



Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea

Proposal of a human talent management by competences model for the distance and on line education

AVELLA-FORERO, Fanny 1; RODRIGUEZ-HERNANDEZ, Ariel 2 y LIMAS-SUAREZ, Sonia J. 3

Recibido: 22/07/2019 • Aprobado: 07/11/2019 • Publicado 11/11/2019

Contenido

1. Introducción
2. Metodología
3. Estado de la cuestión en estudio
4. Resultados
5. Conclusiones

Referencias bibliográficas

RESUMEN:

Este proyecto propone un modelo de Gestión de Talento Humano (GTH) para la Facultad de Estudios a Distancia. Se hizo la revisión de modelos de gestión. Se partió del diagnóstico de la Facultad, para establecer el modelo GTH se indagó sobre los diferentes enfoques para la gestión de talento humano, se estableció el que se adaptaba a las necesidades; se buscó el modelo de gestión que estuviese acorde a las necesidades resultado del diagnóstico. El modelo por competencias fue el que como herramienta de gestión permitirá la flexibilización de la Facultad, mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales, llevando a que se considere la gestión humana como base principal en el proceso de cambio. El modelo permite seleccionar las personas correctas para el cargo correcto, hacer seguimiento, evaluación y así contar con personas competentes para el logro de objetivos organizacionales.

Palabras clave: Modelo de gestión por competencias, gestión de talento humano por competencias, gestión de talento humano

ABSTRACT:

This project proposes a Human Talent Management (GTH) model for the Faculty of Distance Studies. The management model review was done. It was based on the diagnosis of the Faculty, to establish the GTH model, the different approaches for the management of human talent were investigated, the one that adapted to the needs was established; the management model that was in accordance with the needs resulting from the diagnosis was sought. The competency model was the one that as a management tool will allow the faculty to become more flexible, through a process of integration between the organizational dimensions, leading to human management being considered as the main basis in the process of change. The model allows you to select the right people for the right job, follow up, evaluate and thus have competent people to achieve organizational objectives

Keywords: Management model by competencies, human talent management by competencies, human talent management.

1. Introducción

La UPTC dentro de sus objetivos busca la transformación y desarrollo de la sociedad, mediante la formación integral del ser humano. Para ello, exhibe tres modelos de educación; el presencial, en línea (e-learning) y a distancia (b-learning). Cada uno presenta características y necesidades

propias, que deben ser tenidas en cuenta por el área de talento humano, tanto en el diseño de los perfiles como en los programas de entrenamiento, capacitación y evaluación.

El modelo de educación en línea y a distancia, es desarrollado por la Facultad de Estudios a Distancia; única Facultad que maneja estos modelos educativos en la Universidad. Analizando el modelo de gestión de Talento Humano que se utiliza en la Facultad este es el mismo en toda la universidad, dificultando cumplir con sus objetivos.

Un ejemplo de esta situación son las convocatorias docentes que se definen desde un modelo presencial, evaluando títulos de pregrado y posgrado, experiencia profesional en el área y en el ejercicio docente; desconociendo el modelo pedagógico de la educación en línea y a distancia, y las competencias propias que debe tener un docente de esta modalidad. De otra parte la evaluación docente se realiza bajo los mismos criterios y parámetros de la educación presencial, sin tener en cuenta las particularidades propias de este modelo. Todo ello da lugar a un problema: ¿Cuál es el modelo de Gestión de Talento Humano que requiere la Facultad de Estudios a Distancia para mejorar sus procesos Académico - Administrativos?

2. Metodología

Esta es una investigación de campo, que busca resolver el problema que presenta la FESAD, al no contar con un modelo GTH pertinente. Es una investigación de estudio de caso, que se enfoca en la necesidad que presenta la Facultad, y por tanto se realiza un análisis y una propuesta de un modelo de GTH para la Facultad.

Por el nivel de análisis de la información, es un estudio descriptivo, que parte de diagnosticar el modelo de gestión actual, para posteriormente y teniendo en cuenta el modelo educativo, proponer un modelo para la GTH de la Facultad. Para el desarrollo del proyecto, se acudió a fuentes primarias y secundarias. Así mismo se obtuvo información recopilada a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal administrativo y directivo de la Facultad y de la Universidad. El proceso para desarrollar este estudio fue:

- Revisión bibliografía para plantear y justificar el problema y establecer los antecedentes investigativos, así como para establecer el marco teórico.
- Clasificación de información, buscando agruparla por periodos, y presentarla de forma clara y concreta, buscando asegurar su calidad, veracidad y pertinencia.
- Relacionamiento de la investigación con el tema Gestión de Talento Humano.
- Diagnóstico del estado actual del manejo de talento humano utilizado por la Facultad.
- Categorización de modelos de GTH, para seleccionar y adaptar el modelo que mejor se adapta a la Facultad.

3. Estado de la cuestión en estudio

La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa (Beer, 2003), de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio sobre el impacto de talento humano (Devanna, Fombrun, & Tichy, 1981) se cambió de enfoque, centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Becker & Gerhart, 1996); (Huselid, 1995); (Ulrich, 1997) y por su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva sostenida (Lado & Wilson, 1994).

