
Competencias específicas del trabajador social en la gestión del talento humano*

Melba Yesmit Chaparro Maldonado**
Miguel Urra Canales***

Fecha de recepción: 13 de enero de 2014
Fecha de aprobación: 30 de mayo de 2014

Resumen

El presente artículo, resultado de la investigación *Competencias laborales del trabajador social en la gestión del talento humano*, plantea como uno de sus objetivos el establecer las competencias específicas del trabajador social en el área de gestión del talento humano. Estas se abordaron para su comprensión e interpretación desde un enfoque cualitativo, utilizando como técnica la entrevista estructurada, aplicada a 48 trabajadores sociales.

Palabras clave: trabajo social, competencias laborales, talento humano.

* Artículo resultado de la investigación *Competencias laborales del trabajador social en la gestión del talento humano*, que ha venido desarrollando un equipo de docentes y estudiantes del Semillero de Investigación en Trabajo Social Laboral (Silats), de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Fundación Universitaria Monserrate, Bogotá, Colombia, financiada por la misma universidad.

** Trabajadora Social y magíster en Educación. Docente de la Fundación Universitaria Monserrate Bogotá, Colombia, y coordinadora del Semillero de Investigación en Trabajo Social Laboral (Silats). Correo electrónico: melbayes@hotmail.com

*** Trabajador Social y Sociólogo, diploma de Estudios Avanzados en Ciencias Humanas y Sociales, egresado de la Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España. Docente y coordinador del grupo de RSE del Semillero de Investigación en Trabajo Social Laboral (Silats) de la Fundación Universitaria Monserrate Bogotá, Colombia. Correo electrónico: murra@academia.fum.edu.co

CÓMO CITAR: Chaparro Maldonado, M. Y. y Urra Canales, M. (2014). Competencias específicas del trabajador social en la gestión del talento humano. *Tendencias & Retos*, 19(2), 27-44.

Specific Skills of Social Workers in Human Talent Management

Abstract

As a result of the research entitled *Labor skills of social workers in human talent management*, this article aims to identify the specific skills of social workers in the area of human talent management. These skills are addressed and analyzed from a qualitative approach, using structured interviews to 48 social workers as methodology.

Keywords: Social work, labor skills, human talent.

Habilidades específicas do trabalhador social na gestão do talento humano

Resumo

Este artigo, resultado da pesquisa *Habilidades de trabalho do trabalhador social na gestão do talento humano*, sugere como um de seus objetivos, estabelecer as habilidades específicas do trabalhador social na área de gestão do talento humano. Estas Habilidades abordaram visando a sua compreensão e interpretação partir de um enfoque qualitativo, utilizando como técnica a entrevista estruturada, aplicada a 48 trabalhadores sociais.

Palavras chave: trabalho social, habilidades de trabalho, talento humano.

Introducción

Una de las grandes inquietudes que se generan en las organizaciones de hoy y que se han convertido en objeto de estudio de los académicos es lo referente a las competencias laborales. Así es como empresarios y académicos se interesan por identificar las competencias que se requieren para el logro de desempeños destacables en las empresas. Por ello, el problema de investigación se dirige hacia la necesidad de identificar y describir las competencias del trabajador social en el área de gestión del talento humano, a partir del desempeño del profesional en este departamento organizacional.

En los últimos años, las empresas que operan en Colombia están contratando profesionales de trabajo social en sus áreas de bienestar, recursos humanos, gestión del talento humano, calidad, medio ambiente o en lo que se denomina “salud, seguridad, medio ambiente y calidad” (*health, security, environment, quality* [HSEQ]). Este hecho lo conocemos en la práctica, pero no ha sido estudiado desde un ámbito académico, lo que ofrece una serie de interrogantes que son campo abonado para la reflexión.

En este sentido, la investigación denominada *Competencias laborales del trabajador social en la gestión del talento humano* responde a la necesidad e interés de la Fundación Universitaria Monserrate, y particularmente del programa de Trabajo Social y, por qué no, de los empresarios, de conocer en detalle y en profundidad las competencias requeridas para el ejercicio de la labor que desarrollan los trabajadores sociales en las empresas colombianas.

Teniendo en cuenta el anterior planteamiento, la investigación abordó el problema que surge de la intersección de las dos áreas citadas y se concretó en la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las competencias específicas que se establecen a partir del ejercicio profesional del trabajador social en el área de gestión del talento humano?

1. Marco teórico

El abordaje teórico se construyó a partir de tres aspectos claves para el desarrollo del estudio: las competencias laborales, la gestión del talento humano y el trabajo social en el ámbito empresarial. En cuanto a las competencias laborales, se realizó un acercamiento a su proceso histórico en el contexto de las organizaciones, se recopilaron sus definiciones y se estableció su clasificación. Seguidamente se profundizó en el tema de gestión del talento humano, en el que se presentan sus desarrollos y acepciones. Por último, se analizó la empresa como campo de acción para el trabajo social, desde las reflexiones actuales sobre el papel de los y las trabajadoras sociales en el ámbito organizacional.

1.1. Competencias laborales

1.1.1. Revisión histórica del concepto *competencia laboral*

“Ser competente” siempre ha sido un valor añadido a las cualidades de una persona. Los seres humanos primitivos, por ejemplo, valoraban las competencias relacionadas con la caza o el manejo del fuego, ya que garantizaban la supervivencia del grupo. Otros ejemplos remotos de competencia laboral los podemos encontrar en los gremios de la Edad Media, donde un

maestro en un oficio enseñaba las competencias del mismo a sus aprendices, o en la Dinastía Ming china, que estableció la meritocracia y el manejo de determinadas competencias para acceder a cargos públicos (Ortiz *et al.*, 2012, p. 36).

