

16. LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO⁹⁴

Work Competencies in Performance Evaluation in the Colombian Public Sector

Álvaro Javier Burbano Torres⁹⁵

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.⁹⁶

⁹⁴ Derivado del proyecto de investigación: *Criterios de evaluación de competencias laborales para el fortalecimiento del desempeño institucional en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto (EMPOPASTO) S.A. E.S.P., Nariño, Colombia.*

⁹⁵ Tecnólogo en Administración Financiera, Universidad CESMAG, Contador Público, Universidad Cooperativa de Colombia, Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad de la Salud, Fundación Universitaria Jorge Tadeo Lozano en convenio con la Universidad de Nariño, Magíster en Docencia, Universidad de La Salle, Magíster en Administración en Salud, Universidad Mariana, asesor y consultor de entidades públicas, capacitador, educador e investigador adscrito al grupo de investigaciones Política, Derecho y Gestión Pública de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), correo electrónico: alvaro.burbano@esap.edu.co – aburbanotorres@gmail.com

⁹⁶ Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO

Álvaro Javier Burbano Torres

RESUMEN

El presente capítulo aborda la investigación sobre el papel fundamental de las competencias laborales en la evaluación del desempeño en empresas de servicios públicos domiciliarios.

En el contexto público colombiano, se ha presentado una dicotomía en la evaluación del desempeño que ha insistido en la observancia de un sistema de evaluación aplicado exclusivamente a los empleos de carrera y periodo de prueba, desconociendo su aplicación en otras formas de vinculación legal y reglamentaria con la administración pública.

La investigación fundamenta que la evaluación del desempeño va más allá de una simple calificación final; es un proceso continuo e interactivo que permite identificar fortalezas y áreas de mejora en el trabajo de los servidores públicos. Para ello, se propone desarrollar un sistema de evaluación basado en competencias, que considera tanto las habilidades técnicas como las características de personalidad y comportamientos que influyen en el desempeño.

El sistema se alinea con las políticas de modernización del Estado y la Carta Iberoamericana de la Función Pública, promoviendo la profesionalización de los servidores públicos y prácticas de gestión de recursos humanos más efectivas. Es importante la incorporación de competencias laborales en la evaluación del desempeño, ya que brindará mayor objetividad, valorando el aporte individual a las metas institucionales y mejorando la eficiencia y eficacia en el proceso.

Palabras Clave: competencia; desempeño; co-aprendizaje; evaluación; habilidad blanda; mipg.

ABSTRACT

The present chapter addresses the research on the fundamental role of labor competencies in the performance evaluation within public utilities companies.

In the Colombian public context, there has been a dichotomy in performance evaluation, with an emphasis on applying evaluation systems exclusively to career positions and probationary periods, disregarding their application in other forms of legal and regulatory affiliation with the public administration.

The research underscores that performance evaluation goes beyond a simple final rating; it is a continuous and interactive process that identifies strengths and areas for improvement in the work of public servants. To achieve this, the proposal is to develop a competency-based evaluation system, considering both technical skills and personality traits and behaviors that influence performance.

This system aligns with the State modernization policies and the Ibero-American Charter of Public Function, promoting the professionalization of public servants and more effective human resources management practices. The incorporation of labor competencies in performance evaluation is crucial as it will provide greater objectivity, valuing individual contributions to institutional goals, and enhancing efficiency and effectiveness in the process.

Keywords: competence; performance; co-learning; evaluation; soft skill; mipg.

INTRODUCCIÓN

El propósito de la educación es lograr que las personas quieran hacer lo que deben hacer.

Howard Gardner (2004)

El Departamento Administrativo de la Función Pública lideró la actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con el propósito de mejorar el desempeño de las entidades públicas nacionales y territoriales.

El modelo en su versión actualizada se define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. (Marco General, 2021, p. 20)

Esta iniciativa innovadora incluye una reforma regulatoria Decreto N°1499 de 2017, que incorpora las mejores prácticas de instituciones colombianas, siguiendo estándares internacionales y enfocándose en el talento humano. En otras palabras, rediseñó el modelo de gestión y se enfocó en el servidor público. De donde se enfatiza la importancia de reafirmar la evaluación del desempeño.

Alles (2010) afirma que la “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 18); ahora bien, Pritchard (como se citó en Salgado 2006) define que “el desempeño individual es una medida de qué tan bien ejecuta una persona su rol o papel o puede evaluarse comparando los comportamientos de la persona frente a las expectativas de la organización” (p. 4). En otras palabras, el desempeño individual se verá afectado por la presencia o ausencia de competencias específicas que se reflejen en el comportamiento y desempeño laboral del individuo.

Por otro lado, la Ley N° 909 de 2004 exige que las instituciones desarrollen sistemas propios de evaluación del desempeño laboral, los cuales deben ser aprobados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). En caso de que no se desarrolle un sistema propio, de

manera excepcional, se requiere incorporar el sistema tipo previsto en el Acuerdo CNSC N° 20181000006176 de 2018 en las entidades públicas.

Esto ha generado una dicotomía, ya que se ha insistido en la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño exclusivo para empleos de carrera y periodo de prueba, desconociendo otras formas de vinculación legal y reglamentaria con la administración pública contempladas en la Ley mencionada, como los empleos públicos de libre nombramiento y remoción, empleos de periodo fijo y empleos temporales.

Además, la Ley N° 142 de 1994 determina la aplicación del código sustantivo de trabajo en empresas mixtas, cambiando el carácter de la vinculación de los trabajadores particulares bajo la legislación laboral aplicable al sector privado, como es el caso en estudio, se ve afectado por cuanto no se encuentra inmerso en la evaluación tipo.

Es importante iterar que el modelo de evaluación del desempeño debe incorporar la evaluación por competencias, la cual no se limita a la naturaleza de la entidad sea pública o privada.

