad de consolidar las competencias laborales en el talento humano para la toma de decisiones de forma adecuada, de tal forma que se pueda hacer frente a los retos que se generan día a día para la ejecución de sus actividades.

Con el auge de las tecnologías de la información y la comunicación las competencias laborales son un instrumento muy valioso para que los trabajadores comprendan el contexto del mundo empresarial actual, donde variables como la competitividad y la globalización requiere que el talento humano sea proactivo y eficiente para ejecutar sus actividades.

Palabras clave: Competencias laborales, talento humano, conocimientos, capacitación, destrezas, habilidades, teletrabajo, trabajo remoto, productividad, eficiencia, modelo de gestión.

Abstract

The labor competencies since the 70's of the 20th century proposed by David McClelland based on his proposal of the theory of needs and the types of motivation that are based on three concepts, achievement, power and affiliation or belonging (McClelland, DC 2016) have been an important instrument for organizations to manage the knowledge of human talent, with this it is intended that they acquire greater skills and abilities to achieve the efficiency and productivity that is desired in each job position. In the 21st century, the concept of labor competencies has been approached in a more comprehensive way because it has been included in the academy within the academic curricula and in organizations within the personnel selection processes and in the training and training plans. .

The health emergency caused by COVID 19, led organizations to empirically implement a telework policy in response to a need to obtain productivity, applying a trial - error approach, which has allowed them to consolidate work systems remotes in an efficient way today. But another scenario arises: the need to consolidate labor competencies in human talent for making decisions appropriately, in such a way that it can face the challenges that are generated day by day for the execution of its activities.

With the rise of information and communication technologies, labor competencies are a very valid instrument for workers to understand the context of the current business world, where variables such as competitiveness and globalization require that human talent be proactive and efficient to run your activities.

Keywords: Labor competencies, human talent, knowledge, training, skills, abilities, telework, remote work, productivity, efficiency, management model.

INTRODUCCION

La gestión del talento humano es una de las principales herramientas para la consolidación de los objetivos organizacionales. El obtener una ventaja competitiva es fruto de cómo se gestan las competencias laborales en su talento humano. A causa de la emergencia sanitaria provocada por el COVID 19, se cambió por completo la forma como se desarrollan los procesos en las organizaciones, aun cuando volvemos poco a poco a la normalidad y en términos económicos a la reactivación económica, las organizaciones siguen en la labor de consolidar competencias laborales en su talento humano.

Gracias a la pandemia se suscitó lo que se creía imposible en el ámbito empresarial, el trabajo remoto y teletrabajo donde el talento humano ejecuta sus actividades desde su lugar de residencia. Si bien este cambio abrupto y poco planeado generó grandes desafíos para las organizaciones como para su talento humano, se han obtenido resultados positivos donde los colaboradores han logrado ajustarse a los nuevos desafíos del mundo moderno y lograr la tan anhelada productividad. La firma Marco después de realizar varios estudios en diferentes departamentos en Colombia, asevera que ocho de cada diez trabajadores en Colombia prefieren seguir teletrabajando, el 66% piensa que las organizaciones adoptarán una cultura digital, el 55% piensa que la confianza entre los empleados y los líderes de la organización incrementarán. (Ascendo, 2020).

La gestión por competencias del talento humano juega un papel fundamental para que se adquieran las habilidades y destrezas deseadas en el talento humano de las organizaciones, para ello es necesario implementar un modelo de gestión por competencias, donde se abordaran las características de cada puesto de trabajo, y con base a ello formular una estrategia para que el talento humano logre un mejor desempeño dentro del proceso productivo. Ahora bien, abordar dicho modelo desde una perspectiva personalizada le otorgará beneficios a la organización como lo son: que el talento humano establezca una responsabilidad compartida para la consecución de sus competencias, mayor productividad, mejor motivación del

talento humano, mayor disposición para ejecutar las actividades de los puestos de trabajo (Ruiz, 2015).

Los trabajos remotos y el teletrabajo llegaron al mundo empresarial para posicionarse y ser una excelente alternativa para madurar los modelos de negocio. Es innegable que los colaboradores pueden lograr un mejor desempeño si ejecutan sus actividades desde un lugar remoto (hogar) porque tiene el estímulo de poder compartir más tiempo con su núcleo familiar, por citar un beneficio. Lo anterior genera en gran medida mayor satisfacción a los trabajadores, impactando de forma directa en la productividad de la organización, mayor sentido de pertenencia. Si bien aún existen grandes desafíos para lograr estándares de calidad y garantías laborales al talento humano donde se respete las horas laborales y las cargas laborales, con el diseño de un modelo eficiente de trabajos remotos y el teletrabajo se logrará un equilibrio entre todas las variables que convergen en los trabajos remotos (siglo, 2020).

QUE SON LAS COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales no son un concepto moderno, se podría definir que llevan evolucionando desde hace 50 años. Si bien en la actualidad tienen un gran impacto en las organizaciones a causa de las demandas insatisfechas de la sociedad, en materia de desarrollo de la gestión del talento humano, este concepto ha logrado una gran evolución. Con base en lo anterior se realizará un recorrido cronológico del concepto de competencias de tal forma que se logre evidenciar su evolución.

