

Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana

Implementation of the human talent management through competencies model in a university in Metropolitan Lima

Juan C. Rodríguez^{1a}

¹Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

^aPsicólogo. Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos.

Recibido: 23-02-15

Aprobado: 29-05-15

Correspondencia

Email: jcrodriguez_cornejo@hotmail.com

Citar Como:

C. Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 3(2), 319-401. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.81>

Resumen

El presente artículo tiene por objetivo describir la metodología planteada por la Gerencia de Gestión de Personas de una universidad de Lima Metropolitana para implementar un modelo de gestión basado en competencias, cuya trazabilidad involucre los diversos procesos técnicos de recursos humanos practicados en la organización y se encuentren alineados a los resultados institucionales definidos en el planeamiento estratégico. Para ello se consultó diversas fuentes bibliográficas y se visitó las páginas web del *top ten* de universidades a nivel mundial, a fin de identificar puntos de referencia. Como resultado de ello se obtuvieron las siguientes definiciones y elementos: competencias genéricas, competencias de nivel, competencias específicas, diccionario y graduación de competencias para cada una de las direcciones, gerencias, jefaturas y categorías ocupacionales administrativas de la universidad. De esta manera, la institución desarrolló una herramienta para orientar cómo y en qué medida los recursos humanos deben contar y desarrollar competencias para que se alcancen específicos resultados institucionales.

Palabras clave: Modelo de gestión, metodología, competencias, universidad.

Summary

This article is a work proposal that aims to describe the methodology proposed by the Management of Personnel Management from a university in Lima, to implement a management model based on competencies which traceability involves various technical HR processes practiced in the organization and is aligned to institutional outcomes defined in the balance score card. In order to do it, various literature sources were consulted, and the websites of the top ten universities worldwide to identify benchmarks were visited. Generic skills, competencies level, specific skills, competencies dictionary and graduation for each of the managements, occupational categories and administrative headquarters of the University: as a result, the following definitions and elements were obtained. In this way, the institution develops a tool to guide how and to what extent human resources should have and develop skills to achieve specific organizational results.

Keywords: Management model, methodology, competencies, university.

Introducción

El definir objetivos institucionales constituye una tarea importante e ineludible, pero su puesta en marcha dentro de una institución es otra labor totalmente diferente, ya que todo plan compuesto por elementos de estrategia organizacional carecerá de utilidad si solamente existe en la mente de los directores y gerentes de una empresa. Si pocos de los que ocupan las escalas inferiores de un organigrama logran conocer, compartir o seguir estos objetivos, poco se habrá conseguido. Es aquí en donde el desarrollo de las competencias se vuelve imprescindible y en donde el papel del jefe juega un rol protagónico.

Es así que Benavides (2002) se manifiesta al respecto expresando lo siguiente:

...son múltiples las recomendaciones de estudiosos organizacionales que indican que las tendencias organizativas exitosas sobrepasan visiones ahistóricas, descontextualizadas y estáticas, observables en estudios de dependencias y procedimientos rígidos y universales, validados en la época de la industrialización, o a la simple inversión en paquetes tecnológicos generalizados en el mercado, que llevaron a la clonación de empresas eliminando las diferencias comparativas entre ellas; lo que invita a pensar en el desarrollo y el despliegue de competencias como una alternativa diferencial e integradora. El modelo es elegido en reconocimiento a su aporte a la racionalidad organizacional, como opción instrumental y metodológica para garantizar flexibilidad y dinamismo, con herramientas que faciliten la regulación del aporte y compromiso de las personas, identificadas como corresponsables de la suerte de la firma de la que hacen parte, a partir de su desempeño cotidiano. La propuesta de competencias favorece la identificación sistémica del escenario con el que interactúa la organización, permitiendo un fortalecimiento de la comprensión de los escenarios involucrados, orientando de esta manera gestiones estratégicas integrales en todo nivel (p. 63).

Será igualmente relevante implementar dicho modelo en la medida en que, tal como señalan Prahalad y Hamel (1990) –como se citó en Levy-Leboyer (1997)–, toda competencia reúne las siguientes características:

- Permite un acceso potencial a una gran variedad de interesados.
- Representa una contribución positiva para el consumidor.
- Es difícil de imitar porque representa una armonización compleja de tecnologías individuales y de capacidades de producción.

Son todos estos elementos los que, en conjunto, ilustran la cualidad fundamental de una competencia, a saber, su relación directa con la estrategia institucional en el marco de un puesto de trabajo determinado. Se puede añadir, por tanto, que las competencias están ancladas en comportamientos observables, en el ejercicio de un oficio o profesión y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito de toda institución.

