

## IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA UNIAGUSTINIANA\*

JULIÁN ÁVILA\*\*  
FRANCY BEDOYA\*\*\*

### RRESUMEN

*El objetivo de este artículo es presentar el procedimiento de diseño de un sistema de Gestión por Competencias alineado a la Planeación Estratégica de la UNIAGUSTINIANA, utilizando la metodología descrita por David McClelland en tres fases, línea de base, elaboración de competencias y elaboración de procesos. Obteniendo así como resultado una descripción completa de la Planeación Estratégica de la Organización, tres Competencias Organizacionales, tres Competencias Específicas y los Procesos de detección de Brechas, Selección y Evaluación de Desempeño por Competencias.*

**Palabras claves:** Planeación Estratégica, Gestión por Competencias, UNIAGUSTINIANA.

### ABSTRACT

*The purpose of this article presents the design process of a Competence Management system aligned to the UNIAGUSTINIANA Strategic Planning, using the methodology described by David McClelland in three phases, baseline, competence development and process development. Obtaining as a result a complete description from the Strategic Planning from this Organization's three Organizational Competences, three Specific Competences and Gap Processes detection, Selection and Performance Evaluation of Competencies.*

**Key words:** Strategic Planning, Competence Management, UNIAGUSTINIANA

---

\* Este documento hace parte de la investigación realizada para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Konrad Lorenz, Fundación Universitaria.

\*\* Ávila Martínez, Julián Francisco, psicólogo, especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Konrad Lorenz, Fundación Universitaria. Correo electrónico: fl.selec@yahoo.es

\*\*\* Bedoya Rodríguez, Francy Milena, psicóloga, especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Konrad Lorenz, Fundación Universitaria. Correo electrónico: francy.bedoya23@gmail.com

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar o processo de concepção de um sistema de Gestão de Competências alinhado ao Planejamento Estratégico da UNIAGUSTINIANA, utilizando a metodologia descrita por David McClelland em três fases, de base, o desenvolvimento de habilidades e desenvolvimento de processos. Obtendo resultados e uma descrição completa do Planejamento Estratégico das três habilidades organizacionais desta Organização, três competências específicas e processos de detecção de Gap, Seleção e Avaliação de Desempenho por Competências.

**Palavras chaves:** Planejamento estratégico, gestão de competências, UNIAGUSTINIANA.

JEL: M12

## INTRODUCCIÓN

Este artículo describe la propuesta de diseño del Sistema de Gestión por Competencias para la Universitaria Agustiniiana, realizado con base en las características de la Planeación Estratégica que tiene la misma. Hace uso del modelo Empírico Analítico de Investigación Científica, con el fin de ofrecer a la organización un valor agregado en la gestión de su talento humano.

El sistema se produjo mediante tres fases: evaluación en línea de base, elección de competencias y elaboración de procesos. Las actividades desarrolladas en cada fase permitieron la ejecución de un sistema ajustado a la Planeación Estratégica de esta organización que propende por consolidarse como una de las organizaciones mejor gestionadas en el conjunto de las universidades del país.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad, las organizaciones buscan estrategias cada vez mejores que las mantengan vigentes en el mercado, pues “para triunfar en estos tiempos es necesario ser compatible con el entorno. Esto se aprecia especialmente cuando percibimos la intensidad del ritmo de cambio de la tecnología, la competencia y los acontecimientos” (Manso, 2003). El uso de un enfoque metodológico fue lo que dio lugar a la aparición del término estrategia en el dominio de la planeación. Su origen

evidentemente militar se adaptó al sistema de la planeación a la organización para que mediante líneas genéricas de acción llamadas estrategias o alternativas estratégicas, se cubra el diferencial entre el ser y el deber ser en las empresas. De esta manera “la administración estratégica es quien formula, implementa y evalúa las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (Valdés L., 2004).

Es de esta manera que surge el término de *Planeación Estratégica* denominada un “proceso, en el que los miembros líderes de una organización visualizan su futuro, desarrollo, procedimientos y operaciones necesarias, en un mapa de ruta que a la larga se enfoca en ayudar a ganar *el juego de los negocios, o dinámica empresarial* (Goldstein, Nolan & Pfeiffer, 1993).