Como referentes más cercanos, en la década de los cincuenta Douglas McGregor plantea cómo aspectos relacionados con la motivación, el potencial de desarrollo, la responsabilidad o la disposición son elementos presentes en los trabajadores y son “competencias” que cambian según el desarrollo personal y profesionalmente de la persona (McGregor, 1994).

En la década de los setenta, David McClelland identificó las características de los trabajadores sobresalientes con las de aquellos considerados promedio (Preciado, 2006, p. 22). Esa diferencia en el desempeño estaba determinada por la posesión y desarrollo de ciertas competencias claves a la hora de desempeñar una tarea. En la década de los ochenta, gracias a los modelos de competencias desarrollados por McClelland se han generado técnicas diferenciadoras en aspectos de desempeño, manejadas por las áreas de gestión humana de las organizaciones como una práctica de selección de personal que les permite a las empresas ingresar al personal más calificado, con un desempeño óptimo que aporte a los objetivos del negocio. Estas técnicas dan paso a la clasificación de competencias y de grupos que puedan calificar determinadas cualidades y habilidades de los empleados (Soler *et al.*, 2011).

En la década de los noventa, Spencer y Spencer relacionaron las competencias con el desempeño y lo utilizaron como criterio

referenciador para definir las características de cada empleado, y permitieron así predecir su desempeño en el trabajo. En esta misma época, se destacó la importancia de la definición de modelos de competencias laborales en cada país. Además, se apunta que, a nivel internacional, la Unión Europea planteó la necesidad de llegar a una mayor concertación de los medios de construcción y reconocimiento de las competencias profesionales entre sus países miembros; así mismo, se resalta la importancia de este razonamiento para los nuevos grupos de cooperación económica y de intercambio comercial en diversas regiones del mundo, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el Mercado Común del Sur, la Cooperación Económica Asia-Pacífico o la *Asociación de Naciones del Sudeste Asiático* (Ducci, 1996).

En esta línea, Mertens (2000) conceptualiza las competencias laborales desde un enfoque estructural (formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo) y uno dinámico (refiriéndose a los cambios en el mercado laboral y en la dinámica empresarial).

1.1.2. Definiciones

De las múltiples definiciones del concepto de competencia, es importante comenzar con la planteada por Echeverría (2008, p. 72), por su precisión etimológica. De esta manera, la palabra “competencia” proviene del verbo latino “*cum*” y “*petere*” (ir al encuentro de algo, encontrarse). En el desarrollo de la lengua castellana, el vocablo latino derivó en acepciones de disputa o contienda, rivalidad u oposición, incum-

bencia y, la más cercana al objeto de esta investigación, actitud o idoneidad.

Siguiendo un orden cronológico, la primera definición de competencias laborales que se va a utilizar en esta investigación es la de Richard Boyatzis, que en 1982 definió la competencia laboral como una característica subyacente de una persona, la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social, o un cuerpo de conocimientos el cual él o ella usan. Esta definición muestra a la competencia como una mezcla de varios aspectos (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.) pero solamente vemos la evidencia de estas en la forma como la persona se comporta. Dicho de otro modo, tenemos que ver a la persona mientras actúa, se desempeña, hace o se relaciona y así visualizar su competencia (Vargas, 2002).

Según la Organización Internacional del Trabajo y Cinterfor (Vargas *et al.*, 2009), las competencias laborales son la capacidad de llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada y demostrada que se hace necesaria y que se debe desarrollar para lograr un óptimo desempeño en el ámbito laboral, donde tienen que conjugarse no solo los conocimientos técnicos, las habilidades y actitudes, sino que se deben incluir de manera transversal los valores y la ética, de tal forma que el colaborador pueda desempeñarse de manera socialmente responsable dentro de su ámbito laboral con su entorno y respondiendo a los objetivos de la organización y a los requerimientos del mercado, sin necesidad de atropellar al par o a la empresa que le

genere competencia u obstáculo en sus propósitos.

La autora y profesora de psicología Martha Alles se refiere al término *competencia* como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (2009, p. 82). De la misma manera, se refiere al concepto de modelo de competencias como “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pro de los objetivos organizacionales o empresariales” (2009, p. 84). También se puede señalar una relación y diferenciación entre conocimientos y competencias, aclarando la importancia de los dos dentro del éxito laboral y las características que debe comprender el trabajador social y cualquier otro profesional para ejercer adecuada y asertivamente su labor en cualquier contexto.

Jurídicamente, la norma ISO10015, sobre gestión de recursos humanos, define la competencia laboral como una “aplicación de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño”.

1.1.3. Clasificación de competencias

Las competencias han sido organizadas e integradas de diferentes maneras. Algunas hacen énfasis en aspectos cognitivos, otras en el “saber hacer”, algunos se interesan por hacer énfasis en las competencias que son útiles a los individuos durante su vida, etc. Sin embargo, entre las clasificaciones más aceptadas se encuentra la contemplada por el Consejo Europeo de Lisboa, utilizada en el Proyecto Tuning, que puede presentarse en forma de árbol: sustentado

en sus raíces por las competencias básicas, fortalecido en su tronco por las genéricas o transversales y finalmente llega a la frondosidad de las ramas por las específicas de cada profesión.