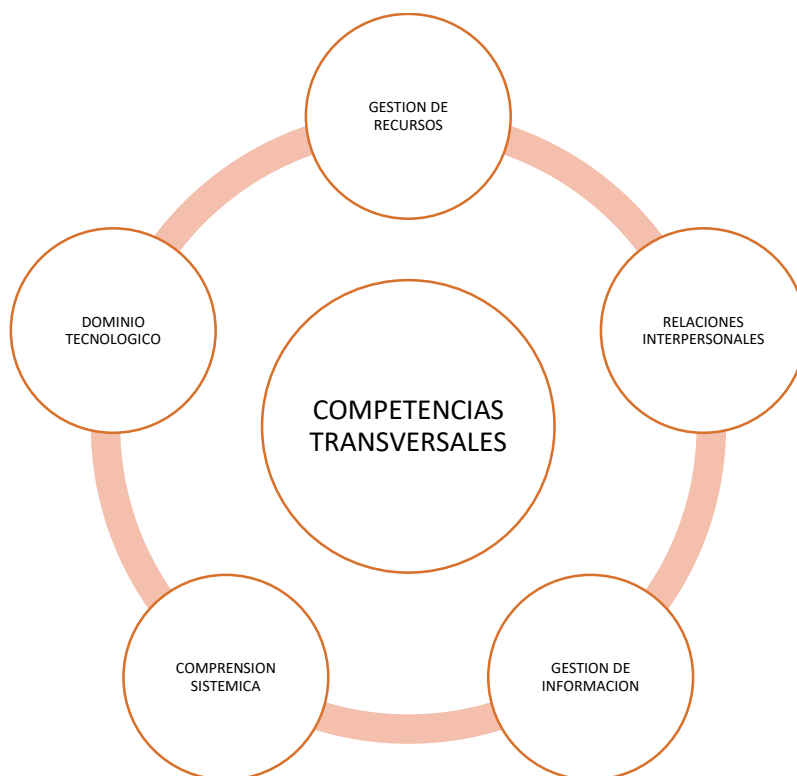
En 1969, David McClelland propuso la teoría de las necesidades que se sintetizó desde tres perspectivas el logro, el poder y la afiliación o pertenencia, son el sustento para formalizar las competencias dentro del proyecto Tuning, al intentar articular estas tres perspectivas con base en el contexto de educación superior en Europa. Pero es hasta el año 2001 cuando el concepto adquiere una relevancia cuando se implementa el proyecto Tuning en Europa el cual lo adoptaron 175 universidades donde se aplicó el enfoque de competencias. Gracias al éxito del mismo en la actualidad es aplicado en 19 países (Rodríguez, 2011) La importancia del proyecto Tuning respecto a las competencias se fundamenta en la clasificación que se otorga a las competencias, que son genéricas y específicas, donde las primeras hacen alusión a aquellas que son independientes del área de estudio, por su parte, las específicas están relacionadas con cada área temática (Salinas, 2007).

El informe Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) (1992) (Michael Kane, 1990) identifica cinco categorías generales de competencias transversales, como se observan en la figura 1, que son de suma importancia por ser las competencias que hacen alusión a las aptitudes, valores, habilidades de la personalidad de cada sujeto, las que posee el ser humano independiente de su rubro profesional. La primera categoría es la gestión de recursos, tiene que ver en cómo el ser humano emplea los medios de su entorno para la obtención de objetivos; las relaciones interpersonales es cómo se relaciona con su entorno; la gestión de información es cómo se procesan los datos para la correcta toma de decisiones; la comprensión sistémica consiste en cómo se tiene la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis; el dominio tecnológico es

como se logra usar las tecnologías existentes para maximizar la productividad y la efectividad del ser humano.

Figura 1.

Categorías generales de competencias.



Fuente: Elaboración propia

(Marelli, 1999) en su documento denominado introducción al análisis de modelos de competencia, define la competencia como: “la competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente”, agrega “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigido en el trabajo”. Con base en esta percepción se comprende que una competencia laboral es la capacidad que tiene un trabajador para ejecutar diversas actividades para cumplir con unos objetivos propuestos, pero para poder adquirir dicha competencia se requiere del proceso de adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades que sean aceptadas por el trabajador, y que logren satisfacer sus necesidades.

Para (Alles, 2006), la competencia laboral es una característica que tiene una relación con la persona (características subyacentes) y que tiene un vínculo con el estándar de efectividad o desempeño en un trabajo. Esta definición engloba de forma general la efectividad para ejecutar las diferentes actividades que desempeña un trabajador.

Luengo y Vergara (Vergara, 2001) las definen como las destrezas, habilidades y atributos que el talento humano posee en el desarrollo de sus actividades en su ámbito laboral.

Vargas, Casanova y Montanaro (2001) las definen como la capacidad de desempeñar de una forma efectiva una serie de actividades que son motivadas por conocimientos, destrezas, habilidades para obtener los objetivos del puesto de trabajo.

Es importante señalar que el enfoque de competencia laboral abordado en América Latina está enfocado en la implementación de políticas de empleo que conduzca a una mejor selección de personal y el de formar al talento humano (Moreno) así mismo las competencias laborales han abierto un camino grande dentro de la educación media, donde se pretende formar talento humano con la capacidad de adquirir destrezas para que se desempeñen en puestos de trabajo de forma eficiente.