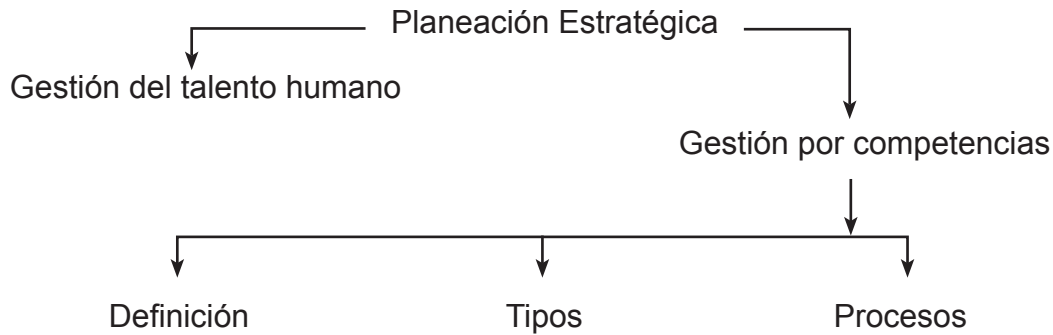
Una de las partes más importantes que se debe tener en cuenta al momento de planear una organización, es el capital humano que necesita la misma, pues como comenta García (2009) “las empresas solo pueden prosperar a largo plazo si seleccionan y motivan a personas capaces de dar respuesta a los retos del futuro, es decir, personas con la capacidad de convertir las oportunidades que presentan los mercados cambiantes en ventajas competitivas”.

Es por esto que fue necesario generar una nueva estrategia de gestión empresarial que es conoci-

da como sistema de Gestión por Competencias, que hace parte de la Planeación Estratégica de la Organización, y refleja las “características y las

capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante” (Alles, 2008).

**Gráfica 1.** Planeación Estratégica y Gestión por competencias



Fuente: Autores.

## GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los enfoques modernos por competencias, consideran los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia, es decir, todos los aspectos de la gestión de personas como elementos integrados de un sistema de gestión del desarrollo” (Horton, Hondegheem & Farnham, 2002). “Representa una cultura de cambio con énfasis en un empleado que se autodirecciona, es responsable y busca un desempeño excelente respecto al estándar de desempeño”. (Horton, Hondegheem & Farnham, 2002).

En este orden de ideas ¿cómo se pueden definir las competencias?, “McClelland, sostiene que una competencia es una combinación de características que le permiten a alguien comportarse de cierta manera para conseguir resultados extraordinarios o de nivel superior” (Saracho, 2005). Por su parte, Alles, (2008), define las competencias como “características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” quien las clasifica en dos tipos:

El primer tipo define las competencias cardinales u organizacionales; estas son descritas como “aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización” (Alles, 2008). Esto significa, “estructuras que cubren todas las tareas importantes de operaciones de las empresas, de estos, el elemento más importante es una visión compartida”, como declaró Senge (1990) citado por (Sánchez & Heene, 2005).

El segundo tipo son las competencias específicas; estas “aplican para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos” (Alles, 2008). “La competencia profesional depende de una buena selección de las personas que van a pasar a ser parte de la empresa y de un sistema de formación o desarrollo profesional que incrementan de forma continua las competencias de los profesionales” (Vela, 2004).

El modelo que se utilizó en la presente investigación es el “Modelo distintivo de David McClelland” donde su principal objetivo es permitir a las personas ser más competentes en diferentes actividades de la

vida, entrenándolas y enseñándoles los comportamientos adecuados para diferentes fines, utilizando diversas estrategias de formación y consolidación de comportamientos competentes. Lo que demuestra que “*el aprendizaje es un elemento clave en este enfoque de recursos humanos*” (Pérez, 2006).

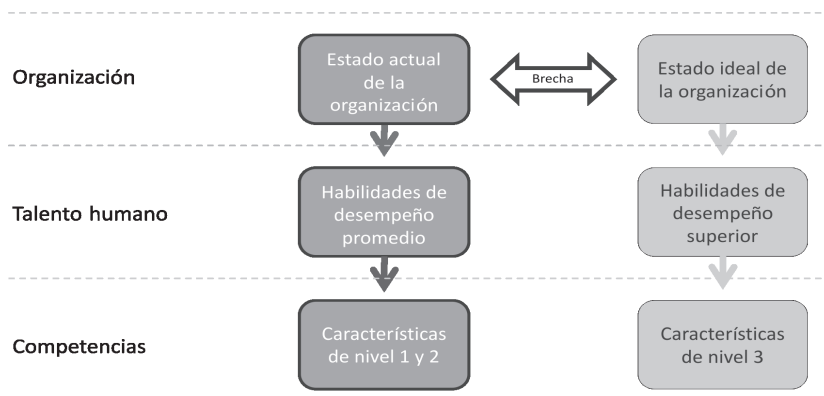
Este modelo “parte de un análisis estratégico sobre el estado actual de la organización y el estado deseado, a partir del cual surge necesariamente una brecha por diferencia que deberá reducirse o eliminarse”, para poder llegar así al nivel deseado de competencias de la organización. (Saracho, 2005). Este análisis lo que se busca es “identificar los talentos particulares de cada una de esas

personas de desempeño superior, con el objetivo de que dicho talento pueda distribuirse en la organización” (Saracho J., 2005).