Para llevar a cabo este estudio, se empleó la metodología de investigación-acción-participativa, que facilita la delimitación del tema en un contexto específico y tiene como objetivo enfocarse en las representaciones sociales. Además, permite comparar y diferenciar las diversas perspectivas de los autores mediante la observación participante y la entrevista a profundidad.

Se abordarán los resultados de la investigación de la siguiente manera: en primer lugar, se describirán algunos elementos teóricos y legales que fundamentan el proyecto. En segundo lugar, se presentarán los hallazgos derivados de la observación participante y las entrevistas a profundidad, donde se entrelazan diversas concepciones. A continuación, se llevarán a cabo las confrontaciones y contrastaciones que revelan la correspondencia entre los hallazgos y los componentes teóricos, dando lugar a la ratificación de un nuevo elemento en el concepto de competencia. Se concluye destacando la problemática de una gestión centrada en la “calidad del recurso humano”, que enfrenta un sistema de desempeño institucional inclusivo e integral con un enfoque evaluativo excluyente.

Sin embargo, una de las limitaciones radicó en la naturaleza mixta de la empresa. La Ley N°142 de 1994 es una norma especial y, por lo tanto, preferente en el ámbito de las empresas de servicios públicos domiciliarios. Estas empresas, que dependen del porcentaje de capital involucrado, solo pueden adoptar tres formas: oficiales, mixtas o privadas.

En el estudio, la empresa de servicios públicos domiciliarios se clasifica como una empresa de naturaleza mixta, de acuerdo con lo establecido en el artículo 14.6 de la ley mencionada y la sentencia C-736 de 2007 de la Honorable Corte Constitucional de Colombia. Como consecuencia, se modificó el régimen laboral aplicable, siguiendo lo dispuesto en el artículo 41 de la misma ley:

Las personas que presten sus servicios a las empresas de servicios públicos privadas o mixtas, tendrán el carácter de trabajadores particulares y estarán sometidas a las normas del Código Sustantivo del Trabajo y a lo dispuesto en esta Ley. (Ley N°142 de 1994)

La empresa transformó la condición de sus empleados, pasando de ser empleados públicos y trabajadores oficiales a trabajadores particulares a partir del año 2018. Esta transformación es relevante en cuanto a las normas que regulan la evaluación del desempeño, las cuales definen su alcance exclusivamente para empleos de carrera administrativa y periodo de prueba.

La investigación parte de la premisa de que el talento humano, gestionado a través de la dimensión denominada “talento humano” en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, debe ser evaluado sin que la forma de vinculación limite dicha evaluación. Por lo tanto, el estudio propone incorporar la evaluación del desempeño basada en competencias como una evaluación interna propia del sistema.

I. ELEMENTOS LEGALES Y TEÓRICOS QUE FUNDAMENTAN LA INICIATIVA.

La función administrativa se fundamenta en la Ley N°489 de 1998, que determina la estructura y establece los principios y reglas de organización y funcionamiento de acuerdo

con las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia.

Además, se suma la Ley N° 909 de 2004, cuyo objetivo es regular el sistema del empleo público en Colombia, y establece los principios básicos que deben regir el ejercicio de la gerencia pública y la carrera administrativa. Esta ley define:

Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. (Ley N° 909 de 2004)

Se enfatiza que el titular del empleo debe poseer las habilidades adecuadas para desempeñar las funciones asignadas. Esto implica que cada empleo tiene una finalidad específica y se alinea con los objetivos generales de la entidad pública en la que opera. Se destaca la interconexión entre las funciones, responsabilidades y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos institucionales.

Ahora bien, el Decreto N° 785 de 2005 estableció que los empleos estaban estructurados en niveles jerárquicos, los cuales incluían un código, un grado y una denominación específica.

Tabla 1.

Clasificación de los empleos por nivel jerárquico

Id	Nivel	Descripción
1	Directivo	Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
2	Asesor	Agrupar los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.
3	Profesional	Agrupar los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera

Id	Nivel	Descripción
		profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
4	Técnico	Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
5	Asistencial	Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Nota. Adaptación Decreto N°785, 2005.

Cada empleo debe ser identificado en función del perfil de competencias necesarias para desempeñarlo, incluyendo los requisitos de experiencia requeridos. En cuanto a las competencias comportamentales, se definen bajo los siguientes criterios: a) responsabilidad por parte del personal a cargo, b) aptitudes y habilidades laborales, c) responsabilidad de cara al proceso de toma de decisiones, d) iniciativa de innovación en la gestión y e) valor estratégico e incidencia de la responsabilidad. Las competencias comportamentales se clasifican en comunes y específicas:

Tabla 2.

Clasificación de competencias laborales comportamentales comunes

Id	Competencia	Definición
1	Aprendizaje continuo	Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de

Id	Competencia	Definición
		trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto.
2	Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad
3	Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.
4	Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
5	Trabajo en equipo	Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.
6	Adaptación al cambio	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios.

Nota. Adaptación Decreto N°815, 2018

Además, la Resolución N°667 de 2018 adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas, basándose en el Convenio N°365 de 2017 suscrito entre la Función Pública, la Escuela Superior de Administración Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil. En este capítulo, se describen únicamente las competencias funcionales del área de talento humano para el desarrollo de la competencia, como se muestra a continuación:

Tabla 3.