Definir ello fue tarea de muchos estudiosos. Uno de ellos, Benavides (2002), concluye:

...en dicho devenir, cada intento requiere el análisis y la construcción de una sólida base conceptual de identificación de competencias, que sea coherente con la realidad organizacional y los paradigmas impresos; en caso contrario, se torna imposible o distorsionado su uso y se cuestionaría la pretensión de contribuir a la implantación de una “gestión de competencias”, mucho menos podría tener los referentes conceptuales que permitan explicar cómo se desarrollan las competencias en un individuo y su impacto en el desempeño laboral (p. 33).

A manera de conclusión Alles (2007a), referente latinoamericana en estos temas, expresa lo siguiente:

A partir de nuestra experiencia de muchos años trabajando con la metodología de competencias, y a modo de síntesis, se pueden realizar los siguientes comentarios:

- Se aplica a organizaciones de todo tipo, en cuanto a objeto social y tipo de actividad o producto.

- No es aplicable solamente a grandes organizaciones. Hemos realizado exitosas puestas en marcha del modelo en organizaciones medianas y pequeñas.
- Solo se requiere que la máxima conducción esté comprometida con el modelo y participe en la definición de competencias (como mínimo, en las cardinales).
- Por último, se pueden diseñar modelos adaptados a distintos estilos de management. Los modelos son siempre a medida (p. 94).

En consecuencia, se considera relevante implantar un modelo como el propuesto, el cual sienta sus bases en los beneficios que recibe una institución al poner en ejecución una serie de mecanismos que constituyen buenas prácticas globales en recursos humanos, como lo es el modelo de gestión por competencias.

Desde el punto de vista histórico sobre el enfoque de competencias, se puede identificar a Parsons (1974), quien elaboró un esquema conceptual que permitió estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas que, en esencia, consistían en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

A inicios de los años 60, David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: necesidad de logro/calidad de trabajo.

Siguiendo tal enfoque, se plantean los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, podrá seleccionarse a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro y, por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia, por si solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida

cotidiana y, en consecuencia, el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitirían una mejor predicción del rendimiento laboral (Arenas & Jaimes, 2008).

Durante estas investigaciones se encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en sus puestos de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solo promedio.

Pero es a finales de la década de 1980 cuando el término competencia se introduce en la jerga empresarial a partir de R.E. Boyatzis con la publicación de su libro “El gerente competente”, el cual alcanza gran popularidad (Bravo, 2005).

El uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original de Inglaterra, país que consolida el modelo en el sector privado, en su intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia próxima de la globalización. Debido a los resultados logrados por los sectores experimentales, se introduce como herramienta para el logro de la eficiencia pública en la administración de Margaret Thatcher (Jolis, 1998).

Después, tal como explica Le Boterf (2001), se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América es retomada con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard, quienes al estructurar su corriente integran variables relacionadas con la cualificación de la pericia y el conocimiento, sumados al talento para proyectarse en el mundo laboral y el talento, entendido como el motor del comportamiento que está relacionado con los motivos, los deseos, los gustos y los valores.

Actualmente, tal como refiere Escudero (2004), son innumerables las proyecciones de asesorías realizadas en América Latina, continente en donde se internacionaliza en gran porcentaje mediante la compra y el uso de paquetes tecnológicos de evaluación de competencias; sin embargo, en el 95% de los casos no se cuenta con el sustento teórico que fundamente su

aplicación ni existe un consenso oficial general sobre metodologías ni usos de términos, los cuales se han adecuado según los paradigmas y los estilos utilizados por cada asesor o firma consultora.

Por otro lado, al evaluar investigaciones que se han realizado sobre esta variable, surgen algunos estudios como:

Fleury, Leme y Glufke (2010), en un escrito denominado “El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas”, analizan las ventajas de las multinacionales de países emergentes. El artículo examina el proceso de internacionalización de 12 multinacionales brasileñas en base a una contextualización histórica, e identifica las ventajas y las desventajas comparativas del país. Destaca que lo que se distingue en la internacionalización de las empresas brasileñas –y que caracteriza su forma propia de “caminar”– es el modelo de gestión que llevan a cabo, fundamentado en una combinación original de competencias organizacionales y estilo de gestión

Por su parte Nordhaug (2010), en un texto denominado “Investing in Human Resource Planning: An International Study”, evalúa a los administradores de las empresas que ponen en práctica la planificación de recursos humanos. Esto se hace mediante el análisis de dos partes centrales de la planificación del personal: estrategias formales de gestión de recursos humanos y análisis de las necesidades de desarrollo de competencias. Los datos recogidos de 3,877 empresas en 21 países demuestran que nueve de cada 10 empresas realizan análisis de las necesidades de desarrollo de las competencias en cierta medida, mientras que todas las empresas de segundo nivel en la muestra han elaborado una estrategia de gestión de recursos humanos formal. Los resultados indican que los recursos tales como el tamaño, la presencia de un departamento de gestión de recursos humanos, y hasta cierto grado las consideraciones de costo-beneficio, son los determinantes principales para definir los acuerdos de planificación de recursos humanos.