“Sin embargo, también se logran identificar los comportamientos de quienes tienen un desempeño promedio e incluso bajo. Dicha información es la que se utiliza para realizar las escalas por nivel para una misma competencia. Esta característica del modelo es la que lo hace una herramienta de desarrollo de gran precisión y lo que lo diferencia de los otros dos modelos” (Saracho J., 2005).

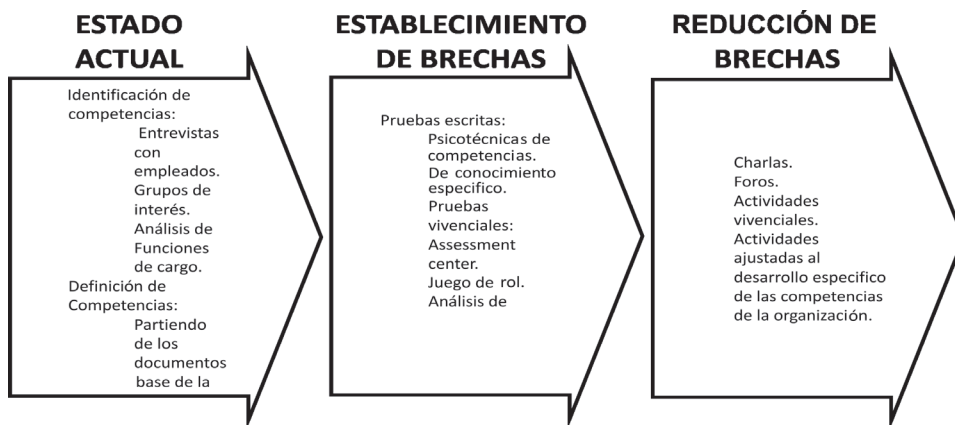
Para lograr su objetivo, el modelo utiliza una serie de instrumentos como los que se presentan por ejemplo en la gráfica 3, teniendo en cuenta las tres partes en las que se divide el mismo.

**Gráfica 2. Análisis de Brecha**



Fuente: Autores

**Gráfica 3. Ejemplo de instrumentos utilizados por el modelo**



Fuente: Autores

Partiendo de lo anterior, se ha identificado que en la actualidad la UNIAGUSTINIANA no cuenta con un sistema de gestión por Competencias alineado a su Planeación Estratégica, lo que le genera dificultades al proyectar y gestionar el Talento Humano con el que cuenta. Es el caso de Procesos de Selección, Formación y Evaluación del Desempeño, los cuales no han podido ser estructurados y estandarizados según las necesidades de la institución, puesto que no se tienen estándares de desempeño competente para los cargos existentes.

### METODOLOGÍA

Para el diseño del Sistema de Gestión por Competencias se utilizó el método científico como la técnica de adquisición de conocimiento, que “intenta contestar preguntas y una vez planteadas las preguntas se elaboran posibles respuestas fundamentadas en los conocimientos” (Alvares, 1996).