1.1.3.1. *Competencias básicas*

Son aquellas en las que se sustenta la realización personal, la inclusión social, la ciudadanía activa y el empleo. Se podrían definir como “un sistema de acción complejo que engloba las habilidades intelectuales, las actitudes y otros elementos no cognitivos que son adquiridos y desarrollados por sujetos a lo largo de su vida y son necesarias para participar con eficacia en los diferentes contextos sociales” (Rodríguez, 2007, pp. 141 y 142). Además, están relacionadas con el pensamiento lógico matemático o las habilidades comunicativas (entender instrucciones verbales y escritas, escribir textos con distintos propósitos, interpretar información de cuadros y gráficos, analizar problemas y sus posibles soluciones, etc.) y son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal laboral, cultural y social (Lladó *et al.*, 2013, p. 87).

1.1.3.2. *Competencias generales o genéricas*

Estas competencias no están ligadas a una profesión en particular, pero aumentan la empleabilidad de la persona. Pueden ser competencias intelectuales (memoria, atención, toma de decisiones, creatividad), personales (inteligencia emocional, ética, adaptación al cambio), instrumentales (dominio de idiomas, ofimática), interpersonales (trabajo en equipo, resolución de

problemas, liderazgo, proactividad), organizacionales (capacidad de gestionar recursos e información) o sistémicas (organización del trabajo, iniciativa, espíritu emprendedor) (Lladó *et al.*, 2013, pp. 88, 89).

1.1.3.3. *Competencias específicas*

Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o grupo de ocupaciones (Lladó *et al.*, 2013, pp. 88 y 89). Son consecuencia de los conocimientos y las habilidades adquiridos a través de un programa formativo y se relacionan con el conocimiento específico de un campo de estudio (por ejemplo, las técnicas y métodos específicos de una profesión), como señala Rodríguez (2007, p. 146) al afirmar que “deben estar relacionadas con cada área temática, con la especificidad propia de un campo de estudio”.

1.2. Gestión del talento humano

Mientras en la primera mitad del siglo xx las organizaciones se limitaban a gestionar personas entendidas como unidades productivas, después de la Segunda Guerra Mundial nacen los departamentos de recursos humanos, que concebían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción (Chiavenato, 2009, p. 43). En la Era del Conocimiento, desde la década de los noventa hasta nuestros días, aparecen en las empresas los equipos de gestión del talento humano, que conciben a las personas como asociadas de la organización, dentro de modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes:

Es la era en la que se da inicio al surgimiento de los equipos de Gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Los

equipos de gestión de talento humano se libran de actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos y pasan a ser agentes activos inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de las organizaciones (Chiavenato, 2009, p. 42).

Como consecuencia de este proceso histórico, la gestión del talento humano se podría definir como “un sistema compuesto por las funciones de planeación, organización, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales el personal desarrolle su máximo potencial dentro de la organización, y logre el progreso integral a través de su trabajo y consecuentemente la productividad laboral” (Valencia y Vargas, 2008, p. 67).

1.3. Trabajo social en la empresa

Como su propio nombre indica, el trabajo social en empresa es el que tiene lugar en el marco organizacional. Angélica Herrera lo describe como:

Identificar, diagnosticar y contextualizar problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los empleados desde una perspectiva integral que considera los aspectos psicológicos, económicos y sociales con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas tendiendo hacia el aumento de la productividad en un ambiente cordial y agradable (2004, p. 205).

Se puede observar cómo el término *productividad* aparece en la definición y en el objetivo, por lo que conviene aclarar que desde el Semillero de Investigación en Trabajo Social Laboral (Silats) se entiende

como un medio para generar mayor bienestar y desarrollo social y no como un fin en sí misma. El trabajo social contribuye a los objetivos económicos de la empresa, pero también a los objetivos sociales de la misma (Valverde, 1990).

En relación con algunas funciones del trabajador social, este puede planificar, desarrollar y evaluar procesos relacionados con la acogida de nuevos trabajadores a la empresa, el manejo del estrés laboral, el clima laboral, la prevención y tratamiento de toxicomanías, el absentismo laboral, el traslado de personal, la integración laboral de personas con discapacidad y la preparación para la jubilación o los despidos (Domenech y Gómez, 1995). En los últimos años, dentro de programas de responsabilidad social empresarial, el trabajo social de empresa también se desarrolla en áreas de acción social, voluntariado o relaciones con la comunidad (Bedoya, 2009; Carrasco, 2009; Urrea *et al.*, 2012).

2. Metodología

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación, se consideró pertinente realizar un abordaje desde el enfoque cualitativo, el cual se aplicó a partir de la comprensión de significados, explicaciones, percepciones y experiencias de los trabajadores sociales en el desarrollo de las competencias específicas propias del desempeño del cargo en el área de la gestión del talento humano. Para la realización de la investigación se contactaron de manera intencional, a través de diversas bases de datos (oficinas de egresados de algunas unidades académicas de trabajo social de Bogotá, contactos de los campos de práctica, referidos de los egresados), 60 trabajadoras sociales que ocupan cargos de

gestión del talento humano en empresas colombianas. Finalmente, participaron 48 profesionales (2 varones y 46 mujeres), con las siguientes características:

- a. Cargos: director (23%), jefe (23%), coordinador (14%), asesor (8%), analista (14%) y otros (18%).
- b. Áreas de desempeño: gestión humana (35%), talento humano (17%), recursos humanos (12%), gerencia general (12%), bienestar laboral (2%) y otros (22%).
- c. Experiencia laboral: media de experiencia laboral total de 12,4 años y media de experiencia específica en gestión del talento humano de 8,4 años.
- d. Formación: pregrado en Trabajo Social. Dos casos de pregrado también en Psicología y otro con pregrado en Ingeniería Industrial.
- e. Tipo de empresas según tamaño: Pymes (65%), grandes empresas (35%).
- f. Tipo de empresas según titularidad: privadas (77%), públicas (13%) y mixtas (10%).
- g. Sectores de actividad: servicios, agrícola, floricultor, comercio, hidrocarburos, minería, financiero, educación, telecomunicación, transporte, alimentos, consultoría, vehículos, electricidad, industria, publicidad y mercadeo.