Las competencias tienen que ser percibidas como un modo de gestión de los recursos humanos, y un vínculo entre la formación, la gestión y el trabajo (Gonzalez, Garcia, & Ortiz, 2015). Innegablemente que el proceso de formación está implícito dentro del proceso de la gestión de las competencias laborales. La alta gerencia que desee aplicar este enfoque debe de formular planes de capacitación integrales donde se logre satisfacer las necesidades tanto personales de su talento humano como de la organización.

Con el avance de las tecnologías, las competencias laborales no han sido ajenas a dicha evolución. A lo largo del siglo XXI han surgido nuevos paradigmas emergentes desde el comportamiento ético para las organizaciones, inculcando códigos de ética que en algunos casos han estructurado una filosofía organizacional. Es así que conceptos como la inteligencia emocional han influido en

la estructuración de las nuevas competencias laborales, donde la ciencia y la tecnología ha intentado suplir la función del hombre, pero ha prevalecido la comunicación oral y escrita para lograr descifrar la complejidad del comportamiento del ser humano.

El plan nacional de competencias laborales para el sector público de Colombia, emitido por el gobierno nacional el 21 de abril de 2021, (publica, 2021) establece desde una perspectiva del sector público la competencia laboral 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”* (Función Pública, 2021, pág. 21). Desde esta perspectiva podemos catalogar a la competencia laboral como la capacidad que tiene el trabajador de adaptarse a un puesto de trabajo y ser eficiente en el mismo. Sumado a lo anterior, en la página 29 formula la metodología para la formalización de las competencias propias, donde señala que dentro del catálogo de competencias laborales se debe tener la estructura de la entidad, por ende, dichas competencias no pueden ser generales sino específicas, con base a las necesidades y requerimientos de cada entidad.

Para concluir, teniendo como referencia la conceptualización y evolución de la competencia laboral, se podría definir como la capacidad que tiene el talento humano para ejecutar una serie de actividades dentro de las funciones inherentes a su puesto de trabajo para aportar a la obtención de los objetivos organizacionales. Ahora bien, es importante señalar que no existe un consenso que defina de forma genérica el concepto de competencia laboral, pero tenido como referencia a los diferentes autores se intentó hacer una aproximación teórica, que articulara los diferentes postulados.

Importancia de las competencias laborales y como ser entendidas o tenidas en cuenta en el entorno laboral.

La importancia de las competencias laborales en el mundo actual es que permite articular de forma eficiente los procesos de formación en el mercado laboral y lograr satisfacer necesidades del talento humano. Dicho en otras palabras, pasamos de aquellos tiempos de la era industrial donde solo nos orientábamos a la productividad y no se tenía en cuenta la percepción del trabajador. Con la evolución y desarrollo de la humanidad y de la misma sociedad, se implementa un sistema de gestión por competencias que busca que el trabajador logre adquirir conocimientos técnicos y profesionales para que ejecute sus actividades de forma técnica, logrando mayor productividad y grado de satisfacción por lograr altos estándares de eficiencia (Miranda, 2016)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) propone en su informe Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE (2010), un marco para las habilidades y competencias del siglo XXI, basado en tres dimensiones, la dimensión de información, la dimensión de comunicación, y la dimensión ética e impacto social. Estas tres dimensiones articulan de forma objetiva cómo se debe gestionar al talento humano para la adquisición de nuevas competencias con el fin de lograr la tan anhelada competitividad (OCDE, 2010)

La dimensión de información hace alusión a cómo se debe gestionar la información en la actualidad. La era tecnológica ha traído consigo grandes bondades para la humanidad, pero también grandes desafíos con las nuevas habilidades de acceso, evaluación y organización de la información desde una perspectiva de los entornos digitales. En la actualidad somos hostigados por información desde todos los puntos de vista, de ahí la importancia de tener la capacidad de seleccionar aquella información que es relevante y que nos ayuda a ser más productivos o en la adquisición de habilidades para poder ser más proactivos y eficientes a la hora de ejecutar tareas.

La dimensión de la comunicación tiene que ver con el cómo se expresa un mensaje de forma efectiva. De nada sirve poder plantear un correcto plan de

capacitación si no se trasfiere la información por el canal adecuado, ya sea porque es distorsionado o el lenguaje aplicado no logra atraer la atención de los trabajadores. En esta dimensión encontramos dos sub grupos, la comunicación efectiva y la colaboración e interacción virtual. Como bien sabemos el mundo empresarial moderno gira en torno al trabajo remoto ya sea porque las organizaciones vieron una buena alternativa para madurar su modelo de trabajo remoto por los beneficios que le genera a la organización, y por qué los trabajadores ya se acostumbraron a este modelo que les repercute en una mejor calidad de vida en cierta medida.

La dimensión ética e impacto social es de vital importancia en la actualidad, con el auge de las tecnologías se comparte innumerable información que en algunos casos conduce a que el talento humano adquiera malos hábitos, que van en contravía de la filosofía organizacional, de ahí la importancia de hacer un uso responsable de las TIC's y saber denotar que la ética posee tres dimensiones, la primera dimensión son las personales el cómo actúa el ser humano con su entorno, la segunda es la organizacional el cómo impacta a su entorno y por último el social el cómo se interactúa con las otras personas que tienen alguna vínculo con la organización (Mirafuentes, 2021). Con base en lo anterior se abordan dos conceptos, en primera medida, la responsabilidad social que hace alusión a que el comportamiento del talento humano tenga un impacto en su entorno. En segunda medida el impacto social que tiene una relación sobre la conciencia que se debe de afrontar en el manejo de la información en la nueva era digital.