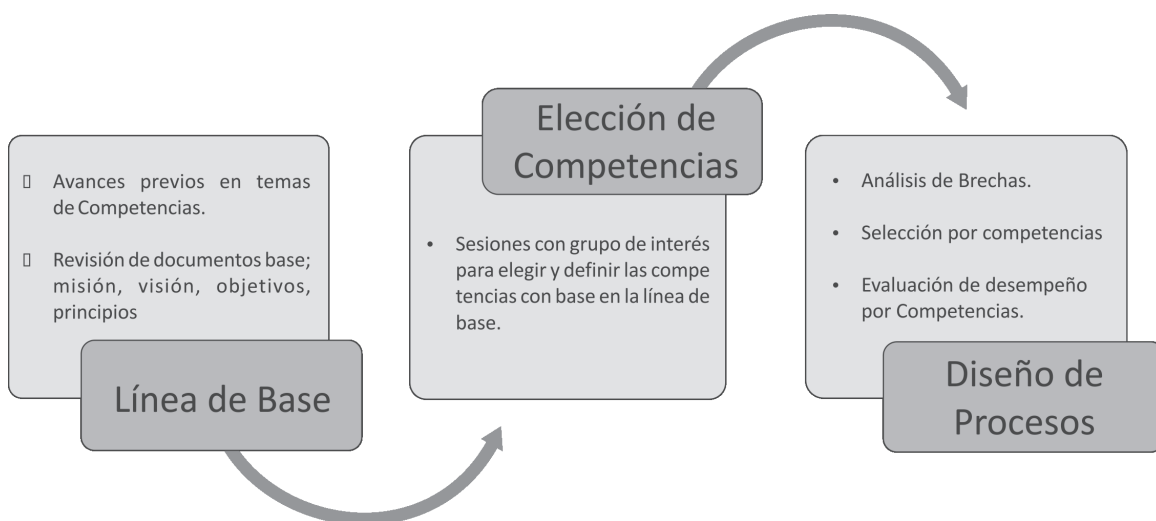
El procedimiento utilizado para el diseño de esta propuesta se llevó a cabo en tres grandes fases

en concordancia con el sistema de competencias de David McClelland descrito anteriormente y se denominaron Línea de Base, elaboración de Competencias y elaboración de Procesos respectivamente, con una duración total de veintinueve semanas como se puede observar en la gráfica 4.

La población utilizada fue de 88 personas pertenecientes a la UNIAGUSTINIANA, empleados administrativos, divididos en 46 mujeres y 42 hombres y como instrumentos de trabajo se utilizaron los Perfiles de Cargo, Manuales de Funciones, entrevistas de participante clave y entrevistas estructuradas para cargos estratégicos.

Durante la fase de Línea de Base se realizó la evaluación del estado inicial de la organización identificando la existencia de avances previos relacionados con el tema de las competencias, adicionalmente se realizó un análisis de los documentos base de la Organización, identificando sus Objetivos Generales, Misión y Visión, buscando así establecer una identidad y lineamiento general para la construcción de las competencias.

**Gráfica 4.** Fases del Sistema de Gestión por Competencia.



Fuente: Autores

En la segunda fase se realizó la elección de competencias para la UNIAGUSTINIANA según la planeación estratégica de la organización y de la mano con un grupo de interés de la organización. En esta fase se llevaron a cabo una serie de reuniones con el grupo de interés de la institución en pro de definir las competencias apropiadas para la organización, teniendo como base la cultura organizacional, los principios institucionales, Misión, Visión y necesidades particulares de las familias de cargos.

Por último en la tercera fase se realizó el diseño de los Procesos de Detección de Brechas, Selección y Evaluación de Desempeño del Talento Humano bajo el Sistema de Gestión por Competencias para la UNIAGUSTINIANA.

## RESULTADOS

### Línea de base

La organización previo a esta investigación ya había realizado algunos acercamientos con la Gestión por Competencias, se identificó un Diccionario de Competencias Institucional, el cual contenía dos Competencias Organizacionales y dieciocho Competencias Específicas; sin embargo, este diccionario no está asociado a un sistema completo de gestión por competencias, es simplemente un listado de competencias definidas lo que no es funcional por sí solo.

Así mismo se realizó una completa lectura y análisis de los documentos base de la Organización, familiarizándose con los Objetivos Generales de la misma, su Misión, Visión y Principios. Es de resaltar la gran influencia de la cultura Agustiniiana<sup>1</sup>, lo que es de prever pues hace parte de esta tradicional comunidad.

<sup>1</sup> La Orden de Agustinos Recoletos es una comunidad de tradición en educación, con siete colegios y una universidad en Colombia, manejando para todas sus instituciones como cultura organizacional los principios agustinianos. Para mayor información puede visitar la Web principal de la comunidad [www.agustinosrecoletos.com](http://www.agustinosrecoletos.com)

### Elección de competencias

Como resultado del análisis de la cultura organizacional y los documentos base de la organización, se obtuvo un listado de tres Competencias Organizacionales y tres Competencias Específicas, ajustadas a las características de la organización, las cuales fueron definidas por el grupo focal de trabajo y aprobadas por la alta gerencia de la institución.