Como técnica se utilizó la entrevista estructurada, para lo que se diseñó una guía a través de un punteo de preguntas que se direccionaron a indagar sobre los siguientes aspectos:

- a. Objetivos del trabajador social en la gestión del talento humano.

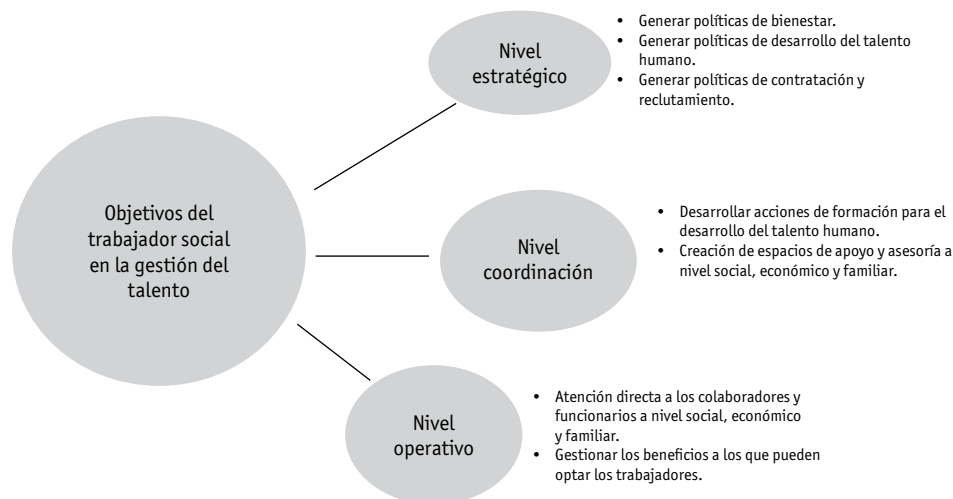
- b. Funciones y conocimientos que requiere el trabajador social para el ejercicio del cargo.
- c. Participación del trabajador social en el diseño de las políticas del área.
- d. Profesionales con los que coordina acciones para el ejercicio del cargo.
- e. Enfoques desde los que el trabajador social aborda la gestión del talento humano.
- f. Aportes específicos que realiza el trabajador social en la gestión del talento humano.

Realizadas las entrevistas se procedió a hacer la transcripción textual, para su posterior categorización y análisis. Siguiendo lo expuesto por Bonilla y Rodríguez (1995) en cuanto al manejo de datos cualitativos, se procedió a la categorización y la codificación de la información. Seguidamente se llevó a cabo la selección de categorías relevantes, se estructuraron matrices descriptivas en las que se puntualizaron aspectos en relación con los objetivos, funciones y conocimientos para el ejercicio del cargo, profesionales con los que forma equipo de trabajo y enfoques en el abordaje de la gestión del talento humano.

3. Hallazgos e interpretación

Antes de mostrar los resultados, conviene señalar la importancia que da el equipo investigador al hecho de que los profesionales entrevistados no enumeraron simplemente las competencias específicas, sino que llegaron a ellas tras expresar sus puntos de vista sobre los objetivos del trabajador social en la gestión del talento humano, las estrategias innovadoras que utiliza en el ejercicio del cargo, los aportes específicos que realiza en el área y los profesionales con los que suele compartir ámbito laboral.

Figura 1. Objetivos del trabajador social en la gestión del talento humano



Fuente: elaboración propia, resultado de las entrevistas.

Los objetivos dan dirección y sentido a la acción. Son el “para qué” se realizan diferentes acciones y dependen del contexto social u organizacional donde se plantean (figura 5). En este sentido, el trabajador social procurará alcanzar los objetivos de la empresa donde desarrolla su labor profesional buscando soluciones y propuestas originales, sin perder el foco de los componentes humanos y sociales (Kisnerman, 1998, p. 164). De acuerdo con este planteamiento, los profesionales entrevistados señalan como objetivos del trabajador social en la gestión del talento humano el velar por la calidad de vida y los derechos de los trabajadores, así como por el buen clima laboral, desarrollando los objetivos institucionales sin olvidar el desarrollo integral de los empleados, y promover la participación “Coordinar, proponer, analizar y desarrollar programas encaminados a mejorar la calidad de vida de las personas enmarcadas

en la misión institucional”; “Garantizar el bienestar del talento humano de acuerdo a los lineamientos y objetivos corporativos”.

En general, todos los objetivos expresados por las personas entrevistadas están en la línea de lo que se espera del trabajo social: “promueve el cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la liberación del pueblo para incrementar el bienestar. Mediante la utilización de teorías sobre comportamiento humano y los sistemas sociales, el trabajo social interviene en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno” (FITS, 2012). Además, el detalle que ofrecen los objetivos a nivel directivo, administrativo y operativo refuerza la idea ya trabajada en el Silats de que el trabajo social organizacional no es otra cosa que

[...] el trabajo social que se desarrolla en el ámbito de una empresa, bajo los

principios de la profesión y adaptando al entorno productivo las técnicas y métodos de la misma. De esta manera, los trabajadores y trabajadoras sociales de empresa son agentes de cambio, que buscan en la actividad productiva un balance entre beneficios económicos y sociales, mediante acciones de asistencia, prevención y desarrollo (Urro, 2012, p. 95).