Las organizaciones para realizar sus actividades, lograr sus objetivos y poder planificar y ejecutar sus proyectos, requieren de recursos logísticos físico y financieros y un talento humano, hoy con una relevancia importante. En Colombia, la globalidad y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados, ha obligado a replantear esta función, la modernización lleva a la búsqueda de mecanismos de participación, flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores (Dombois, 2000).

Dos fenómenos coincidieron para ubicar la gestión humana en el máximo interés de académicos y empresarios, de una parte la aceptación del conocimiento y en especial de su aplicación en los procesos productivos como generador de riqueza, y de otro el surgimiento de una perspectiva teórica que centra en los recursos y en las capacidades organizacionales la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida, valorando los activos intangibles (Barney, 1991); (Boxall, 1996); (Wright, Dunfort, & Snell, 2001).

En las últimas décadas, se ha comenzado a desarrollar a escala global un modelo económico asociado a la irrupción y generalización de nuevas tecnologías de producción (Toffler, 2006). Este

cambio creó nuevas formas de producción y nuevas necesidades sociales, incluso nuevas modelos de educación. El impacto de esos cambios se ha ido generalizando y ha conformado muy rápidamente nuevas clasificaciones sociales que se propagan en términos económicos y organizaciones a través de las TIC y la permanente necesidad de innovaciones que se desprenden de conocimientos aplicables a la producción. (Cardona, 2011)

Estos cambios generan modificaciones en la forma como se transmite el saber, llevando a que se desarrollen nuevos modelos de producción y que por supuesto se busquen nuevas formas de transmitir el conocimiento para hacer frente a las nuevas demandas laborales que exigen las organizaciones. En este sentido, una eficiente gestión del talento humano en las Universidades, constituye un objetivo importante, ya que facilita la armonía entre la creación, difusión y aprendizaje de nuevos saberes, (Lazo, 1996); (Vela, 2000)

3.1. Aporte de la Gestión del Desempeño Humano negocio.

En la Universidad de Buenos Aires (Massaro, 2015), realizó una tesis para responder al interrogante: ¿Cómo definen el aporte de la Gestión del desempeño humano a la rentabilidad, las empresas de Tecnología en Colombia?

A lo largo del trabajo, presentó los conceptos claves en materia de Desarrollo en Recursos Humanos, explicando procesos de gestión del personal, así como los métodos de obtención de indicadores que podrían los mandos medios utilizar, para gestionar el personal a cargo, y obtener una medida objetiva del impacto económico que puede tener una adecuada gestión. Su investigación también se centró en como retener, cómo motivar y cómo evaluar el personal.

El estudio permitió concluir que los directores de las diferentes áreas se centran en un sistema de gestión orientado a objetivos mensurables y observables. Por otro lado, se logró evidenciar el interés de los líderes en el crecimiento de los empleados a su cargo.

3.2. La GTH ante el desafío de las organizaciones competitivas.

En la Universidad de la Salle (Pardo & Porras, 2011) en su estudio planteó los enfoques y componentes de la Gestión de Talento Humano, teniendo en cuenta los enfoques antiguos y actuales, para analizarlos y enfocarlos en la administración de personal, siempre en la búsqueda de la competitividad empresarial.

Afirmando que para mantener la competitividad organizacional, es necesario que los enfoques se direccionen hacia la cadena de valor de la organización, mediante la acción estratégica diferenciada, la cual comprende entre otros componentes: el objetivo estratégico de una GTH, las competencias del administrador del talento humano y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH). El estudio permitió comparar los cambios que ha presentado la Gestión Humana desde sus teorías iniciales, hasta algunas de las actuales, y definir la importancia de la GTH, sus objetivos, la importancia de las personas y la determinación del éxito organizacional, determinado por el nivel de participación, el compromiso del talento humano y su nivel de eficacia.

3.3. Investigación acerca de la GTH como instrumento de retención.

En México, (Martínez, 2013), realizó en su tesis de maestría una investigación en el Instituto Politécnico Nacional, con el objeto de sentar las bases para implementar un sistema de Gestión basado en Competencias (GBC) en las empresas del sector público. Según la autora, este modelo permitirá a las empresas del sector, seleccionar y "mantener" el personal idóneo para hacerlas más competitivas. En su estudio, se menciona el interés del gobierno Federal en el tema de las competencias, a tal punto que en el año 2012 en la reforma laboral que se realizó en este país.

En sus resultados se logró esbozar el modelo de Gestión por Competencias, partiendo de la definición de aquellas que requieren las empresas públicas, para posteriormente establecer las respectivas mediciones o niveles. También se realizó el diseño de una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva, los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño. Este proyecto fue presentado ante la Administración Pública Federal.