En este punto nos preguntaríamos como estas tres dimensiones tienen un vínculo para la formación de competencias laborales al talento humano en las organizaciones, para ello nos basamos en el mismo informe Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la (OCDE, 2010), donde naciones como Noruega en el año 2006, México 2008, Polonia 2009, Australia 2010, Países Bajos, tomaron como referencia este informe para implementar proyectos para la inducción de habilidades a sus estudiantes en diferentes currículos académicos. Al respecto es importante resaltar que inducir a los estudiantes en la adquisición de competencias laborales es fundamental para

poder hacer frente a los desafíos que genera los avances de las tecnologías en el mundo moderno; las tres dimensiones (información, comunicación, ética e impacto social) logran articular lo que en realidad se requiere en el talento humano dentro de una organización, que logre identificar qué información es relevante, la logre comunicar de forma efectiva y que se desempeñe bajo lineamientos éticos que logren generar un mejor entorno empresarial.

Las competencias laborales en una empresa moderna marcan una visión de calidad continua, que comprende los desempeños exitosos y evolutivos para estas organizaciones. En la actualidad las competencias laborales son mejorables, modelables, evolutivas (Anonimo, 2018), lo cual conduce a que las organizaciones puedan gestionar de forma eficiente modelos de gestión por competencias como lo veremos en el siguiente capítulo, para que el talento humano pueda hacer frente a los desafíos del mundo empresarial moderno.

Para finalizar, la importancia de las competencias laborales radica en que son el instrumento para identificar qué conocimientos, habilidades, actitudes y valores debe de desarrollar el talento humano para lograr el desempeño deseado en su puesto de trabajo (Mineducacion, 2010). Si bien cada persona tiene unas cualidades y unas características definidas, por medio de un modelo de gestión por competencias los colaboradores pueden adquirir nuevas destrezas que les permita lograr los índices de productividad deseados. Desafortunadamente las competencias laborales están relacionadas con la productividad y la eficiencia en que se obtienen los resultados operacionales, no obstante, de forma paralela permiten estimular la adquisición de conocimientos que conduzca a mejorar el desarrollo personal. En teoría las competencias laborales buscan estructurar al personal para hacer frente a sus laborales, pero en la práctica las competencias laborales estructuran al talento humano para lograr competitividad y personal más proactivo.

LOS MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En la literatura se encuentran amplios modelos de gestión por competencias, pero abordaremos solamente tres, competencias distintivas, competencias genéricas y competencias funcionales, los dos primeros son propuestos por McClelland;1973 y William Byham; 1998, por su parte las competencias funcionales es propuesta por Sydney Fine, que se orienta en un análisis ocupacional. (Ramirez, 2020).

Tabla 1.

Modelos de gestión por competencias.

Ítems / modelo	Competencias distintivas	Competencias genéricas	Competencias funcionales
Características	Son aquellas competencias que permiten hacer la diferenciación de una persona de otra, para crear un perfil individual que permitirá hacer el análisis de los resultados en el puesto de trabajo.	Son aquellas competencias que se fija desde las conductas personales para la obtención de objetivos, en base al desempeño en los puestos de trabajo.	Son aquellas competencias que miden el grado de desempeño para la obtención de los objetivos específicos de la organización.
Niveles	1. Estáticas, es donde se aprovecha los recursos tangibles. 2. Coordinación, es donde se aplica la cohesión organizacional directiva. 3. Dinámicas, reconstrucción de nuevas competencias.	1. Instrumentales, manejo de ideas, métodos y destrezas del talento humano. 2. Interpersonales, sentimientos, sentido autocritico. 3. Sistémicas, se comprende la sensibilidad y conocimiento de la organización.	1. Cardinal, se tiene en cuenta las demandas generales de la organización. 2. Específica, se aplica a todos los grupos definidos de la organización.
Conceptos claves	Talento humano	Benchmarking, mejores prácticas.	Competencias técnicas, la normalización de competencias, certificación de competencias.

Ahora abordemos otro concepto importante para poder comprender las competencias laborales y es su clasificación. Si bien existe pluralidad de conceptos para hacer dicha clasificación existe un modelo en Inglaterra el cual toma como base tres tipos de competencia, como lo son: las competencias básicas, las competencias transversales y las competencias técnicas. (Sepulveda, s.f).

Figura 2.

Clasificación de las competencias.