Asimismo, Arenas y Jaimes (2008), en una investigación en la que analizan la relación entre calidad, competencias y la propuesta de un modelo educativo en educación superior en la Universidad Industrial de Santander,

consideran que existe una estrecha vinculación, fundamentada, en un primer momento, en la necesidad de diagnosticar y abordar el entorno, traducida en la satisfacción de la sociedad en la cual se actúa (usuarios). Bajo esta primera reflexión, se traslada la formación a un contexto de gestión de calidad al requerirse la rigurosa atención a la pertinencia de los programas y el diseño curricular, la generación y aplicación de estrategias pedagógicas (prestación del servicio) y el diseño de estándares y herramientas de seguimiento y evaluación, fundamentadas principalmente en evidencias de idoneidad e indicadores de desempeño (análisis, medición y mejora).

Por otro lado, Díaz (2004) propone un estudio en el que evalúa las competencias básicas de profesionales universitarios en la actividad hotelera. La investigación identificó las principales competencias básicas y sus prioridades para aquellos puestos de trabajo localizados en el servicio hotelero. Se propone un modelo jerárquico para medir competencias básicas, que se distingue por su enfoque sistémico e integrador al interrelacionar conocimientos, habilidades, actitudes en el quehacer cotidiano de profesionales egresados de las carreras universitarias de Industrial, Contabilidad y Finanzas, Empresariales, Cultura Física y Mecánica. Entre los resultados más significativos está la determinación de un índice global de competencia por carrera universitaria, sexo, periodo de graduación y general, utilizando técnicas estadísticas, métodos expertos, cuestionarios y la teoría de la utilidad multiatributo.

Finalmente, existe una vasta bibliografía referente a la puesta en marcha del modelo de competencias en el plano académico, teniendo como protagonistas principales al docente, la malla curricular y los sílabos. Dicha información se ha tratado de representar en este estudio de manera acotada y en la medida en que se aproxime al objetivo general. Sin embargo, hay mucha más información disponible en diferentes medios que no ha sido contemplada aquí, por no considerarla importante para fines del estudio.

Visto el panorama histórico y fundamentada la necesidad de la implantación de un modelo de gestión basado en competencias, el objetivo del presente artículo busca describir la metodología planteada por la Gerencia de Gestión de Personas de una universidad de Lima Metropolitana para implementar un modelo de gestión basado en competencias que involucre

a los diversos procesos técnicos de recursos humanos practicados en la institución, alineados al logro de objetivos institucionales.

Método

Antes de dar paso a este apartado, se considera pertinente precisar las definiciones conceptuales tomadas como punto de partida para la realización de este estudio:

Competencias: Características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos (Alles, 2007a).

Planeamiento estratégico: Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy”, en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico) para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*) (Sainz de Vicuña, 2012).

Ahora bien, tal como se ha podido corroborar en el marco teórico que antecedió al acápite en curso, para la puesta en marcha del modelo existen diversos caminos, algunos de ellos ya dejados de lado al ser superados por nuevas tendencias. La mayoría de los especialistas de los denominados países desarrollados (donde estos métodos de trabajo fueron empleados en un principio) trabajan de manera similar al procedimiento siguiente:

Pasos a seguir para la implementación de un modelo de gestión basado en competencias.

Como bien señala Alles (2007a), para la implementación de modelos de competencias existen diversos caminos.

El modelo tradicional plantea seleccionar una muestra ciega de sujetos de rendimiento superior y promedio, los cuales se entrevistan en profundidad. Las entrevistas son transcritas y codificadas de acuerdo con un sistema predefinido (diccionario de competencias) que permite evaluar

más de 30 competencias agrupadas en seis factores. Las codificaciones son las bases para los análisis estadísticos y cualitativos que definirán el perfil. Una vez definido, se procede a validar el modelo extraído de las entrevistas a través de consultas a expertos y de cuestionarios a personas relevantes en el desempeño del cargo. Todo este proceso diseñado para un solo cargo puede tomar dos meses, por lo menos (Arancibia, 2002).