3.4. Fundamentos de un Sistema Gestión Humana por Competencias (SGHC)

En el año 2012, se realizó un estudio, cuyo objetivo era desarrollar los fundamentos de un SGHC para soportar la estrategia organizacional de las empresas medianas del sector de artes plásticas en Cali Colombia. Para ello se utilizó el modelo de Competencias de Beer, (Beer & Otros, 2003), estableciendo las competencias organizacionales y distintivas de los cargos críticos que permitieran el logro de la estrategia organizacional, y a la vez se plantearon los lineamientos para diseñar los subsistemas de Gestión Humana. Una vez establecidas las competencias organizacionales e individuales, se diseñó el modelo de GHC, destacando la característica innovadora del mismo en la gestión estratégica del Recurso Humano. (Medina, Delgado, & Lavado, 2012).

El proyecto permitió que se identificara con claridad el procedimiento para implementarlo en las organizaciones, pero apoyado en el modelo de Beer, ya que este modelo según la autora, tiene en cuenta tanto los aspectos internos como los externos, para luego conjugarlos como un todo. Este modelo tiene en cuenta los subsistemas de capacitación, selección, evaluación y desarrollo; haciendo especial énfasis en las actividades de planes de sucesión, concurso interno de selección y el uso de la entrevista de incidentes críticos para la evaluación de competencias. (Beer & Otros, 2003)

3.5. Investigación sobre el Modelo de Gestión por Competencias como factor clave para el desarrollo organizacional e individual.

En la Universidad de Cartagena en el año 2013, se realizó un estudio para identificar las ventajas que tiene la implementación de un modelo de Gestión por Competencias; partiendo del reconocimiento, que el recurso humano es el factor clave dentro de una organización para el logro de los objetivos estratégicos de esta y que en la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así obtener ventajas competitivas. (Gómez & Mendoza, 2013)

Desde esta perspectiva, se planteó la Gestión por competencias, como un modelo gerencial que facilita a las organizaciones, para que puedan conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas, frente a su desarrollo y mejoramiento individual. El proyecto llevó al diseño del modelo para la empresa ACMED S.A.S. El cual integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización, gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta y revisar las necesidades actuales de la compañía.

3.6. El Modelo de Gestión por Competencias.

En la Universidad de la Sabana, en el año 2013, elaboro un proyecto cuyo enfoque se centró en diseñar un modelo de Gestión por Competencias para la empresa Colombiana de Aves S.A. Su proyecto justifica la necesidad que tienen las empresas, de desarrollar una cultura orientada al mejoramiento de los procesos, con el fin de satisfacer al cliente y obtener la rentabilidad propuesta para los accionistas. Estos mejoramientos se logran a través de la implementación de procedimientos ejecutados por personas idóneas en los cargos. (Porras & Pico, 2012).

Se afirma que la competitividad empieza con el capital humano y por ello debe ser motivo de la mayor atención, ya que las empresas que no tengan una orientación hacia su gente, que no procuren potencializar sus habilidades y se preocupen por su bienestar, estarán en desventaja. Y se concluyó con el diseño del Modelo de Gestión por Competencias para la empresa y a la vez permitió la relación de conceptos de dirección estratégica a nivel internacional, con las actividades diarias que desarrolla el área de Talento Humano; ayudando de esta forma, a que este departamento cuente con una herramienta confiable en los procesos que tienen que ver con su personal.

4. Resultados

4.1. Diagnóstico del proceso de Gestión Humana y análisis de los datos

Se hizo el diagnóstico mediante entrevistas y revisión documental y en la FESAD:

No hay claridad en los roles, responsabilidades y necesidades de cada empleado, resultados de las entrevistas semiestructuradas.

Las vacantes se ocupan con personas que se cree son idóneas para desempeñar los cargos, sin tener presente las necesidades de la FESAD.

Para las convocatorias se tienen en cuenta los perfiles aprobados por la Vicerrectoría académica, los cuales son diseñados para Facultades que ofertan programas en modalidad presencial, sin tener en cuenta el modelo en línea y a distancia que maneja la Facultad.

Los requisitos en conocimientos y experiencia laboral son amplios y no se evidencia que se solicite experiencia en manejo de entornos digitales y plataformas de gestión del aprendizaje.

En ocasiones se presentan conflictos entre línea y staff. Situación manifiesta en que los líderes de cada unidad son docentes pero no hay un perfil definido.

No existe retroalimentación entre los procesos que realiza el departamento de Talento Humano y los que realiza la Decanatura y sus direcciones de Escuela.

Existe una marcada tendencia hacia la centralización por parte del departamento de Talento Humano, muchas veces sin tener en cuenta las necesidades y opiniones de los directores de la Facultad.

En lo referente a la división de capacitación, estas ya están diseñadas y son las mismas para todas las facultades sin tener en cuenta particularidades.

La evaluación del personal sigue los mismos lineamientos establecidos para toda la Universidad sin adaptarse a la educación a distancia y en línea.

Dentro del diagnóstico se realizó una entrevista no estructurada a algunos docentes que forman parte de la Facultad y se pudo evidenciar que:

El número de docentes de planta no es acorde al tamaño de la Facultad, ya que esta cuenta con sedes en las seccionales de Duitama, Sogamoso, Chiquinquirá.

En ocasiones no se tienen en cuenta los perfiles para asignar la carga académica; este problema se presenta principalmente con las áreas generales.

No se especifican claramente en las convocatorias los conocimientos, requisitos y experiencia en el modelo pedagógico que maneja la facultad.