Fuente. Elaboración propia

- Las competencias básicas, son aquellas que son inherentes a las capacidades elementales que poseen los individuos, que le permite analizar su entorno y adaptarse de forma óptima.
- Competencias transversales, son aquellas donde se requieren unas capacidades para hacer trabajos con mayores niveles de complejidad, estas competencias tienen un fuerte vínculo con la capacidad que tiene un sujeto para trabajar en equipo, para la obtención de los objetivos organizacionales.
- Competencias técnicas, son aquellas capacidades laborales donde se tiene la especialización para ejecutar una actividad específica que tenga relación con el uso de las tecnologías

Teniendo como referencia esta clasificación de las competencias laborales, es fundamental que la organización identifique cuales son las necesidades que posee, y en base a ello formule un plan de intervención que le permita potenciarlas para que su talento humano las adquiera. Bajo ninguna circunstancia es adecuado que se aborden las competencias laborales de forma general, es necesario segmentarlas y en base a dicho plan definir objetivos a alcanzar.

COMPETENCIAS LABORALES EN MODALIDADES DE TRABAJO A DISTANCIA

Hasta el momento nos hemos referido al concepto de competencias laborales, apoyándonos de autores para la construcción propia del concepto. Los modelos de gestión por competencias basándonos en los propuestos por McClelland y William Byham, Sydney Fine y su clasificación teniendo como referencia al modelo de Inglaterra.

Antes de ingresar en materia realicemos un paralelo entre las tres modalidades de trabajo a distancia que están reguladas en la nación, en un primer momento hablemos del trabajo en casa el cual está regulado por la ley 2088 de 2021 (Congreso, Ley 2088 de 2021, 2021) “por el cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones”, en su artículo segundo nos define a que hace alusión el concepto de trabajo en casa, indicándonos que es la habilitación para desempeñar transitoriamente las funciones laborales por fuera del sitio donde habitualmente se realiza, esta modalidad de trabajo no se puede equiparar con el teletrabajo porque son dos contextos diferentes.

Por su parte, la modalidad de teletrabajo está regulado bajo la ley 1221 de 2008 (Congreso, 2008) “por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones”, en su artículo segundo nos define que es el teletrabajo, que es una forma de organización laboral, donde se desempeñan actividades remuneradas empleando las tecnologías de la información y la comunicación para mantener un contacto entre el trabajador y el empleador, y como se observa en la figura 5 las modalidades de teletrabajo.

La tercera modalidad de trabajo a distancia es el trabajo remoto está regulada por la ley 2121 de 2021 (Congreso, 2021) “por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones”, en el artículo tercero nos define el concepto de trabajo remoto que es la forma de ejecutar un contrato laboral desde su inicio hasta su culminación, empleando las tecnologías de la información y las comunicaciones, tiene como

características que el trabajador y el empleador nunca interactúan de forma directa durante el vínculo laboral.

Es el momento de abordar los conceptos anteriores, pero desde una perspectiva para las modalidades de trabajo a distancia. Parecía una epopeya en el año 2020 que las organizaciones pudieran adoptar una forma de trabajo a distancia. Las organizaciones tenían la percepción que para alcanzar la productividad era necesario tener a su talento humano en las instalaciones físicas, donde se pudiera aplicar un control efectivo, pero dadas las condiciones generadas por la emergencia sanitaria el mundo empresarial adoptó modelos de trabajo a distancia, y ha logrado identificar de primera mano sus bondades. El libro blanco el ABC del **teletrabajo** en Colombia, promulgado por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, en su página seis nos señala seis beneficios del **teletrabajo** así:

Figura 3.

Beneficios del teletrabajo.



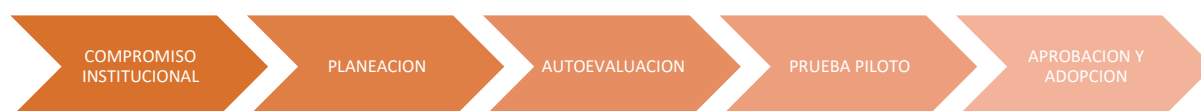
Fuente: Elaboración propia

En el mismo libro en su capítulo 2, página 20 nos menciona como debe ser la implementación del **teletrabajo** en las organizaciones. Aquí convergen múltiples factores para alcanzar el éxito en la implementación de este sistema. El primer factor es la voluntad gerencial para implementarlo, para ello se requiere el compromiso institucional donde se abordan tres conceptos fundamentales, un acuerdo a nivel directivo donde se logre llegar a un consenso y lograr satisfacer las necesidades

reales de la organización. El segundo factor es la planeación, es una de las más importantes porque es donde converge la planeación estratégica y la sensibilización al talento humano, su importancia recae porque es donde se desarrolla y madura la visión de la organización alineada con la nueva modalidad de trabajo. El tercer factor es la autoevaluación, es indispensable poder identificar cómo es el contexto del talento humano a la hora de ejecutar las operaciones desde un lugar remoto, cómo está la constitución de la normatividad vigente legal en materia de teletrabajo, cómo operaría la estructura organizacional, si se logra mantener la estructura jerárquica. El cuarto factor que se define en el libro es la prueba piloto. En este punto es necesario hacer una aclaración, este libro fue promulgado con antelación de la emergencia sanitaria lo cual condujo a que las organizaciones adoptarán políticas de teletrabajo bajo la premisa de prueba – error. En la actualidad muchas organizaciones han logrado madurar los sistemas de teletrabajo de forma óptima a tal punto que continúan aplicando este esquema por los beneficios que les genera. En este factor se tiene que tener presente la definición de la población, seguimiento y medición, evaluación de las pruebas, socialización. El quinto factor es la apropiación y adopción, donde se aborda la adopción del modelo, se establecen las estrategias de comunicación y seguimiento y por último se hace una recopilación de las buenas prácticas.