Clasificación de normas de competencia área o proceso gestión del talento humano por nivel jerárquico

Nivel	Descripción	Competencia
Directivo Asesor o Profesional	Formular el Plan Estratégico de gestión de talento humano según los requerimientos del Plan Estratégico Institucional y los lineamientos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.	Planeación
Profesional	Diseñar el empleo, de acuerdo con el mapa estratégico, los requerimientos institucionales y la normatividad vigente.	Creatividad e Innovación
Profesional	Seleccionar talento humano de conformidad con la naturaleza de los empleos, tipo de provisión y normatividad que regula el proceso en la entidad.	Planeación.
Técnico	Direccionar estrategias de inducción, reinducción y desvinculación del talento humano según los lineamientos del generador de política y la normatividad.	Trabajo en equipo.
Asesor, Profesional	Liderar el establecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño a partir de las directrices estratégicas y los lineamientos normativos de los entes reguladores.	Trabajo en equipo Liderazgo efectivo
Directivo	Evaluar el desempeño de los servidores públicos teniendo en cuenta lineamientos del generador de política de empleo público y la normatividad vigente.	Dirección y desarrollo de personal
Directivo, Asesor, Profesional	Coordinar la gestión del conocimiento teniendo en cuenta las particularidades de la entidad y lineamientos institucionales.	Creatividad e innovación
Profesional	Promover el desarrollo de las capacidades del talento humano con base en los lineamientos del Plan Institucional de Capacitación	Dirección y Desarrollo de Personal

Nivel	Descripción	Competencia
Profesional o Técnico	Implementar el programa de bienestar Social e Incentivos, teniendo en cuenta los criterios de equidad, eficiencia, cubrimiento institucional y la normatividad vigente.	Dirección y Desarrollo de Personal
Asesor, Profesional	Poner en funcionamiento el sistema de Seguridad y Salud en el trabajo de acuerdo con la normatividad vigente y el sistema Integrado de Planeación y Gestión.	Planeación.
Asesor, Profesional	Desarrollar la cultura organizacional teniendo en cuenta lineamientos de empleo público, marco ético institucional y estudios realizados	Conocimiento del entorno
Técnico o Asistencial	Sistematizar la información de Gestión del Talento Humano de acuerdo con las necesidades de la entidad y los procedimientos y normas establecidos.	Manejo de la información
Profesional	Legalizar situaciones administrativas de acuerdo con las políticas institucionales y la normatividad vigente.	Manejo de la información.
Profesional	Generar nómina de acuerdo con normas vigentes y políticas de la organización.	Manejo de la información.
Asesor	Hacer seguimiento a la gestión de los planes de talento humano conforme a las metas e indicadores establecidos por la entidad.	Trabajo en equipo y colaboración. Orientación a resultados.
Asesor	Realimentar el desarrollo de la gestión de los planes teniendo en cuenta los resultados del seguimiento y la evaluación.	Trabajo en equipo y colaboración. Orientación a resultados.

Nota. Adaptación Resolución N°667, 2018.

Siguiendo con los componentes de la competencia laboral, la citada norma establece cuatro parámetros a tener en cuenta en la competencia funcional: 1) Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que reflejan la calidad que se exige en el buen ejercicio de sus funciones; 2) Los conocimientos básicos que correspondan a cada criterio de desempeño de un empleo; 3) Los contextos en donde se deben demostrar las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia; y 4) Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

Por otro lado, la función pública abarca estructuras e instituciones que rigen la gestión del empleo. Incluye normativas, estructuras, políticas, procesos y prácticas para garantizar una administración pública eficiente y profesional en beneficio de la sociedad.

En este contexto, un sistema de gestión de empleo y recursos humanos debe alinear eficacia y eficiencia con los principios de igualdad, mérito e imparcialidad, esenciales para administraciones profesionales en entornos democráticos.

Por ello, la Ley N°1753 de 2015 integra en un solo sistema de gestión los sistemas de gestión de la calidad que trata la Ley N°872 de 2003, el de desarrollo administrativo de la Ley N°489 de 1998, en armonía con el de control interno enmarcado en la Ley N°87 de 1993. Así, refuerza los sistemas, enfoques y protocolos de supervisión dentro de los órganos y dependencias gubernamentales.

El objetivo del Decreto N°1499 de 2017 es establecer un nuevo marco de referencia para la administración pública, con el fin de lograr un rendimiento institucional óptimo y satisfacer las necesidades de los ciudadanos, respetando la legalidad e integridad en el proceso. Decreto N°1499 (2017) “El Sistema de Gestión se complementa y articula, entre otros, con los Sistemas Nacional de Servicio al Ciudadano, de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información” (p. 3).

Por otro lado, debido a las diversas interpretaciones sobre la naturaleza jurídica y aplicabilidad de las leyes N°87 de 1993 y N°1474 de 2011 a las empresas de servicios públicos mixtas en cuanto al control interno, la Función Pública consultó a la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado.

Señalando que a las mismas no le son aplicables las disposiciones en materia de control interno, contenidas en la Ley 87 de 1993 y sus modificaciones, dado que constituyen una tipología especial de entidades públicas, con naturaleza y régimen jurídico propio, que les regula de manera particular diversos temas, entre los que se encuentra, el régimen de control de gestión y resultados. (Concepto N°11001-03-06-000-2020-00204-00, 2020)

Mientras tanto, el Consejo para la Gestión y Desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) ha tomado la decisión de acatar la resolución de la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado. Como resultado, se ha excluido a las empresas de servicios públicos mixtas de la medición del desempeño institucional.

Como se mencionó anteriormente, Colombia se ha enfocado en la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño exclusivamente para empleos de carrera y periodo de prueba, dejando de lado otras formas de vinculación legal y reglamentaria con la administración pública. Por lo tanto, se propuso fundamentar teóricamente la evaluación del desempeño basada en competencias en un marco normativo que la cimiente como una evaluación propia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. En este sentido, se profundiza en la definición de competencia, evaluación y desempeño.

La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público resalta la riqueza de las diferentes perspectivas, lo que indica la importancia de integrarlas para adoptar un enfoque de competencias en las administraciones públicas. Este enfoque permitirá vincular el rendimiento individual con el de los grupos institucionales, abarcando así los aspectos más importantes y significativos del concepto de competencias en el sector público: “es el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real” (Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, 2016, p. 67).