No se hace inducción y no se capacita a los nuevos profesores.

No se evalúa bajo un modelo que tenga en cuenta las particularidades de la facultad.

4.2. Modelo por competencias propuesto

Luego de analizar los modelos planteados por (Beer & Otros, 2003), (Gilli, Arostegui, Doval, Lesulauro, & Shulman, 2007) Diseño organizativo, estructura y procesos, (Werther (Jr) & Davis, 2002) Administración de personal y recursos humanos, (Harper & Linch, 1992) Planificación estratégica de personal y optimización de planillas, manuales de recursos humanos, el modelo (CIDEC, 1999). Dirección sistémica en la empresa: Enfoque e instrumentos de (Domínguez, 1989), La Administración de Recursos Humanos de (Chiavenato, 1993); y los modelos de Gestión por Competencias defendidos por: (Dolan, Valle, Jackson, & Shuler, 1999), la gestión de recursos humanos por competencias, (Spencer & Spencer, 1999) the Competence at Work: Models for Superior Performance, y el de (Alles, 2013) 360 grados; se pretende implementar este último modelo en la FESAD ya que es el que mejores aportes hace y se adapta a las necesidades y requerimientos.

4.2.1. Fundamentación

El modelo seleccionado para a propuesta se debe a las siguientes razones:

El modelo tiene en cuenta los factores claves para una gestión estratégica del talento humano como son: el direccionamiento estratégico, entorno, procesos, competencias involucradas, sistemas, evaluación y seguimiento, impacto estratégico y en empleados.

- Ofrece alternativas para fortalecer y mejorar aquellos aspectos en los cuales se hace necesario trabajar con mayor esfuerzo en la FESAD como lo es el diseño de un modelo formal de perfiles para el modelo educativo que se tiene, la evaluación de competencias sobre estos perfiles y la capacitación.
- Uno de las prioridades fundamentales es incrementar cada vez más la cualificación del personal desde un punto de vista integral y minimizar las brechas aún existentes entre lo que se tiene y lo

que se espera del personal.

- Brinda cohesión y coherencia en el trabajo realizado en la Facultad, al articular de una manera clave la misión y visión con la cultura organizacional y a ésta con el plan o direccionamiento estratégico establecido por la Universidad, del cual se desprende todo el trabajo, planeación y gestión.

En este orden de ideas se puede afirmar que la Gestión por Competencias es la herramienta que permitiría flexibilizar a la Facultad mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales y las personales; considerando la gestión de las personas, como base principal en el proceso de cambio de la Facultad y en la creación de ventajas competitivas de la misma.

Finalmente cabe mencionar, que el Modelo de Gestión por Competencias en una Facultad de carácter académico y con un modelo en línea y a distancia, en la cual se deben tener presente habilidades específicas; conllevarían a estar a la vanguardia, en donde la organización funciona de manera piramidal, sin tener en cuenta las necesidades de sus distintas unidades y sin darle la importancia que amerita uno de sus importantes capitales como lo es su Talento Humano. La implementación de este modelo, invita a sus directivas, grupo docente y administrativo, a asumir un nuevo modelo de gestión basado en la contribución.

4.2.2. Modelo propuesto

Hoy se está viviendo una transformación absoluta en la educación y lo que hace falta es esa capacidad de aceptar el cambio para poder romper con la tradición y enfrentar con mente abierta e innovadora la forma como hoy en día los jóvenes se comunican y buscan una formación diferente.

Al diseñar el perfil del profesor en línea, se debe tener en cuenta la combinación de habilidades pedagógicas con las habilidades técnicas relacionadas específicamente con el manejo adecuado de las TIC y el diseño de recursos y materiales didácticos que sirvan de apoyo en la labor educativa que realizan docentes y estudiantes.

A partir de ello se propone un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias. Es importante aclarar que no se tomó la totalidad del proceso, sino las etapas de caracterización de la empresa, identificación y construcción de las competencias, consolidación de perfiles, validación y diccionario de competencias; esto teniendo en cuenta las limitantes del proyecto. El proceso fue el siguiente:

Identificación de las competencias organizacionales: En esta se debe realizar un análisis para conocer los lineamientos estratégicos de la Facultad, conocer su misión, su visión, sus objetivos estratégicos, y su estructura orgánica.

Identificación de competencias específicas por cargo: Se debe identificar las competencias que debe tener cada uno de los cargos dentro de la Facultad, teniendo presente que existen competencias de tipo:

- Organizacionales: Habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como gestionar recursos e información.
- Técnicas: Derivados de la formación académica y complementaria de la persona, en paralelo con los conocimientos requeridos para el puesto.
- Intelectuales: Comprende aquellos procesos de pensamiento que el empleado debe usar con un fin determinado. Por ejemplo, toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, concentración.
- Interpersonales: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros, como la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación y proactividad
- Personales: Condición del individuo que le permite actuar en un espacio productivo desarrolla sus potencias. Por ejemplo, dominio personal, inteligencia emocional, adaptación al cambio.

Asignación de niveles: Hace referencia a los niveles de exigencia de acuerdo con el tipo de cargo, a mayor responsabilidad y nivel jerárquico, mayor exigencia.