Figura 4.

Implementación de teletrabajo en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia

Para ir cerrando la contextualización del teletrabajo es importante identificar sus modalidades. Teniendo como referencia la ley 1221 de 2008 se establecen tres modalidades: autónomo, suplementario y móvil tal como se aprecia en la figura 5. En el artículo sexto de la ley mencionada aborda de forma integral las garantías laborales, sindicales y de seguridad social que gozaran los teletrabajadores.

Figura 5.

Modalidades de teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia

Con el auge de las tecnologías se ha inducido a que las empresas empleen las tecnologías de la información y la comunicación para dinamizar sus operaciones. Teniendo como referencia el boletín técnico del 2018 del DANE (DANE, 2019), donde se exponen los indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en empresas 2018, el 99,6% del sector del comercio e industria manufacturera colombiana emplea computadores e internet para soportar sus operaciones, pero después de la emergencia sanitaria este porcentaje subió innegablemente como fuente de solución para lograr la tan anhelada productividad, teniendo como referencia cifras suministradas por el ministerio de las tecnologías y las comunicaciones en el año 2020 209.173 trabajadores se convirtieron en teletrabajadores.

El talento humano ha logrado ser propositivo a la hora de adquirir habilidades para el correcto uso de las tecnologías, y no solamente en el manejo de los softwares empresariales si no en todo lo que converge para lograr un desempeño adecuado para desarrollar labores desde su lugar de residencia, es por ello que de

una forma natural el talento humano ha adquirido conocimientos alternos como puede ser la configuración del Wifi, configurar el dispositivo móvil o PC, identificación de riesgos psicosociales, logrando el rendimiento deseado por las organizaciones; en base a lo anterior la competencia que se logre desarrollar por parte del trabajador es el autoaprendizaje como fuente de superación y cumplir con los objetivos propuestos.

En el XX congreso internacional de contaduría, administración e informática realizado en México D.F. octubre 7, 8 y 9 de 2015 (Polanco, Reyes, & Garcia, 2015) se identificaron las competencias laborales específicas de los trabajadores a distancia, que para el contexto nacional serán modalidades de trabajo a distancia (trabajo en casa, teletrabajo, trabajo remoto) con base en una muestra de 27 personas que trabajaban en México, Estados Unidos y Canadá. Este estudio es relevante a la hora de poder identificar las competencias laborales que debe de poseer los trabajadores que se desempeñan en modalidades de trabajo a distancia, si bien los hallazgos de este estudio no son absolutos, son importantes datos que se puede enunciar y tomar como referencia a la hora de poder valorar la gestión de las mismas en un sistema de modalidades de trabajo remotos. Para ello se sustentan en lo propuesto por Spencer y Spencer (1993), donde se clasifican en cinco tipos de competencias, motivación, características, concepto propio, conocimiento, destreza (figura 6). En definitiva, las competencias son las características de cada sujeto que permite identificar sus rasgos de comportamiento o en el cómo piensa y que tiene como rasgo principal la durabilidad por un largo periodo de tiempo,

Siguiendo con el mismo documento del Congreso Internacional de Contaduría, Spencer y Spencer (1993), dividen las competencias en dos grupos, y lo introducen en el “Modelo del Iceberg¹” pero surgiría la pregunta ¿Cómo ubicar las competencias en el modelo de Iceberg?, los autores plantean cinco variables en este modelo que a su vez las agrupan en dos así:

¹ Es una herramienta que pretende un cambio de perspectiva frente a una situación dada.

El primer grupo son las competencias que poseen un ámbito oculto, donde encontramos las motivaciones que es aquello que los sujetos creen o desea; los rasgos que son todas las características físicas y como el sujeto da respuesta a las situaciones o informaciones que se le presenta.

El segundo grupo es el ámbito visible, encontramos el autoconcepto que son las actitudes y valores que tiene el sujeto; el conocimiento es la información que tiene el sujeto en un área específica; la habilidad es la destreza que tiene el sujeto para desarrollar una actividad sea física o mental.

Pero seguimos sin responder como se incorpora el modelo del Iceberg para las competencias, tengamos claro que dicho modelo lo que pretende es hacer un análisis integral de las causas y razones de los problemas que se encuentran a simple vista como de los que están ocultos, desde esta premisa Spencer y Spencer lo implementan en las competencias por que se identifica que el sujeto tiene competencias visibles como ocultas.

Figura 6.

Clasificación de competencias.



Fuente: Elaboración propia

En las modalidades de trabajo a distancia comprende unas competencias que debe poseer el trabajador. Bajo ninguna premisa se puede pretender que todo trabajador tiene la capacidad de ejecutar actividades desde la distancia. Se requiere que el trabajador sea responsable, disciplinado, autónomo, organizado, que se auto motive, que cuente con la habilidad de comunicarse de manera eficaz, que posean la capacidad para la toma de decisiones que le permita ser productivo, que domine la tecnología, por citar algunas cualidades (Alaminos & Merlos, 2020)

Como se logra observar, sería importante poder determinar si el talento humano de la organización si es capaz de trabajar en la distancia. Con base en lo anterior (Salazar, citado por Martínez 2012) relaciona las competencias que debe de poseer un teletrabajador en el ámbito del saber, del saber hacer y del saber comunicar y transferir.