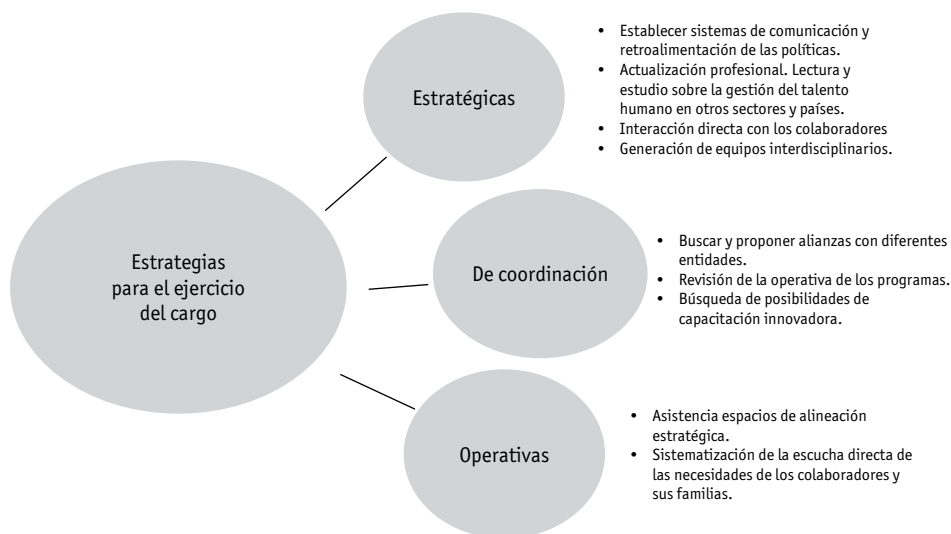
Los objetivos de la acción del trabajador social están alineados con las estrategias del área y de la organización, lo que ha llevado al profesional a definir diversas acciones en los diferentes niveles de las empresas; niveles que tienen como propósito generar espacios que promuevan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y preservar así la equidad entre el trabajo, la vida personal y familiar (figura 2). Los profesionales entrevistados consideran la actualización en materia legal y el trabajo

en red con otras áreas de la empresa como estrategias que pueden generar iniciativas de mejora dentro de la organización. “Estar al día con sistemas de vanguardia en el área de talento humano en la parte legal, normas y leyes”, “Es una oportunidad para aprender de otras áreas al igual que promover la continua interacción entre el mismo personal”.

En el ámbito directivo, se considera relevante establecer sistemas de retroalimentación de las políticas, la actualización profesional, la interacción directa y el trabajo interdisciplinar:

Retroalimentación constante: todos los programas y actividades de bienestar, salud ocupacional y demás de gestión humana son propuestos por todos los trabajadores, intentado garantizar el 100% de participación y satisfacción.

Figura 2. Estrategias del trabajador social en la gestión del talento humano



Fuente: elaboración propia, producto de los resultados de las entrevistas.

Actualizaciones y lecturas sobre gestión del talento humano en otras empresas y países, adaptándolos a contextos locales y regionales.

Interactuar con los empleados de todos los niveles trabajar a nivel interdisciplinario (comunicación personal).

Desde la perspectiva descrita, se requieren competencias específicas, como son visión y capacidad de análisis estratégico, conocimiento global y profundo de la legislación laboral, conocimiento sobre los procesos administrativos de la organización, capacidad de gestión de presupuestos, capacidad de análisis estadístico. Estas competencias estarían directamente relacionadas con algunas de las bases del trabajo social, como el manejo de la comunidad de una manera estratégica, que busca el beneficio mutuo, tanto de la empresa como de la colectividad; la creencia en la capacidad de desarrollo humano y el propio conocimiento técnico sobre la construcción de políticas organizacionales.

En el marco administrativo, se destacan la generación de alianzas, la evaluación continua y la capacitación. “Establecer alianzas estratégicas con diferentes entidades” “revisión anual de programas de capacitación, bienestar y beneficios para las empresas afiliadas”, “la capacitación social en habilidades y valores para la autogestión” Las competencias expresadas desde el nivel administrativo señalan algunos aspectos relacionados con la acción profesional propia de los trabajadores sociales, como la capacidad de análisis de los contextos que rodean a los individuos en su entorno laboral, la capacidad de tejer redes, la disposición (que una la calidad y la cali-

dez) y la habilidad para la movilización de recursos.

A nivel operativo, se resalta la importancia de asistir a espacios de alineación estratégica y la sistematización de la práctica, hecho que le exige al profesional poseer capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes, lo que en muchas ocasiones requiere habilidades para trabajar en situaciones cambiantes con interlocutores diversos:

La asistencia a reuniones de alineación estratégica, mesas de expertos y reuniones de equipos de aprendizaje [...] no había un diagnóstico organizacional; por lo que comenzamos a sistematizar la intervención realizada para reuniones mensuales con el gerente general, donde se mostraban las necesidades y problemas que habían y a la vez las posibles soluciones (comunicación personal).

Las estrategias innovadoras expresadas por los profesionales entrevistados no apuntan a cambios tecnológicos, como muchas veces puede ser entendida la innovación, sino que hacen referencia a procesos de corte social, donde se busca “una solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, o sostenible que las soluciones existentes” (Phills *et al.*, 2008).