- Nivel 1: Capacidad requerida baja. Exige al ocupante del puesto un dominio bajo de la capacidad.
- Nivel 2: Capacidad requerida media, normal. Exige al ocupante del puesto un dominio medio de la capacidad
- Nivel 3: Capacidad requerida alta. Exige al ocupante del puesto un dominio alto de la capacidad.
- Nivel 4: Capacidad requerida máxima. Exige al ocupante del puesto un dominio perfecto de la capacidad (de Ansorena, 1996)

Evaluación del desempeño por competencias: Es importante tener claro que la evaluación de competencias siempre se refiere a comportamientos que se deben aplicar o evitar para tener éxito en el trabajo. La forma más novedosa de evaluar es la evaluación de 360° ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios tanto interna como externamente (Alles, 2013). Con el siguiente esquema: Bueno, Aceptable, Regular y Malo.

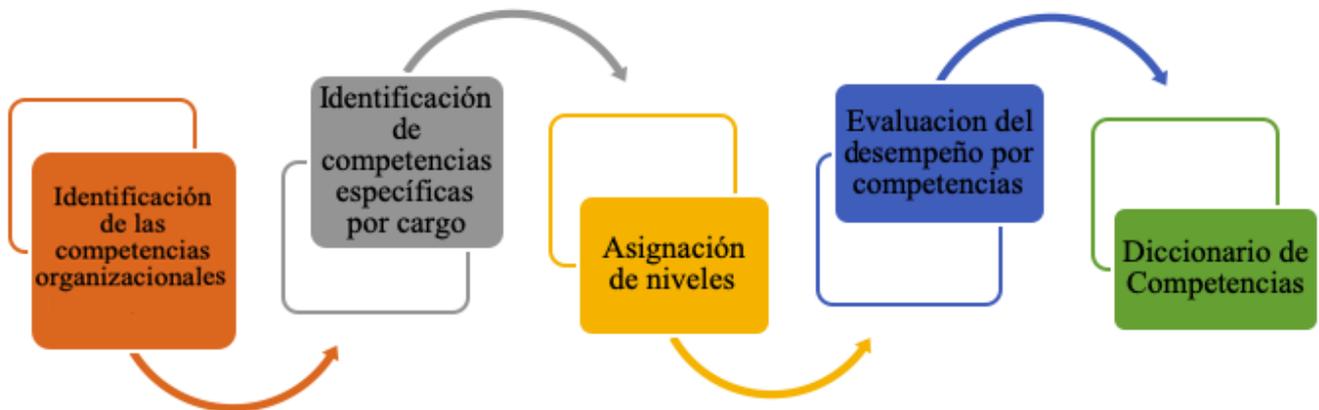
A este modelo se le puede adicionar lo planteado por (Gómez, 2008) el cual afirma que la evaluación de desempeño por competencias no se trata de analizar rasgos de personalidad, sino de identificar y ponderar comportamientos en el trabajo y en relación con el puesto ocupado. Por ello es importante utilizar una escala numérica: Alto: 100%, Bueno: 75%, Mínimo necesario: 50% e Insatisfactorio 25%

Diccionario de Competencias: Se puede definir como un libro, en el cual se establecen y definen las competencias que deberán estar presentes en todos los trabajadores, en este caso de la Facultad de Estudios a Distancia.

Para implementar el modelo se puede tener en cuenta la clasificación de las competencias que realizan Spencer y Spencer, y en la gráfica 1. Se puede visualizar el procedimiento, partiendo de cinco principales tipos de competencias:

- Motivación: Intereses de la persona frente al cargo
- Características físicas
- Concepto de uno mismo
- Conocimiento sobre un área específica
- Habilidad de desempeñar cierta tarea

Gráfica 1
Proceso para implementación del modelo de Competencias para la FESAD



Fuente: Autores

Este modelo lo componen los siguientes elementos:

Matriz de identificación de competencias organizacionales

En ella se muestra el análisis de los lineamientos estratégicos de la facultad, como su Misión, Visión, objetivos estratégicos, sus factores claves de éxito, los procesos críticos, así como los cargos claves; para direccionar y articular todo el proceso de gestión de los recursos humanos por competencias con las estrategias globales de la Universidad y de la FESAD

Matriz de identificación de competencias organizacionales por cargo

En la cual se muestran las competencias organizacionales que debe tener el cargo de Decano a manera de ejemplo aplicando el modelo propuesto. Entre las que se evalúa: Liderazgo, Innovación, Toma de decisiones, Ética, Capacidad de negociación, Planificación, Trabajo en equipo, Comunicación verbal y no verbal, Pensamiento estratégico, Compromiso, Adaptabilidad al cambio, Autocontrol, Orientación a resultados, Habilidades financieras, Iniciativa, Prudencia, Calidad en el trabajo, Integridad, Desarrollo de personal, Autonomía, Aprendizaje continuo, Colaboración, Tolerancia a la presión del trabajo, Modalidades de contacto, Orientación al cliente interno y externo, Atención al cliente, Flexibilidad, Búsqueda de información, Asunción de riesgos, Delegación, Habilidad financiera, Pensamiento estratégico, Habilidades para la integración de TIC,

Creación recursos educativos digitales, Tutoría asistida por medios digitales, Y se evalúan en relación con la importancia en escala 1 a 4.