Las competencias organizacionales que se definieron para la UNIAGUSTINIANA son; Integridad, definida como “actuar consecuentemente con los principios morales, la ética profesional, las políticas y principios institucionales propendiendo por la sana convivencia dentro de las actividades relacionadas con el trabajo y los objetivos institucionales”. Trabajo en Equipo, definida como la “capacidad para cooperar y colaborar con los demás, para obtener resultados y mejora de procesos, contribuyendo al desarrollo de la organización”. Orientación al Cliente, la cual “Implica el compromiso de ayudar y servir al cliente interno y externo excediendo sus expectativas, de comprender sus necesidades aun aquellas no expresadas, buscando nuevas y mejores soluciones en pro de un servicio de calidad”.

Las Competencias Específicas definidas son: Pensamiento Estratégico, definida como “Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades y amenazas del mercado, evaluando las fortalezas y debilidades de la propia organización con el fin de alcanzar una meta, proponiendo planes de acción viables o realizando alianzas estratégicas cuando se requiera, para beneficio de la organización”. Gestión Administrativa, la cual “Implica el manejo y conocimiento de los temas de su área, comprendiendo el objetivo y la esencia de su actividad, realizando un análisis de las situaciones para reconocer la información significativa, organizar los datos relevantes y así emprender las acciones pertinentes, creando oportunidades y mejora de los resultados”. Flexibilidad, definida como “Capacidad de adaptarse y permanecer eficaz en entornos cambiantes de

afrontamiento de nuevas tareas, responsabilidades o grupos de manera rápida y adecuada”.

Tipo: *organizacionales y específica*, Nivel Jerárquico: *Cargos Estratégicos, Táctico y Operativo* y desglosadas en conductas observables y medibles. (Véase tabla 1).

Cada una de estas competencias es clasificada por:

**Tabla 1.** Competencias Uniagustiniana

Competencia	Conductas Relacionadas	Tipo	Nivel Jerárquico
Profesional Integro	Desarrolla su trabajo bajo principios morales, éticos y de buenas prácticas profesionales Establece un marco de trabajo en el que respeta las políticas y principios Agustinianos. Actúa en consonancia con lo que dice y con lo que considera importante. Comunica las intenciones, ideas y sentimientos de manera abierta y directa, propendiendo por la sana convivencia.	Organizativa	Todos
Trabajo en equipo	Se siente identificado con el Trabajo en Equipo fomentando entre sus compañeros la integración del grupo. Articular sus propias funciones con las actividades que está realizando su equipo de trabajo. Cumple sus metas y objetivos, y ayuda a que sus compañeros también los consigan. Mejora continuamente los procesos por medio de la retroalimentación constante de su equipo de trabajo.	Organizativa	Todos
Orientación al Cliente	Capacidad de detectar las necesidades del cliente interno y externo aun aquellas no expresadas. Compromiso permanente de ayuda al cliente interno y externo, satisfaciendo sus necesidades y excediendo sus expectativas. Genera confianza en su entorno de trabajo buscando nuevos y mejores caminos en pro de un servicio con calidad.	Organizativa	Todos
Pensamiento Estratégico	Comprende y capitaliza los cambios y las amenazas externas que enfrenta la organización. Conoce y desarrolla las cualidades de la organización minimizando el impacto de sus defectos. Propone mejoras en procesos o actividades internas de la organización para el mejoramiento continuo en el servicio. Propone soluciones de alianza estratégica o contacto externo para optimizar los procesos de la organización.	Específica	Estratégico
Gestión Administrativa	Conoce su área de trabajo, comprendiendo la esencia de su actividad en la organización. Es capaz de analizar las situaciones, identificando información significativa para su área de trabajo. Determina eficazmente las metas y prioridades de su área especificando las acciones para el logro de sus objetivos. Utiliza mecanismos de seguimiento y control para el grado de avance de sus objetivos y metas	Específica	Táctico
Flexibilidad	Capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o diversos grupos. Entiende y valora puntos de vista distintos adaptando su enfoque a medida que la situación lo requiera. Promueve cambios en las responsabilidades de sus cargo que beneficien el desempeño de sus labores	Específica	Operativo

## Diseño de procesos

En esta fase se elaboró el procedimiento para la evaluación de Brechas y estado de la competencia, el de Selección por Competencia, el de Evaluación de Desempeño, y el informe académico de investigación para la FUKL.