3.1. Competencias específicas

Como primera propuesta de las competencias de los trabajadores sociales que quieran abordar la gestión del talento humano se propone la tabla 1, que relaciona competencias y conocimientos necesarios.

Tabla 1. Competencias funcionales del trabajador social

Competencias funcionales	Descriptor	Conocimientos
Realizar diagnósticos	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos de necesidades de capacitación, formación y entrenamiento. • Identificación de necesidades de bienestar, con el propósito de formular planes y programas. • Realización de diagnósticos socioeconómicos de los colaboradores y sus familias. • Evaluación de impacto de los programas ofrecidos por la empresa para sus colaboradores y familia • Elaboración del diagnóstico situacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística. • Demografía poblacional. • Necesidades y satisfactores. • Evaluación de impacto, dimensiones e indicadores. • Diseño en encuestas de satisfacción.
Atender, orientar y hacer seguimiento a los casos de colaboradores y sus familias	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de redes de apoyo psicosocial. • Realizar seguimiento de caso. • Atención de las necesidades e inquietudes específicas de los colaboradores en beneficio del desempeño de sus labores. • Atención a la problemática familiar promoviendo procesos de desarrollo personal y familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo social individual y familiar. • Redes de apoyo. • Atención psicosocial. • Dinámica de la familia.
Administrar el talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la vinculación al sistema general de seguridad social. • Coordinar los programas de inducción y reinducción de los colaboradores. • Coordinar el proceso de selección y vinculación, asegurando la contratación del mismo bajo las condiciones definidas por la normatividad y las políticas empresariales. • Acompañamiento para el mejoramiento de la calidad de los procesos de gestión humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 100 de 1993. • Legislación laboral. • Decreto 1295/94. • Ley 152/2012. • Sistemas de gestión ISO 9000 y ISO 14000. • Legislación en salud ocupacional. • Reclutamiento. • Canales de reclutamiento. • Proceso de selección. • Selección por competencias. • Contratación (formas de contratación). • Entrevista de selección y tipos de entrevista. • Normas de gestión de calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las visitas domiciliarias para la selección de candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido de visita domiciliaria. • Genograma.

Competencias funcionales	Descriptor	Conocimientos
Diseñar , coordinar, ejecutar y gestionar los programas de bienestar laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los planes y procesos de capacitación en seguridad y salud en el trabajo. • Diseño del programa de preparación para el retiro laboral de colaboradores próximos a pensionarse. • Diseño, ejecución y evaluación de programas de desarrollo y capacitación. • Ejecutar los programas de desarrollo humano para los grupos poblacionales de la empresa. • Liderar los espacios que permitan fortalecer las competencias en los empleados como toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo. • Gestionar ante las entidades de seguridad social las opciones que contribuyan al cumplimiento de los programas de bienestar para preservar y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo humano. • Trabajo en equipo. • Estilos de liderazgo en las organizaciones. • Calidad de vida laboral • Planeación estratégica. • PHVA: planear-hacer-verificar-actuar. • Capacitación y desarrollo. • Concepción del bienestar. • Salud laboral.
Liderar el componente de responsabilidad social empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Delegado/a de la responsabilidad social en relación con la comunidad, los clientes, proveedores y medio ambiente. • Liderar la interacción de la empresa con su entorno inmediato formando la imagen corporativa y la responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepciones de la responsabilidad social empresarial • Participación, organización y promoción de la comunidad. • Legislación ambiental • Los <i>stakeholders</i>.
Participar en los procesos de valuación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño de las personas promoviendo su desarrollo. • Evaluar el plan de mejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación 360 grados. • Evaluación de desempeño personal. • Valoración de las competencias. • Evaluación por objetivos.

Fuente: elaboración propia.

Las competencias específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo en relación con el propósito clave de un área. Así el trabajador social en la gestión del talento humano diagnóstica, diseña planes y programas de bienestar social en las organizaciones; así mismo, lleva a cabo procesos de orientación y seguimiento de caso dirigido a los empleados y sus familias, coordina, ejecuta y gestiona los recursos para el desarrollo de los programas dirigidos a los colaboradores con el propósito de generar y fortalecer la calidad de vida laboral. Por otro lado, es el responsable de apoyar y coordinar los procesos de gestión de las personas en las organizaciones; por último, al profesional se le ha encomendado una de las labores en las que ha venido incursionando en los últimos tiempos y es liderar los programas y procesos de responsabilidad social empresarial

3.2. Profesionales con los que el trabajador social comparte ámbito laboral en la gestión del talento humano

Por las dimensiones que cobra hoy en día la gestión del talento humano, en la administración del mismo, los trabajadores sociales compartimos espacios de planeación, ejecución y evaluación de políticas de esta área con diversas profesiones, en línea con lo que apunta Chiavenatto, al afirmar que “la administración de recursos humanos es un área en la que confluyen varias disciplinas; incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina

laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (1996, p. 106). Por lo tanto, el trabajador social debe trabajar para desarrollar “fortalezas para el trabajo en equipo e interdisciplinario; con perfil investigativo; capacidad crítica, reflexiva, argumentativa y sistemática” (Arbeláez, 2008, p. 84).