Matriz de identificación de competencias específicas por cargo, allí se indican las competencias específicas que debe tener cada uno de los cargos dentro de la Facultad, teniendo presente que existen competencias de tipo organizacional, técnico, intelectual, interpersonal y personal. En ella también se identifican los factores claves para que el cargo pueda tener éxito, los procesos críticos que se realizan en ese cargo y las competencias claves que debe poseer una persona para desempeñarlo.

Matriz de definición de competencias por cargo

Con esta matriz se establecen de forma conjunta, los requisitos funciones, comportamientos y competencias que debe poseer el cargo.

Matriz descripción de Asignación de niveles para la evaluación por competencias, Su objetivo es poder realizar la evaluación del desempeño del empleado dentro del mismo. La forma más clásica de evaluación es a través de la vía jerárquica, en la cual el jefe evalúa la aproximación mayor o menor a los comportamientos señalados como favorables en una competencia determinada.

Cuando a la tradicional vía jerárquica se le agregan otros actores, se tiene una modalidad de evaluación denominada "Evaluación de 360 grados". La expresión "360 grados" proviene de cubrir los grados que de manera figurada representan todas las personas que están en el círculo de influencia de un individuo y que dan información confidencial sobre su forma de comportamiento, no sólo el jefe.

Todas las perspectivas se unen para brindar una realimentación valiosa a quien hace parte del proceso de medición y puede hablarse entonces de cinco instancias de evaluación:

Desde el jefe o tutor: habitualmente, la información que maneja el jefe directo sobre el empleado suele ser rica y detallada.

Desde la propia persona: sin duda el evaluado es el que posee más información sobre sus logros y fracasos, pero desde una mirada subjetiva y parcial. El propósito de la autoevaluación es el de incrementar la habilidad de autodesarrollo del propio individuo al asumir la revisión de sus competencias.

Desde los pares o compañeros: los pares evalúan desde una perspectiva interfuncional. El valor que se refuerza es el del equipo como clave para el éxito y el crecimiento organizacional.

Desde los colaboradores de la persona: provee una realimentación a la persona que acompaña personal sobre sus competencias como líder.

Desde los clientes externos o internos: la medición puede estar enmarcada dentro de las acciones para medir la satisfacción del cliente. Es una medida para analizar el desempeño de un grupo o a una organización en su conjunto.

Matriz de asignación de niveles de competencias para la Facultad

Tiene como propósito establecer los niveles de competencia según los cargos y las competencias que se describen para cada uno. Los aspectos a tener en cuenta en la Implementación del Modelo de Gestión por Competencias, si bien es cierto que la gestión por competencias se convierte en un valioso apoyo, ya que permite tener en cuenta las características que deben poseer las personas, a corto, mediano y largo plazo, para poder responder eficaz y eficientemente, a los cambios que se produzcan, como consecuencia de la evolución de la empresa.

El modelo de gestión por competencias tendría las siguientes etapas:

Caracterización de la Organización

Implica el análisis exhaustivo de todos los aspectos que caracterizan la Facultad. Se debe tener en cuenta elementos de análisis estratégico y organizacional (misión, visión, objetivos, ventaja competitiva, estructura organizacional, procesos, servicios, información sobre puestos de trabajo, dirección, técnicos, operarios, información sobre personas (edad, títulos, antigüedad), el entorno, y la tecnología específica). Se hace a través de un documento que contenga todos los aspectos que permiten que la Facultad logre resultados, el cual sirve para el análisis detallado que debe realizarse.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe realizar sesiones para la clarificación, entendimiento o conocimiento de la estrategia de la Facultad.

Conformación de equipo de líderes del proyecto

Este debe ser responsabilidad de un equipo, conformado por personas de la Facultad conectoras del pensamiento de la Decanatura y de la estrategia, generalmente son los directivos de primera línea. Además de este equipo de líderes, debe hacer parte profesionales del nivel operativo conectoras del modelo. Requiere un líder de proyecto; para la facultad se recomienda que se la decanatura con apoyo de la Dirección de Talento Humano de la Universidad. Antes de iniciar la implementación del modelo, es necesario lograr el compromiso de la Decanatura y el Consejo de Facultad. Una vez se cuenta con el conocimiento y entendimiento de la estrategia corporativa, se debe realizar la convocatoria a las personas claves de la Facultad.

Identificación y construcción de las competencias

Las competencias se descubren durante el proceso de investigación, pero deben admitir cierta flexibilidad, porque la investigación puede revelar realidades imprevistas. No es necesario que el modelo y las herramientas contemplen todas las técnicas y tareas. Se puede implementar el modelo de competencias para cada uno de los principales grupos de la Facultad. Se recomienda una arquitectura genérica.

La implementación del Modelo General de Competencias puede diferir de una organización a otra. El modelo más simple a implementar puede tener competencias genéricas y competencias específicas.