Para la etapa de evaluación de Brechas de los cargos actuales, se elaboró un formato de calificación de competencias el cual permite valorar la presentación de los comportamientos del empleado con relación a las competencias que debe desarrollar para ser competente en su cargo. Este formato debe ser calificado por el jefe inmediato y por el empleado, para así poder realizar un comparativo de resultados obtenidos, así mismo, el empleado realiza unas pruebas psicotécnicas acordes a las competencias elegidas para su cargo y por último una actividad es un “Assessment Center” el cual se enfoca en poner a prueba la competencia del candidato enfrentándolo a situaciones de la cotidianidad, que exigen un desempeño competente.

Finalmente se pondera la evidencia del desarrollo de las competencias obtenidas por los diversos medios de evaluación para determinar el nivel en el que se encuentra el empleado actual, para así poder determinar el plan de desarrollo acorde a las necesidades de cada empleado.

El Procedimiento de Selección incluye tres actividades; la primera actividad es la entrevista de

Incidentes Críticos, en la cual se identifican en el candidato conductas ante situaciones críticas en cargos anteriores, en las cuales se haya puesto a prueba la competencia evaluada, identificando logros que el candidato haya obtenido durante estas situaciones, la segunda actividad es la aplicación de una prueba escrita para la evaluación de las competencias, para lo cual se propone el uso de las ya mencionadas pruebas psicotécnicas, la tercera actividad es un *Assessment Center*. Finalmente se pondera la evidencia del desarrollo de las competencias obtenidas por los diversos medios de evaluación.

El Proceso de Evaluación del Desempeño, se compone de tres actividades, la primera actividad es la evaluación del jefe inmediato, en la cual hace que diligencie el formato de evaluación de competencias de su personal a cargo, el cual permite valorar la presentación de los comportamientos actuales relacionados con las competencias esperadas que le permiten al evaluado ser sobresaliente en su cargo. En la segunda actividad el evaluado diligencia el mismo instrumento de evaluación, calificando su propio comportamiento. Finalmente se realiza un ponderado de los resultados de las tres evaluaciones para así establecer el estado actual de la competencia en el evaluado y se elabora un plan de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

Respecto a los instrumentos que se utilizan en cada una de las fases, se encuentra en la tabla 2 un listado completo de la ejecución de las mismas.

**Tabla 2.** Proceso de Evaluación de Competencias

	Entrevista por competencias	Formato de Evaluación de competencias		Prueba Psicotécnica	Assessment center
		Jefe inmediato	Auto aplicado		
Detección de Brechas		✓	✓	✓	
Selección	✓			✓	✓
Evaluación de desempeño		✓	✓		



## DISCUSIÓN

Finalmente es el interés de los autores entregar a investigadores del área de las competencias, que deseen realizar un desarrollo similar al descrito anteriormente, dos recomendaciones respecto a los elementos que se deben tener en cuenta para iniciar el diseño de un Sistema de Gestión por Competencias.

Primero, es necesario contar con el apoyo total de la organización durante el desarrollo del trabajo, pues aunque en principio parezca obvio, es necesario contar con el consentimiento de la organización respecto al uso estimado de tiempo en sesiones de diseño de las Competencias, en las cuales debe participar la Alta Gerencia, tiempo organizacional para la detección de Brechas, contando así con el tiempo de aplicación de pruebas escritas, actividades grupales y de más instrumentos de Evaluación de Competencias.

Segundo, una habilidad clave del investigador es la sensibilidad a las características de la organización, es decir, la capacidad de identificar elementos clave de la cultura, estilos gerenciales y políticas

institucionales que influyan directamente en el desempeño competente del colaborador, lo cual incluye gran cantidad de elementos clave para la elección, definición y asignación de competencias organizacionales y específicas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Granica.
- GARCÍA, C. (2009). Recursos humanos: el ADN del desarrollo sostenible. *Capital Humano*; Vol. 22, 60-64.
- GOLDSTEIN, L.; NOLAN, T. & PFEIFFER, W. (1993). *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*. United States Of America: McGraw-Hill.
- HORTON, S.; HONDEGHEM, A. & FARNHAM, D. (2002). *Competency Management in the Public Sector*. Amsterdam: IOS Press.
- MANSO, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- PÉREZ, J. (2006). La orientación profesional y la evaluación desde el enfoque de competencias. *Revista Mexicana de Orientación Educativa No 8*.
- SÁNCHEZ, R. & HEENE, A. (2005). *Competence Perspectives on Resources, stakeholders, and renewal*. England: Elsevier.
- SARACHO, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- VALDÉS, L. (2004). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México: Fondo Editorial FCA.
- VELA, L. (2004). Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid: ESIC.