Tabla 2.

Competencias laborales de los trabajadores a distancia.

Ámbito	Competencias	Descripción
Del saber	Competencias técnicas	Usar los medios electrónicos y las tecnologías
	Competencias personales	Saber tener el control de las situaciones que se le pueden presentar en el desarrollo de sus actividades laborales a distancia.
Saber hacer	Competencias profesionales	Son aquellas competencias que son inherentes a cada persona, la responsabilidad, disciplina, organización, ética, honradez.
Saber comunicar y transferir	Competencias de comunicación	Son aquellas donde el trabajador tiene la capacidad de comunicar el mensaje de forma clara y precisa, transferirlo de la mejor forma, y capacidad de mantener las relaciones laborales a pesar de las diferencias que se puedan suscitar.

Sin ninguna duda el trabajador está expuesto a múltiples escenarios en el marco de las diferentes modalidades de trabajo a distancia, de ahí la importancia de poseer las competencias laborales idóneas para desempeñarse de forma eficiente, como lo evidenciamos a lo largo del trabajo se agrupan en varios ámbitos; es importante que el empleador estimule la adquisición y dominio de competencias que le permita al trabajador ser más competitivo, obtenga el grado de satisfacción

para que ejecute las actividades de forma proactiva, logre su desarrollo personal y pueda poner en práctica sus conocimientos y destrezas al servicio de la organización.

Las competencias laborales son un factor indispensable en el mundo moderno, dadas las condiciones de competitividad y globalización de los mercados, donde las organizaciones emplean las tecnologías de la información y la comunicación para la maduración de sus modelos de negocio, que les permita lograr hacer frente de forma efectiva al comportamiento de los mercados y las exigencias de los consumidores. Las competencias han logrado estructurar talento humano propositivo que conduzca a mejorar y optimizar los procesos productivos y dejar a un lado el paradigma de que los trabajadores solamente hacer parte del proceso productivo, sino que aportan a la evolución de la organización y de la misma humanidad.

CONCLUSIONES

Las competencias laborales son las habilidades y conocimientos que posee el talento humano para responder de forma satisfactoria a una demanda o serie de actividades propias de un puesto de trabajo, en la actualidad son un indicador indispensable para lograr la competitividad y la productividad deseada para una organización.

Las competencias laborales tienen su origen en la década de los 70 del siglo XX, pero apenas han sido exploradas y explotadas desde comienzos del siglo XXI para Colombia para ser más exactos desde el 2004, en el entorno empresarial han sido usadas en los procesos de selección de personal y en los procesos de formación del talento humano.

En medio de la emergencia sanitaria las empresas orientaron sus esfuerzos por implementar políticas de trabajo a distancia o teletrabajo, en gran medida identificaron de primera medida las bondades que les genera implementar este sistema, pero con ello se generaron grandes desafíos para que el talento humano adquiriera competencias laborales en el uso de las TIC's, de ahí la importancia de implementar planes de capacitación integrales donde se le brinden instrumentos valederos, para que el talento humano adquiera conocimientos para lograr eficiencia en sus puestos de trabajo.

La gestión de las competencias laborales por medio de un modelo es de vital importancia ya que la organización tendrá talento humano capacitado y con la capacidad de desempeñarse de forma óptima en los diversos procesos productivos de las organizaciones, históricamente se tenía la percepción que el talento humano tenía los conocimientos idóneos que los respaldaban en la obtención de objetivos académicos, pero cada organización tienen una estructura diferente por lo cual generaba conflictos, con la implementación de un modelo de gestión de competencias permite moldear al talento humano con la filosofía organizacional.

Las competencias laborales en una organización logra mejorar la productividad en trabajos a distancia, porque el talento humano tendrá los conocimientos idóneos para afrontar las diferentes circunstancias a las que se verán

expuestos en la ejecución de sus diferentes actividades de forma autónoma, la toma de decisión es fundamental para lograr la productividad, para ello las organizaciones pueden emplear diferentes sistemas tecnológicos que simulan escenarios organizacionales, donde los trabajadores estarán expuestos a una evaluación de toma de decisiones, y con ello potencializar las deficiencias que se puedan detectar, en trabajos remotos es fundamental el soporte tecnológico, psicosocial que la organización debe de brindar, para que sus trabajadores puedan lograr el máximo de efectividad.

La tan anhelada productividad es lo que desvela a las organizaciones, el cómo lograrla, el cómo lograr que el personal sea eficiente y efectivo a la hora de ejecutar sus actividades, para ello es fundamental que toda organización emplee un modelo de gestión por competencias, se propone el uso del modelo que abarca competencias distintivas, competencias genéricas y competencias funcionales, a razón que logra satisfacer y estimular al talento humano en la adquisición de conocimientos para ser propositivos en la organización.

Las competencias que debe de poseer un trabajador a distancia, se deben de percibir desde tres ámbitos, el saber, el saber hacer y el saber comunicar y transferir, tal como lo propone Salazar, esto permite abordar de forma integral las competencias técnicas, personales, profesionales y de comunicación, fundamentales, desde esta premisa un trabajador a distancia requiere innumerables competencias que le permitirá ser eficiente a la hora de ejecutar sus diferentes actividades.