En el sector público colombiano se define la competencia en el artículo 2.2.4.2. del Decreto N°815 de 2018:

Como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público,

las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. (Decreto N°815, 2018, p. 1)

Tanto en el contexto de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público como en el marco normativo de competencias en Colombia, la definición coincide en un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos que se aplican para resolver problemas, alcanzar metas y lograr resultados exitosos en un contexto específico. En otras palabras, la práctica de la competencia se centra en el concepto de valor público.

La versión actualizada del Modelo se fundamenta en el concepto de valor público, que se refiere a los resultados que un Estado debe alcanzar (observables y medibles) para dar respuesta a las necesidades o demandas sociales, resultados asociados a los cambios sociales producidos por la acción gubernamental y por las actividades y productos entregados por cada institución pública. (BID, 2015. Como se citó en Marco General, 2021, p. 15)

Por consiguiente, el valor público subyace en la definición de competencia, siendo el propósito de las instituciones del sector público alcanzar resultados y brindar servicios orientados a fortalecer, atender y responder a los derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía.

Resulta relevante señalar la definición de competencia de Alles (2009) “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 86).

Según Martha Alles, una competencia no se limita únicamente a habilidades técnicas o conocimientos específicos, sino que también incluye las características de personalidad que se manifiestan en comportamientos relevantes en un puesto de trabajo.

En otras palabras, una competencia abarca tanto las habilidades técnicas como el comportamiento y actitud de una persona en su entorno laboral. Estos aspectos de personalidad pueden tener un impacto significativo en su rendimiento, interacción con colegas, manejo de situaciones desafiantes y toma de decisiones.

y atributos de los puestos de trabajo. En concordancia con la reconceptualización del trabajo humano:

En suma, en el momento actual se puede hablar de una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en la importancia concedida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza, a las relaciones sociales de trabajo o sea las múltiples interacciones de las personas y equipos que facilitan el quehacer; la importancia que en consecuencia es otorgada a la formación y, así mismo, al diseño de mecanismos para el reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo. (Vargas, Casanova y Montanaro, 2001, p. 15)

En el contexto del desarrollo del sistema de gestión del talento humano basado en competencias laborales para el sector público colombiano, se puede notar un significativo avance estratégico como resultado de las iniciativas del gobierno nacional para modernizar el Estado. Estas iniciativas se derivan de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, adoptada en la V Conferencia Iberoamericana de ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en 2003, donde se establecen los fundamentos para un sistema de gestión del empleo basado en competencias.

Desde la concepción tradicional de la evaluación, entendida como acto final, se reconoce hoy que no es esto, ni un proceso paralelo, en su lugar es un proceso imbricado en el mismo proceso de aprendizaje, así creándose relaciones circulares e interactivas.

La antigua noción de la evaluación, que la consideraba un acto concluyente, ha evolucionado en la actualidad. Se ha reconocido que no es un acto final ni un proceso independiente, sino que está intrínsecamente enlazada formando interacciones y relaciones circulares. En otras palabras, la evaluación se concibe como un medio para valorar el desempeño y a partir de los resultados obtenidos, se inician nuevos ciclos en espiral que promueven el desarrollo continuo del mismo, entendiendo el desempeño como el rendimiento, resultados o ejecución de una persona, equipo o entidad en relación con las tareas, metas o funciones asignadas.

El artículo 2.2.8.1.1 del Decreto 1083 de 2015, define la evaluación del desempeño laboral como:

Una herramienta de gestión que, con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio. (Decreto N°1083, 2015)

El término de evaluación y calificación del rendimiento, estipulado en la Ley 909 de 2004 y definido en el Decreto 1083 de 2015, se aplica a los empleados en carrera administrativa y período de prueba. El objetivo principal es evaluar el mérito de los servidores públicos como principio fundamental para determinar su permanencia y progreso en el servicio.

Por otro lado, al tomar en cuenta las competencias laborales como un componente esencial en la evaluación del desempeño, se crea una base sólida para valorar los comportamientos en función de los resultados obtenidos en el cumplimiento de sus funciones. Esta práctica permite tomar decisiones informadas sobre el crecimiento y permanencia de los empleados en el servicio público. Además, este enfoque de evaluación está intrínsecamente integrado en el modelo de planeación y gestión institucional, formando parte de una evaluación interna propia de la dimensión de talento humano.

Esta metodología de evaluación se centra en identificar y medir las competencias laborales de los servidores públicos y vincularlas directamente con el logro de los objetivos institucionales. Al analizar cómo las competencias se aplican en el trabajo cotidiano y cómo contribuyen a alcanzar los resultados deseados, se promueve un enfoque más holístico y eficiente en la evaluación del desempeño.

En este contexto, se enfoca el análisis como una herramienta de gestión para valorar el desempeño de los funcionarios públicos, fundamentándose en criterios predefinidos que permiten un juicio objetivo sobre su conducta, habilidades laborales y contribuciones para alcanzar los objetivos institucionales. A partir de ahí, los instrumentos de evaluación se diseñarán considerando los objetivos de la institución y en concordancia con el modelo de gestión, con el propósito de establecer una evaluación fundamentada en competencias que no se limite en el alcance de las normas referidas.

En el marco de referencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la dimensión del talento humano abarca el ciclo del servidor público. En esta dimensión, se enfatiza en el desarrollo de competencias en la estructura del empleo público, lo que implica el diseño y resalta el perfil de competencias requerido. Asimismo, permite la creación de cuadros funcionales de empleos y competencias comunes.