3.3. Enfoques desde los que el trabajador o la trabajadora social abordan la gestión del talento humano

Las personas entrevistadas expresaron como relevantes cuatro enfoques: relaciones humanas, sistémico, desarrollo humano y desarrollo organizacional. Será objeto de próximas reflexiones la profundización en dichos enfoques, pero es relevante que en los cuatro se manifiesta la gran importancia de la persona y su participación en los procesos organizacionales.

Conclusiones

Las conclusiones de la investigación apuntan a seis objetivos nucleares del trabajador social en la gestión del talento humano:

- a. Velar por la calidad de vida de los trabajadores.
- b. Velar por los derechos de los trabajadores.
- c. Velar por un buen clima laboral.
- d. Desarrollo de objetivos institucionales desde el desarrollo integral del capital humano.
- e. Promover la participación de los colaboradores.
- f. Mediación a distintos niveles.

Con base en estos objetivos, las competencias específicas transversales de cualquier

trabajador social en el área de gestión del talento humano serían:

- a. Liderazgo.
- b. Capacidad para entender y asumir los cambios.
- c. Autocontrol.
- d. Flexibilidad en el trato.
- e. Actuar con agilidad y precisión en la resolución de situaciones problemáticas.
- f. Tolerancia a la frustración.
- g. Capacidad de reflexión crítica.
- h. Capacidad de mediación y conciliación en problemas concretos.
- i. Mediación entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de los colaboradores.
- j. Visión del ser humano desde una óptica integral.

Además de estos objetivos nucleares y competencias transversales, el equipo investigador ha logrado identificar otros específicos propios del trabajador social que desempeña su labor profesional en el ámbito directivo (gerentes, directores y jefes), en el ámbito administrativo (coordinadores y analistas) y en el ámbito operativo (profesionales).

Nivel directivo. Los objetivos del trabajo social en el área de gestión del talento humano desde un nivel directivo son tres: generar políticas de bienestar, crear políticas de desarrollo del talento humano y forjar políticas de contratación y reclutamiento. Como vemos, la actuación profesional se enfoca en la generación de políticas en el interior de las organizaciones, ámbito que requiere competencias específicas, como son:

- a. Visión y capacidad de análisis estratégico.
- b. Conocimiento global y profundo de la legislación laboral.
- c. Conocimiento global y profundo sobre los procesos administrativos de la organización.
- d. Argumentación e interpretación.
- e. Capacidad de gestión de presupuestos.
- f. Capacidad de análisis estadístico.

Estas competencias estarían directamente relacionadas con algunas de las bases del trabajo social, como el manejo de la comunidad de manera estratégica, buscando el beneficio mutuo, tanto de la empresa como de la comunidad, y la creencia en la capacidad de desarrollo humano y el propio conocimiento técnico sobre la construcción de políticas organizacionales. Además, los trabajadores sociales de niveles directivos poseen competencias relacionadas con la personalidad del profesional que desarrolla su labor en el ámbito de la gestión humana:

- a. Autocuidado físico y mental.
- b. Capacidad de supervisión y control.
- c. Confiabilidad y discreción.
- d. Capacidad para formar y desarrollar equipos de trabajo.

Tanto las competencias específicas relacionadas con las políticas, como las de corte más personal, se sustentarían en el dominio de una serie de estrategias de innovación:

- a. Establecer sistemas de comunicación y retroalimentación de las políticas.
- b. Actualización profesional. Lecturas y estudios sobre la gestión del talento humano en otros sectores y países.

- c. Interacción directa con los colaboradores.
- d. Generación de equipos interdisciplinarios.

Nivel administrativo. Los objetivos del trabajador social en el nivel administrativo son desarrollar acciones de formación para el proceso del talento humano y crear espacios de apoyo y asesoría a nivel social, económico y familiar. Las competencias específicas necesarias para el desarrollo de estos objetivos son las siguientes:

- a. Compromiso.
- b. Coordinación de equipos y personas.
- c. Capacidad de análisis ante problemas concretos.
- d. Orientación al usuario.
- e. Capacidad de respuesta ante situaciones de crisis.

Además, en el nivel administrativo, también son relevantes algunas competencias específicas relacionadas con aspectos de la personalidad, como la transparencia en el manejo de la información, la lealtad con el nivel estratégico, la disponibilidad y la capacidad para trabajar bajo presión.

Todas estas competencias expresadas desde el nivel administrativo señalan algunos aspectos relacionados con la acción profesional propia de los trabajadores sociales, como la capacidad de análisis de los contextos que rodean a los individuos en su entorno laboral, la capacidad de tejer redes, la disposición (que una la calidad y la calidez) y la habilidad para la movilización de recursos.

Además, en línea con los objetivos, las competencias y el aporte desde el trabajo

social, destacarían tres estrategias que permiten el correcto desarrollo de la labor profesional desde un nivel administrativo:

- a. Buscar y proponer alianzas con diferentes entidades.
- b. Revisión de la operativa de los programas.
- c. Búsqueda de posibilidades de capacitación innovadora.

Nivel operativo. Se han identificado dos objetivos básicos en el quehacer profesional de los trabajadores sociales de niveles operativos: realizar atención directa a los colaboradores y funcionarios a nivel social, económico y familiar, y gestionar los beneficios a los que pueden optar los trabajadores.

Como vemos, en el nivel operativo se tiene un trato directo y constante con los trabajadores, que exige unas determinadas competencias:

- a. Confidencialidad.
- b. Confiabilidad.
- c. Buenas relaciones interpersonales. Empatía.
- d. Habilidad para trabajar de cara al cliente interno y externo.
- e. Proactividad.
- f. Manejo de tiempos.