Características de las Competencias

Al definir el Modelo de Competencias que servirá de base para la Gestión Humana, se deben tener en cuenta las características que debe tener una competencia.

Consolidación de Perfiles

Es el conjunto de competencias requeridas para desempeñar con eficacia un rol de trabajo. A partir de la información obtenida en los pasos anteriores y una vez se haya consolidado, se procede a la construcción del modelo que consiste en plantear las competencias más pertinentes para el cargo/rol analizado, con escalas de comportamientos posibles.

Diccionario de competencias

Es un compendio de las competencias que el equipo de la Facultad detectó como necesarias y frecuentes. Y además comprende la descripción detallada de las competencias elegidas por la Facultad, presentadas en un lenguaje sencillo, comprensible para todas las personas y que señala aquellos elementos visibles que la hacen identificable.

El diccionario de competencias puede ser construido por la Facultad o ser adoptado por ésta a partir de otros diccionarios existentes.

Validación del Modelo

El Modelo debe ser validado, para ello se puede recurrir a identificar las personas con un rendimiento destacable y exitoso a través de una evaluación. Esto se realiza utilizando formularios de valoración del desempeño y valorando el potencial del personal, teniendo en cuenta tanto el rendimiento en cuanto a objetivos fijados, como la evolución respecto a atributos personales y desarrollo de potencial.

Se deben realizar entrevistas de incidentes críticos a las personas con un desempeño significativamente superior y personas con desempeño adecuado, esto con el fin de comparar si las competencias identificadas y definidas si se relacionan de forma efectiva con una mejor actuación en el puesto de trabajo. Y se contrasta con la información aportada por el jefe inmediato del rol, con el propósito de hacer los ajustes necesarios.

Comunicación Permanente

Cuando una organización ha tomado la decisión de implementar el Modelo General de Gestión por Competencias, se recomienda, con el fin de reducir la resistencia de los trabajadores, informarles acerca del desarrollo del proyecto. Realizar una sensibilización y difusión, la cual debe tener un plan integral de comunicación del modelo a los integrantes de la Facultad, así como el diseño e implementación de una estrategia de capacitación.

- **Puesta en marcha del Modelo:** El Modelo se debe implantar paso a paso. Primero, se presenta el Modelo de Competencias, y luego se presenta como cambian los distintos procesos de gestión con el modelo, a medida que se van definiendo. Se recomienda iniciar su implantación por el proceso de selección. Luego se debe realizar una valoración de competencias a todas las personas de la organización, empezando por poblaciones específicas.

Existe una constante preocupación y un interrogante que se plantean tanto los directores de las organizaciones como los gerentes de departamento. El interrogante es el siguiente: ¿Cómo adecuar la Gestión del Talento en una organización?

Tomando como base lo argumentado por (Beer & Otros, 2003), la respuesta es: El Talento Humano es parte integral de toda organización, por ello debe ser gestionado de forma adecuada para lograr maximizar las posibilidades de éxito. Y Se recomienda:

Decidir el mejor enfoque de gestión del talento para la organización en función de la estrategia y cultura organizativa y pensar en las necesidades globales de la organización y actuar, particularmente, sobre el individuo.

Formar a la primera línea directiva, a los gestores en la estrategia y los procesos de gestión del talento, relacionando la gestión de personas de forma explícita con las prioridades del negocio o departamento.

Crear oportunidades para la comunicación y coordinación institucional.

Elaborar indicadores que permitan medir la relación entre el talento y la creación de valor en la empresa. Y así realizar el seguimiento y la evaluación del impacto, la efectividad, la eficiencia y las sinergias logradas.

5. Conclusiones

La propuesta expuesta, proporciona a la FESAD la oportunidad de pasar de un modelo de gestión humana tradicional a un modelo de gestión humana basado en competencias, el cual permitirá contar con el personal docente y administrativo idóneo para alcanzar sus objetivos y la excelencia académica proyectada.

Por ser un modelo que tiene vigente como lo citan autores como Spencer y Spencer, y Beer, aspectos relacionados con el ser, el saber y el saber hacer, que son tres de los cuatro pilares que la UNESCO busca que se tengan presentes en los modelos pedagógicos de las instituciones educativas, se considera que el modelo por Competencias propuesto, se convertirá en una importante herramienta para que la Facultad focalice sus esfuerzos de Gestión Humana en captar y retener el personal docente con los conocimientos y habilidades requeridos en cada área del saber y con la habilidades necesarias para acompañar sus procesos académicos.

A nivel metodológico el aporte de este trabajo invita a que se debe partir de un diagnóstico por unidad o institucional, para luego pasar a investigar las teorías contemporáneas, seleccionar dentro de ellas, aquella que más se ajusta a las necesidades institucionales. En este trabajo el modelo se soportó en las teorías de Spencer y Spencer (2009), Beer (2003) y Martha Alles (2013), en las cuales se definen los procesos para establecer modelos de Gestión por Competencias.