En este contexto, destaca la política de talento humano que se enfoca en: a) la calidad de la planeación estratégica del talento humano, b) la eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del personal, c) el desarrollo y bienestar del talento humano dentro de la entidad y, por último, d) la retención del conocimiento generado por el personal y la desvinculación asistida.

Además, el Decreto 815 de 2015 identifica las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las habilidades generales requeridas en los distintos niveles jerárquicos dentro de las entidades sujetas a los Decretos Ley 770 y 785 de 2005. Estos decretos, a su vez, establecen el sistema de denominación y clasificación de los empleos, así como los requisitos generales de los cargos en las entidades del orden nacional y territorial, respectivamente.

En ese sentido, la evaluación es un procedimiento para obtener información significativa sobre el valor y la efectividad del desempeño, incluyendo sus objetivos, planificación, implementación e impacto. Su propósito es guiar la toma de decisiones, abordar problemas de responsabilidad y mejorar la comprensión de los fenómenos involucrados.

Ahora bien, si relacionamos la trazabilidad de la evaluación con la competencia laboral, podemos observar que la evaluación busca asignar un juicio o medida que permita determinar el nivel de excelencia, eficiencia o adecuación de lo que está siendo evaluado. En términos más amplios, implica analizar y comparar los resultados obtenidos con los objetivos y estándares previamente establecidos.

En este contexto, las competencias laborales proporcionan un marco objetivo y claro para medir y evaluar los elementos de la competencia requeridos en cada puesto de trabajo,

tanto en el sector privado como en el público, sin presentar diferencias significativas en su esencia y propósito.

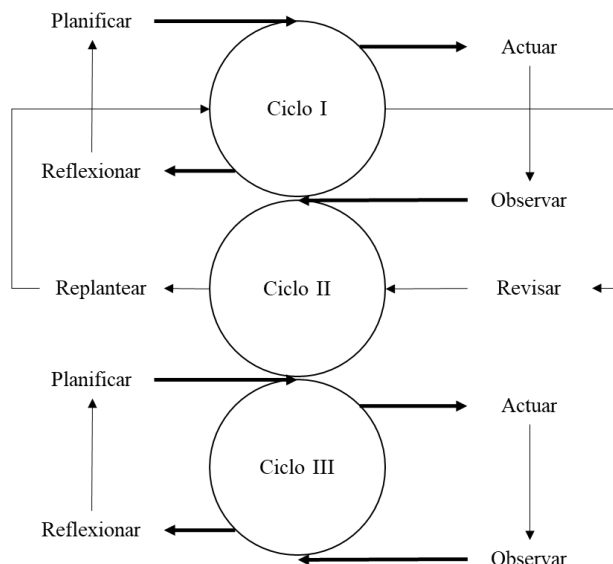
II. EL MÉTODO: DONDE SE ENTRELAZAN LAS DIVERSAS CONCEPCIONES.

La investigación analizó la gestión centrada en el índice de desempeño institucional y la confrontación de un sistema inclusivo y excluyente en la evaluación. La complejidad organizacional y la necesidad de transformación comportamental la enmarcan en el paradigma cualitativo

El diseño consta de tres partes. La primera parte es el método, fundamentado en la Investigación-Acción-Participativa (IAP) propuesta por Kemmis (1989) y Borda (2008). Esta metodología se basa en ciclos en espiral que incluyen dos ejes: uno estratégico (acción y reflexión) y otro organizativo (planificación y observación). Estos ejes interactúan continuamente, permitiendo resolver problemas y comprender las prácticas laborales. La segunda parte se basa en las técnicas de recolección de información de Valles (2007), que incluyen lectura y documentación, observación y participación, y entrevistas en profundidad. La tercera parte abarca el análisis y discusión siguiendo las directrices de Vásquez (2016), utilizando el método de destilar la información para identificar los criterios de evaluación de competencias laborales. Este último, se divide en nueve pasos: vaciado de información, definición de criterios, armado de la entrevista, armado de la entrevista por criterios, identificación de recurrencias y predicados, construcción de descriptores, relaciones y características, diseño de campo semántico y estructuración del categorial unificado. (véase Figura 2)

Figura 2.

El método: espiral en ciclos de investigación acción participativa



Nota. Elaboración propia.

Se establece una relación entre el método propuesto de Investigación-Acción-Participativa y las técnicas de observación participante y entrevistas a profundidad, aplicadas en ciclos en espiral. Estos ciclos permiten repensar y analizar en profundidad la concepción de los actores de la investigación, facilitando el diseño del campo categorial que recopila sus perspectivas.

Para una mejor comprensión del método de investigación-acción-participativa en ciclos en espiral, se presenta la siguiente tabla que muestra la relación entre las diferentes etapas del proceso.

Tabla 4.*El método: espiral de ciclos de investigación acción-participativa*

Ciclo I	Planificar	Observar
	Determinar el instrumento	Identificar percepciones de deficiencia
	Diseñar la entrevista	Destilar información
	Determinar cómo se analizará	
	Actuar	Reflexionar
	Encuentro con la población	Lectura campos semánticos
	Presentar el propósito de la investigación	Planear las sesiones de encuentro
	Explicar su rol coinvestigadores	Reformular repensar actividades
Ciclo II	Planificar	Observar
	Realizar cronograma	Dinámicas generadas
	Diseño de sesiones	Diario de campo
	Diseño de guías	Evaluación de los ensayos
	Actuar	Reflexionar
	Implementación de estrategia	Voces del investigador
	Sesiones presenciales	Voces del coinvestigador
	Vaciado de la información	Reformular repensar actividades
Ciclo II	Planificar	Observar
	Espacio para el diseño de instrumentos	Dinámicas en la construcción de la matriz
	Propósito de la matriz	Apropiación de los coinvestigadores
	Lineamientos de la matriz	Discusión generada
	Actuar	Reflexionar
	Diseño de la matriz	Alcance de la estrategia
	Implementación de la matriz	Limitaciones de la estrategia
	Insumo para conclusiones	Resonancia en los coinvestigadores

Nota. Elaboración propia.