En el desarrollo de la atención directa es cuando el trabajador social pone en valor aspectos específicos de su profesión, como es la capacidad de brindar una atención profesional a nivel individual, grupal y comunitario; la capacidad de detectar determinados problemas y situaciones de índole social y familiar; la capacidad de ser objetivos, y de lograr así un equilibrio entre la ra-

zón y el corazón en la atención directa, y la capacidad de realizar un acompañamiento a las intervenciones realizadas.

En cuanto a estrategias, los trabajadores sociales de niveles operativos deben prestar especial importancia a su asistencia a los espacios de alineación estratégica con el nivel administrativo y directivo, así como a la sistematización de la escucha directa de las necesidades de los colaboradores y sus familias.

Estas conclusiones abren nuevas líneas de investigación que pueden abarcar los enfoques desde los que el trabajador social aborda la gestión del talento humano, o comparar estas competencias específicas con las que puedan expresar otras profesiones para esta misma área. Sin embargo, el equipo investigador propone como aplicación práctica de estos resultados la revisión de los programas académicos de aquellas asignaturas que pueden orientar a los estudiantes de trabajo social a desarrollar su labor profesional en la gestión del talento humano. Como bien indica una de las personas entrevistadas:

Generalmente desde la academia nos preparan para ser trabajadores sociales desde muchos enfoques, es decir, para trabajar con comunidades, con grupos y la mayoría trabajan con entidades que abordan las familias. Pero no se ha visto un enfoque para desempeñarse como trabajador social en el área de recursos humanos o gestión de talento humano. Actualmente y con los nuevos campos de acción que se han visto desde trabajo social, las universidades deberían hacer reestructuraciones a los pensum, en donde se profundicen o incluyan materias que tengan relación con la Gestión del Talento humano, de esta forma uno como trabajador social, saldría con más noción o conocimientos en el área laboral, y así no

sería tan complicado o complejo ingresar a estos campos de actuación profesional (comunicación personal, noviembre de 2013).

Referencias

- Alles, M.A. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.A. (2009). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Arbeláez, B.M. (2008). Intervención del trabajador social en el proceso de gestión humana y la medición del clima organizacional. *Revista de la Facultad de Trabajo Social UPB*, 24(24), 83-88.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1995). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Carrasco, J. (2009). Empresa y trabajo social, ¿una relación de ida y vuelta? *Revista Humanismo y Trabajo Social*, (8), 69-83.
- Chaparro, M.Y. y Urra, M. (2012). Competencias básicas y genéricas: una visión desde los trabajadores sociales ubicados en el área de gestión del talento humano. *Hojas y Hablas*, (9), 54-69.
- Chiavenatto, I. (1996). *Gestión del talento humano* (2a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenatto, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a. ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Chiavenatto, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D. F.: McGraw-Hill
- Domenech, Y. y Gómez, J.C. (1995). Una alternativa al trabajo social institucionalizado: el trabajo social en la empresa privada. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, (3), 187-198.
- Ducci, M.A. (1996). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, en formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional*. Recuperado el 16 de mayo de 2012, de <http://goo.gl/II8NI>

- Echeverría, B., Isus, S., Martínez, M.P. y Sarasola, L. (2008). *Orientación profesional*. Barcelona: UOC.
- Etzioni, A. (2007). *La dimensión moral. Hacia una nueva economía*. Madrid: Palabra.
- Herrera, A. (2004). Trabajo Social en empresas. En M. Sánchez (coord.), *Manual de Trabajo Social* (pp. 205-215). México D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Kisnerman, N. (1998). *Pensar el trabajo social. Una introducción desde el construccionismo*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Lladó, D.M., Sánchez, L.I. y Navarro, M.A. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. s. l.: Palibrio.
- Llano, A. (1996). Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, (61), 2-19.
- López, E. y Chaparro, M.Y. (2006). Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado. *Tabula Rasa* (5), 261-293. Recuperado el 29 de agosto de 2012, de http://www.revistatabularasa.org/numero_cinco/luna.pdf
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Ortiz, J.E., Rendón, M. C. y Atehortua, J.H. (2012). *Score de competencias*. Estados Unidos: Palibrio.
- Phills, J.A., Deiglmeier, K. y Miller, D.T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado el 31 de Julio de 2012, de http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation
- Preciado, A.C. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México D. F.: Cruz.
- Rivas, L.A. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Ide@asConcyteg*, (23), 35-67.
- Rodríguez, A. (2007). Las competencias en el espacio europeo de educación superior. *Humanismo y Trabajo Social*, 6, 139-153. Recuperado el 30 de julio de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/678/67800606.pdf>
- Soler, B; Trujillo, C. y Durana, V. (2011). *Competencias directivas: corrientes y controversias*. Bogotá: Uniandes.
- Torres, C.E. (2005). Trabajo social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. *Revista Colombiana de Trabajo Social*, (19), 98-127.
- Urta, M. (2012). Trabajo Social en el ámbito empresarial, proceso histórico, definiciones y tendencias. *Hojas y Hablas*, (9), 91-96.
- Valencia, M. y Vargas, O. N. (2008). *Observatorio para la gestión del talento humano*. Santiago de Cali: Universidad Libre.
- Valverde, L. (1990). El trabajo social en la empresa. *Revista Ciencias Sociales*, (47), 73-80.
- Vargas, F. (2002). *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano convergencias y desafíos*. V Congreso Latinoamericano de Desarrollo de Recursos Humanos, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional [Cinterfor], Guatemala.
- Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, L. (2009). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Montevideo: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional [Cinterfor].