El estudio deja para el análisis de la UPTC el modelo de Gestión por Competencias y considere aplicarlo institucionalmente, para alinear las prácticas de Gestión Humana que se realizan en toda la Universidad con la Misión, Visión y objetivos de cada Faculta. Dándole la oportunidad de contar con un modelo humano renovador y sistémico, centrado en el análisis y desarrollo de las competencias de las personas; base en la que se sustentan las ventajas competitivas de las organizaciones de hoy y que conducen al éxito organizacional.

Finalmente, se puede indicar que el modelo de gestión humana por competencias, es una herramienta de gestión que permite acercar las prácticas de gestión humana con aquello que es relevante para lograr los objetivos estratégicos, tal como quedó evidenciado en la presente investigación.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2005). *Desempeño por competerncias, evaluación 360°* (Vol. 3). (E. G. S.A., Ed.) Buenos Aires, Argentina: Eciciones Granica S.A.

Alles, M. (2013). *Diccionario de preguntas la trilogía. Tomo III. Las preguntas mas utilizadas para evaluar las competencias mas utilizadas* (2 ed., Vol. 1). Buenos Aires: Editorial Panorama.

Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

- Beer, M., & Otros. (2003). *Gestión de recursos humanos. Perspectivas de un director general* (Vol. 1). (E. Deusto, Ed.) Madrid: Ediciones Deusto.
- Boxall, P. F. (1996). The strategic human resource management debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Cardona, J. (2011). Hacia un modelo para la gestión del talento humano en la enseñanza universitaria. Aspectos básicos. *Revista Pampedia*, 7, 31-43.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos* (2 ed.). Bogota, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* (2 ed.). (McGraw-Hill, Ed.) Bogota, Colombia: McGraw-Hill.
- CIDEC. (1999). *Innovación y desarrollo social empresarial*. Caracas, Venezuela: CIDEC.
- de Ansorena, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: Método e*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Devanna, M., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). *Human resources management: A strategic perspective*. *Organizational Dynamics*. Nueva York, Estados Unidos: Winter,
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Shuler, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos* (3 ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Dombois, R. (2000). *Tendencias en las transformaciones de las relaciones laborales en América Latina: los casos de Brasil, Colombia y México*. Rio de Janeiro: NA.
- Domínguez, J. (1989). *Dirección sistémica en la empresa: Enfoque e instrumentos*. Mexico, Mexico: McGraw Hill.
- Dunford, B. B., Snell, S. A., & Wright, P. M. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. 1(Cornell University). New York, EEUU: Cornell University.
- Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A., & Shulman, D. (2007). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Buenos Aires, Argentina: Granica Editorial.
- Gomez, C. M., & Mendoza, L. K. (2013). Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S. *Trabajo de grado*. (U. d. Cartagena, Ed.) Cartagena, Colombia: Universidad de Cartagena.
- Gomez, L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Harper, A., & Linch, R. (1992). *Planificación estratégica de personal y optimización de planillas, Manuales de recursos humanos* (5 ed.). Gaceta de los negocios.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practice of turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Lado, A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource system and sustained competitive advantage. A competency-based: perspective. *Academy of Management Journal*, 19(4), 669-727.
- Lazo, J. (1996). *La universidad al servicio de la sociedad*. (Vol. 1). (U. Andina, Ed.) Sucre, Bolivia: Universidad Andina.
- Martínez, V. B. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes gráficas*. (I. P. Nacional, Ed.) Mexico, Mexico: Instituto Politecnico Nacional.
- Massaro, V. (2015). ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia? 1, 388. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Medina, A. F., Delgado, A. M., & Lavado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). (U. Icesi, Ed.) *Estudios Gerenciales*, 28(122).
- Pardo, C. E., & Porras, J. A. (2011). La gestión del talento humano. (U. d. Salle, Ed.) *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183.
- Porras, D. S., & Pico, L. M. (2012). *Modelo de gestión por competencias en Colombiana de Aves S.A.* (U. d. Sabana, Ed.) Bucaramanga, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Ramirez, L. M. (2012). Cambio de cultura organizacional con el empoderamiento de los colaboradores. Medellin, Colombia: Universidad de Medellin.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1999). *Competence at Work: Models for Superior*

Performance (13 ed., Vol. 13). (Wiley, Ed.) Wiley.

Toffler, A. (2006). *La revolución de la riqueza. (Revolutionary Wealth) Edittorial.* (A. Knopf, Ed.) Knopf.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Vela, J. (2000). Educación superior. Inversión para el futuro. *.Revista Cubana de Educación Médica Superior , 14(2), 171-183.*

Werther (Jr), W., & Davis, K. (2002). *Administración de personal y recursos humanos* (5 ed.). (J. Gómez, Trad.) USA: McGraw-Hill.

Wright, P. M., Dunfort , B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base viewof the firm. *Journal of Management Journal, 27, 701-721.*

1. Grupo TICA. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Magister en Administración de Negocios, Esp. en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Administradora de Empresas. E-mail: fanny.avella@uptc.edu.co

2. Grupo TICA. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Magister Software Libre. Ingeniero de Sistemas. ariel.rodriguez@uptc.edu.co

3. Grupo GIGAS, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Magister en Administración de Empresas, Esp. en alta gerencia en mercadotecnia, Administradora de Empresas. E-mail: sonia.limas@uptc.edu.co

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 39) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]