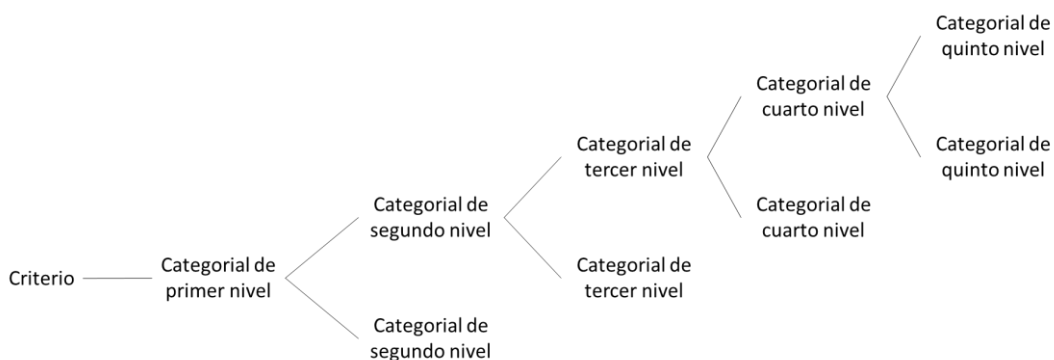
El proceso de “vaciado de la información” implica transcribir las entrevistas realizadas a la unidad de trabajo. Se llevaron a cabo cuatro entrevistas de dos sesiones cada una con los expertos de Función Pública, y con los empleados de la empresa de servicios públicos domiciliarios. Es importante destacar que cada investigador condujo una entrevista diferente, basada en su cultura, sensibilidad y conocimiento particular del tema. Esta técnica de conversación y narración permitió un diálogo fluido con los entrevistados y una mayor profundización en las diferentes concepciones de las competencias y su evaluación.

En el proceso de “armado de la entrevista por criterios”, una vez identificados los objetivos específicos, se definen en consenso los criterios para analizar la información obtenida. Luego, se procede a estructurar la entrevista de acuerdo con esos criterios, manteniendo los textos originales sin modificaciones. Durante este proceso, se identifican las palabras clave mencionadas frecuentemente por el entrevistado para determinar su pertinencia y recurrencia. Estas palabras o frases recurrentes se resaltan, subrayan o se les cambia de color para facilitar su identificación. Finalmente, se cuentan las palabras recurrentes según su frecuencia de uso, lo que permite jerarquizarlas de mayor a menor importancia.

Relaciones y características: Después de construir los descriptores y listarlos, se identificaron los aspectos comunes teniendo en cuenta sus significados distintivos. A través de las diferencias en los significados de las palabras, se establecieron relaciones que permitieron generar las primeras categorías.

Figura 3.

Ejemplo de cuadro categorial



Nota. Elaboración propia.

Estructuración del categorial unificado: Se articulan los campos semánticos basándose en criterios comunes entre los investigadores. Mediante la abstracción en el campo semántico se construyen las categorías como conceptos subyacentes a los datos analizados.

La investigación se enfrentó a un obstáculo debido a la naturaleza mixta de la empresa al modificar la condición de vinculación de los empleados. Esto reveló que la evaluación del

desempeño, limitada a empleos de carrera administrativa y periodo de prueba, no era aplicable. Sin embargo, la investigación propuso evaluar el desempeño del talento humano sin restricciones de vinculación, incorporando la evaluación basada en competencias.

Después de examinar las perspectivas de especialistas en la dirección de empleo público y desarrollo organizacional, así como la forma en que se lleva a cabo la evaluación en la oficina de talento humano y control interno de una empresa de servicios públicos domiciliarios, y tras revisar diversas fuentes sobre competencias, desempeño, estrategias y evaluación, se exponen a continuación los resultados obtenidos

III. LA INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. CONDENSE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN PROPIA PARA EL MODELO DE GESTIÓN.

Del análisis se obtiene un campo categorial que agrupa las concepciones de los actores en tres categorías: competencia, desempeño y evaluación.

En la categoría “competencia” se establecen tres subcategorías: conducta, elementos de competencia y organización del trabajo.

La conducta se refiere a la acción basada en estímulos o reacciones de clientes internos (funcionarios y contratistas) y/o externos (usuarios del servicio), en armonía con el entorno. Se complementa con la emoción, que abarca sentimientos de ánimo en la comunicación y coordinación de conocimientos, y se utilizará para fundamentar la competencia de empatía. La conducta se manifiesta en formas de adaptación, clasificadas en comunes y jerárquicas, y afecta directamente la prestación del servicio.

En cuanto a los elementos de la competencia, se encuentra el “saber”, que agrupa la interacción con el mundo y el entendimiento. El primero se enfoca en las relaciones humanas, la convivencia y el trabajo en equipo, enfrentando conflictos personales y laborales, lo que deriva en solidaridad, adaptabilidad y responsabilidad para alcanzar los resultados esperados, complementado con un aprendizaje continuo. El segundo elemento de la competencia se

relaciona con la experiencia que conlleva a adquirir conocimiento tácito. En este sentido, se refleja el cambio personal y colectivo, transformándose en un proyecto de vida.

Otro elemento de la competencia es el “hacer”, que involucra dos caminos interrelacionados en uno solo. En primer lugar, la actividad agudiza la capacidad en el desarrollo de los sentidos visual y auditivo, en armonía con el habla para comprender o explicar una cosa. En cambio, la acción transforma, obliga a desarrollar el talento (inteligencia) para lograr el objetivo. En resumen, este proceso lo transforma desde la comprensión, y sienta las bases para un nuevo elemento de competencia: la habilidad blanda, que afecta directamente los comportamientos. Por último, el “quehacer” se interpreta como la ocupación en ser profesional y ser uno mismo, e involucra la aptitud para desarrollar una actitud basada en la forma de ser del individuo en relación con sus comportamientos y conductas de motivación y bienestar.