Por último, es fundamental que la organización logre identificar cuáles son las deficiencias de su talento humano en trabajos a distancia, con el objetivo de formular un plan de intervención para potencializar las competencias laborales, con esto se estimulara la creatividad y por ende la productividad de su talento humano.

Referencias

- Alaminos, C. C., & Merlos, M. M. (2020). *Implantacion del teletrabajo en la empresa*. Obtenido de WorldCat: <https://www.worldcat.org/title/implantacion-del-teletrabajo-en-la-empresa/oclc/43587036?loc=Colombia>
- Alles, M. (2006). *Gestion por competencias . El diccionario*, 3.
- Anonimo. (12 de diciembre de 2018). *La importancia de las competencias en el mundo laboral*. Obtenido de Gestion y servicios: Las competencias laborales en una empresa moderna marcan una visión de calidad continua, que comprende los desempeños exitosos y evolutivos para estas organizaciones. En la actualidad las competencias laborales son mejorables, modelables, evolutivas (gest
- Ascendo. (26 de junio de 2020). *las cifras mas importantes del teletrabajo en Colombia*. Obtenido de ascendo.blog: <https://blog.ascendo.com/cifras-teletrabajo-en-colombia/>
- Congreso. (16 de julio de 2008). *ley 1221 de 2008*. Obtenido de desarrollo economico : <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>
- Congreso. (12 de mayo de 2021). *Ley 2088 de 2021*. Obtenido de Funcion publica: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>
- Congreso. (3 de agosto de 2021). *ley 2121 de 2021*. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202121%20DEL%203%20DE%20AGOSTO%20DE%202021.pdf>
- DANE. (14 de enero de 2019). *Boletín técnico DANE: Empleo informal y seguridad social, septiembre – noviembre de 2018*. Obtenido de DANE: <https://incp.org.co/boletin-tecnico-dane-empleo-informal-seguridad-social-septiembre-noviembre-2018/>
- Gonzalez, Garcia, & Ortiz. (diciembre de 2015). *Competencias de direccion, importancia de su formacion desde la universidad*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215047546007.pdf>
- MacClelland. (2016). *teh achieving society*. Obtenido de Pickle partenrs Publishing.
- Marelli, A. (1999). *Introduccion al analisis y desarrollo de modelos de competencias*, documento de trabajo fotocopiado.
- Michael Kane, S. B. (14 de septiembre de 1990). *The secretary's commmission on achieving necessary skills*. Obtenido de wrd.doleta.gov: <https://wdr.doleta.gov/SCANS/idsrw/idsrw.pdf>
- Mineducacion. (2010). *Aportes para la construccion de curriculos pertinentes*. Obtenido de Mineducacion.gov: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf
- Mirafuentes, E. (10 de abril de 2021). *¿Cuales son las dimensiones de la etica?* Obtenido de Aleph.org: <https://aleph.org.mx/cuales-son-las-dimensiones-de-la-etica>

- Miranda, D. (1 de mayo de 2016). *Motivacion del talento humano: la clave del exito de una empresa*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005
- Moreno. (s.f.). *la getsion por competetncias como herramienta para la direccion estrategica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/faa09735c551c18a23b0de5c605d4dfa.pdf>
- OCDE. (2010). *Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los paises de la OCDE*. Obtenido de Ministerio de educacion, gobierno de españa: http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades_y_competencias_siglo21_OCDE.pdf
- Polanco, Reyes, & Garcia. (2015). Competencias laborales especificas de los trabajadores a distancia. *XX congreso internacional de contaduria administracion e informatica*, (pág. 19). Mexico D.F. Obtenido de XX congreso internacional .
- publica, F. (2021). *Plan nacional de competencias laborales para el sector publico*. Obtenido de Funcion publica: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/38715883
- Ramirez, L. (agosto de 2020). *El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: consideraciones desde la orientacion ocupacional en contextos educativos*. Obtenido de Scielo: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582020000200475&script=sci_arttext&tlng=en#B26
- Rodriguez, J. S. (enero - diciembre de 2011). *Hacia un curriculum transdisciplinario: una mirada desde el epnsamiento complejo*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65221619010>
- Ruiz, L. (26 de marzo de 2015). *Modelo de getsion por competencias*. Obtenido de Escuela de Organziacion industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>
- Salinas, N. B. (febrero de 2007). *Competencias proyecto Tuning - Europa Tuning - America Latina*. Obtenido de cca.org: http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbcp_ut/pdfs/m1/competencias_proyectotuning.pdf
- Sepulveda, E. (s.f). *Las Competencias Transversales, base del Aprendizaje*. Obtenido de recursos.educoas: <https://recursos.educoas.org/sites/default/files/5073.pdf>
- siglo, N. (07 de septiembre de 2020). *El trabajo remoto, el futuro que le espera a Colombia*. Obtenido de El nuevo siglo: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/09-2020-el-trabajo-remoto-el-futuro-laboral-que-le-espera-colombia>
- Vergara, L. &. (2001). Analisis de las competencias laborales como un instrumento de getsion de recursos humanos. *Tesis de pregrado, Universidad central de Chile*, 65.