De lo anterior se deducen tres subcategorías en la organización del trabajo: gestión del trabajador, jerarquía por niveles y descripción de puestos de trabajo. La gestión del trabajador se ve influenciada por los procesos de acceso al mérito y desarrollo del talento humano, lo que impacta en el co-aprendizaje. La jerarquía por niveles abarca aspectos como ascenso, promoción y reconocimiento, no limitándose únicamente a la estructura organizacional de la planta de personal.

Adicionalmente, se incluye la descripción de los puestos de trabajo, que engloba la identificación del empleo vinculado al nivel jerárquico, su denominación acorde a las normas públicas y el código salarial correspondiente. También, se detalla el área funcional relacionada con los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control. Además, se enfoca en el propósito, íntimamente ligado a la misión y visión de la entidad pública, y se interrelaciona con las funciones esenciales del puesto, así como los requisitos de formación académica y experiencia.

Como segunda categoría, se encuentra el “desempeño”, el cual abarca tres subcategorías: el valor público, el incentivo y la estrategia. El primer elemento se interpreta a partir de los resultados, los cuales se consideran como la base para el desarrollo y el cumplimiento de metas. Estos resultados se reflejan en el impacto de las acciones o actividades realizadas. El segundo elemento se enfoca en la calidad, buscando mejorar el

bienestar del empleado y la eficacia en la prestación de servicios, en línea con el cumplimiento y el compromiso de los acuerdos formales entre los empleados y la entidad, según la evaluación del desempeño. Por último, está la estrategia, la cual se divide en tres componentes: la obtención de información de los clientes, tanto empleados como usuarios, mediante un sistema de información, y la implementación de un plan de beneficios e incentivos. La formación, como parte de la cultura organizacional, es clave para el control, medición y mejora, orientando cambios y satisfaciendo a clientes internos y externos. Por último, el componente de auditoría valida la medición en términos de eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño en la prestación de servicios.

En la tercera y última categoría, la evaluación se presenta en dos subcategorías: el proceso evaluativo y los instrumentos de evaluación. La primera subcategoría concibe las condiciones del mérito, el desempeño, los aspectos comunes y el proceso sistemático de necesidades. Este se basa en las condiciones del mérito para el acceso, ascenso y retiro, así como en el desempeño, no solo para cumplir tareas y ejercer profesionalmente, sino como fuente de aprendizaje interdisciplinario que fortalece el trabajo en equipo, la integración de dependencias y la diversidad de conocimientos internos y externos del área. Además, enfrenta el desafío de resolver problemas. Y se centra en aspectos comunes que convergen en juicios de valor de los procesos mentales naturales, abstracción e interpretaciones variadas. Considera perspectivas objetivas y subjetivas, y un proceso sistemático para estudiar las necesidades del cliente (interno y externo) a través de evaluación de métodos, desarrollo del servicio y funciones, con procedimientos de comparación estadística para mejorar e instituir el cambio. El segundo se enfoca en la gestión mediante indicadores que midan áreas como gerencia, dirección financiera-administrativa y prestación de servicios. Busca alcanzar metas y desarrollar estrategias mediante el seguimiento detallado de indicadores de gestión, pero no considera el desarrollo del talento humano como punto central. Es importante destacar que la evaluación es una herramienta investigativa de resultados. Esto conlleva a la necesidad de crear un instrumento de evaluación específico que fomente el desarrollo de la competencia, el cual todavía se encuentra en proceso de diseño.

La investigación resalta la interrelación esencial entre competencia, desempeño y evaluación como elementos clave del proceso de co-aprendizaje. La importancia del

intercambio de conocimientos entre los actores en la construcción de cada categoría y su enfoque en el aprendizaje significativo se destaca como parte esencial del aprendizaje autónomo, definiendo el co-aprendizaje como método para construir comprensiones. En resumen, el co-aprendizaje implica intercambiar conocimientos, partiendo de lo conocido hacia lo desconocido, con el propósito de generar nuevo conocimiento para desarrollar habilidades cognitivas, talento e inteligencia.

En el contexto de este estudio, se llevó a cabo una exploración de un aspecto novedoso dentro del concepto de competencia. El análisis se centró en desentrañar su significado y sus implicaciones, permitiendo así una comprensión más profunda de este elemento clave en el ámbito laboral.

El concepto de competencia se define como un término polisémico. Al revisar esta palabra en el diccionario ideológico de la lengua española, se identifican 40 adjetivos. Siguiendo esta relación, nos conduce al talento y, “por antonomasia, al entendimiento” (Casares, 2007, p. 796) que se deriva en “inteligencia comprensión, acto de entender habilidad, experiencia” (p. 479).

Profundizando, Howard Gardner (1983) nos presenta un innovador enfoque de comprensión plasmado en la teoría de las inteligencias múltiples, que engloba la complejidad de diversas capacidades específicas. A partir de ello, se deduce la interrelación de los elementos de la competencia.

Presenta su teoría en el ámbito de la Psicobiología para comprender los procesos mentales involucrados en la resolución de problemas y el comportamiento humano. Destaca la importancia del desarrollo de capacidades específicas, como el conocimiento científico y la experiencia. Estas capacidades se expresan en la habilidad cognitiva y la disposición de la conducta humana. Alles (2010) “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos” (p. 17). Es decir, cómo las características de personalidad de una persona influyen en sus comportamientos y acciones en el ámbito laboral y profesional.

La concepción de competencia del estudio destaca los elementos y sus interrelaciones, incluyendo el “Hacer Saber” y su vínculo específico con la “habilidad cognitiva” Este aporte beneficia la inducción, reinducción y relevo generacional en el empleo, facilitando la documentación de este.

IV. TENSIONES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Teniendo en cuenta las diferencias de vinculación entre entidades públicas por su naturaleza legal. Es necesario crear un instrumento que sirva como catálogo de competencias, permitiendo a cada entidad identificar las competencias relevantes para su plataforma estratégica y propósito específico. Esto facilitaría la incorporación y desarrollo de competencias adecuadas en cada contexto particular. La consolidación de este documento sería un paso significativo para mejorar la gestión del talento humano y garantizar un mejor alineamiento entre las competencias requeridas y los objetivos institucionales.

La competencia no puede estar atada a comportamientos psicológicos sino a habilidades comportamentales y blandas. Añade, que los elementos de las competencias son tres: saber, hacer y quehacer. Y no se han valorado adecuadamente porque ni siquiera son comprendidas, simplemente se ven como parte esencial de un manual específico de funciones, pero, no como parte inherente del talento humano.

El criterio principal de evaluación se centra en las habilidades blandas, ya que sostiene que la mejora solo será posible cuando se reconozcan las competencias o habilidades que deben ser desarrolladas en el ser. La habilidad blanda es entendida como la capacidad de llevar a cabo acciones y comunicar efectivamente.

En la sesión de profundización, el experto expresó su preocupación acerca del desarrollo de competencias estandarizadas que no consideran las nuevas demandas laborales, como la presencia de la generación millennial y la transformación digital. Debido a la constante evolución del mundo y la sociedad, se requiere más que competencias estandarizadas, ya que cada entidad, organización y área son distintas, y es necesario crear o adoptar competencias propias basadas en la observación y evaluación de sus respectivos entornos y contextos.

Las competencias nos acercan a la realidad de lo que las personas pueden hacer. Por tanto, es crucial identificarlas, definir las y normalizarlas adecuadamente. A menudo, se observa que, al hablar de competencias, se realizan aproximaciones más genéricas que

distorsionan el enfoque laboral. Se sugiere que el manejo de las competencias laborales debe basarse en criterios técnicos en lugar de normativos.

El experto enfatiza que, para él, el criterio principal de evaluación es el despliegue de objetivos y la alineación con la estrategia. Considera que esto es parte integral de un enfoque sistémico que abarca seis dimensiones relevantes para el desarrollo organizacional: 1) una estrategia clara, 2) procesos para su ejecución, 3) estructuras adecuadas, 4) comprensión de la diversidad humana, 5) cultura organizacional y 6) evaluación.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública, basada en el principio de evaluación permanente y mejora continua, destaca que una gestión pública de calidad implica evaluar constantemente, tanto interna como externamente, con el objetivo de identificar oportunidades para mejorar procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y en la obtención de resultados, proporcionando información para una adecuada rendición de cuentas.

Se evidenció que los investigados que no participan en la evaluación de desempeño perciben esta evaluación como exclusiva para los empleos de carrera administrativa y periodo de prueba, sin considerar su valoración en los demás empleos que integran la planta de cargos de la entidad.

La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión actualizado en 2017 requiere medidas a corto plazo para facilitar la transición y desarrollo de competencias. A largo plazo, se busca transformar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la formación profesional, enfocándolo hacia competencias laborales en un nuevo marco de referencia.

Se sugiere que investigaciones futuras enfoquen la interrelación entre competencia, desempeño y evaluación en el ámbito laboral. Es crucial analizar cómo las habilidades blandas afectan resultados y adaptación al entorno. Se recomienda explorar modelos de evaluación flexibles y adaptados a cada entidad, brindando información valiosa para políticas que impulsen el crecimiento del talento humano en el mundo laboral actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Nuevo enfoque Diccionario de Preguntas La trilogía v.3: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010a). *Nuevo enfoque Diccionario de Comportamientos La trilogía: 1.500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010b). *Las buenas prácticas en recursos humanos. Gestión por competencias. En: Nuevo enfoque diccionario de competencias la trilogía, las 60 competencias más utilizadas*. Ediciones Granica S.A.
- Burbano T., A. (2018). *Modelo de evaluación del desempeño para el desarrollo del talento humano por competencias laborales en el centro de salud San Juan Bautista Empresa Social del Estado Pupiales, Nariño*. [Tesis de Maestría]. Repositorio Universidad Mariana.
- CLAD. (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. En *Cartas Iberoamericanas*. [Cartas Iberoamericanas](#)
- Decreto 785 de 2005. Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. Bogotá: Diario Oficial 45855. 17 de marzo, de 2005 (Col).
- Decreto 1499 de 2017. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. Diario Oficial 50.353, 11 de septiembre de 2017 (Col).
- Decreto 815 de 2018. Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales

- generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. Diario Oficial 50.587, 8 de mayo de 2018 (Col).
- Diccionario Ideológico de la Lengua Española. (2007). *De la idea a la palabra; de la palabra a la idea* (2ª ed.). Editorial Gustavo Gili.
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Concepto de competencia laboral. En *Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. CINTERFOR.
- Ley 1753 de 2015. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Todos por un nuevo país. Diario Oficial 49.538, 9 de junio de 2015 (Col).
- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 45.680, 23 de septiembre de 2004 (Col).
- Robira, B. (2007). Prologo. En *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Salgado, E. (2006). *Monografías de Administración: Dos textos sobre el desempeño individual de las organizaciones*. Ediciones UniAndes.
- Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). Reconceptualización del trabajo humano: del Taylorismo a la competencia laboral. En *El enfoque de competencia. Manual de formación*. OIT/CINTERFOR.