Alles, 2006 (como se citó en Fleury, Leme & Glufke, 2010) plantea que, si bien en los primeros tiempos para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes de la organización, esto fue dejado de lado al comprobarse que se transfería a los modelos no solamente las virtudes de estos referentes, sino también algunas características poco convenientes. Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como la simplificación de las definiciones de modelos, para asegurar su puesta en marcha y vigencia.

Para Fernández (2005), la implantación del modelo implica cinco fases:

Fase O: Diseño del proyecto y lanzamiento

- Establecer un marco de referencia formal para los trámites operativos y administrativos que soportarán la implementación.
- Definir el escenario y los actores, y sus respectivos roles.
- Constituir comités de estudio y aprobación, incorporando especialistas en el tema.

Fase I: Análisis de la situación actual

- Analizar la visión, misión y estrategias de la organización y alinearlas al marco conceptual de competencias.
- Analizar el modelo de gestión de recursos humanos.

Fase II: Definición de las bases del modelo de gestión por competencias

- Identificar y definir las competencias del negocio de la empresa y que constituyen una propuesta de valor diferencial.
- Definir el catálogo de puestos en los que se vertebra la organización, y describirlos.
- Formular los perfiles de competencias para cada uno.

Fase III: Desarrollo e implementación del modelo de gestión por competencias: modelos de gestión de personas

- Ello implica darle trazabilidad al modelo en todos los procesos técnicos de recursos humanos (selección, capacitación, desarrollo, líneas de carrera, evaluación de desempeño, compensaciones, etc.).

Fase IV: Difusión del modelo de gestión por competencias

- Persigue proporcionar a los responsables de las direcciones, gerencias y jefaturas la capacitación en el modelo, así como también al resto de los trabajadores.

Por su lado, Alles (2007b) plantea que para definir un modelo por competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse desde la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajará en función de información actualizada. En resumen, los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias son:

- Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la institución, tanto cardinales como específicas (en nuestro caso son genéricas, de nivel y específicas).
- Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias y comportamientos.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias. Selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

Luego de haber investigado los diferentes tipos de implementación de modelos de gestión por competencias, se decide realizar un *benchmarking* con 10 de las mejores universidades en el mundo con la finalidad de identificar puntos de referencia en otras latitudes. Para ello consultamos las web site de los centros de estudio que a continuación se señalan:

- University of Cambridge
- Harvard University
- Yale University
- U.C.L. - London's Global University
- M.I.T. - Massachusetts Institute of Technology
- University of Oxford
- Imperial College London
- University of Chicago
- CALTECH - California Institute of Technology
- Princeton University

En todas ellas se puede apreciar elementos comunes, como portales amigables y dinámicos que ofrecen una gran gama de información relevante para todo tipo de trabajador, independientemente de su modalidad de contratación, tales como:

- Guías de preguntas frecuentes para los recién ingresantes.
- Croquis de ubicación de las diferentes sedes.
- Manuales de políticas y procedimientos generales y particulares (como es el caso del trabajo para personas con discapacidad, situaciones de discriminación, diversidad e inclusión, uso del tiempo libre, salud ocupacional, recompensas, reconocimientos, relaciones laborales y ambientes libres de tabaco).
- Oportunidades de empleo (reclutamiento interno y externo).
- Escalas salariales.
- Programas de beneficios.
- Portales interactivos de desarrollo de capacidades y adquisición de conocimientos, y cursos de capacitación online vinculados a las líneas de carrera.
- Servicios de salud, información curricular y de contacto de los principales directivos y responsables de los procesos dentro del área, generalistas de recursos humanos responsables de grupos ocupacionales diferentes, etc.

Sin embargo, y como suele suceder en la mayoría de los casos (incluso en el de la universidad objeto de estudio), existe información confidencial correspondiente a los modelos de gestión, organigramas y demás elementos que no son de conocimiento público, o en el mejor de los casos, son alojados

en el campus virtual (o similar) al cual tienen acceso solamente los integrantes de la comunidad universitaria de la respectiva institución.

No obstante, existe material valioso que universidades como UCL London's Global University comparte de manera abierta, y es justamente un documento en el que se describe su modelo de gestión por competencias. Este modelo se define a partir de cuatro grandes bloques de competencias: liderazgo, gestión de personas, gestión de recursos y conciencia ciudadana/organizacional. Fue implementado en el año 2008, en un principio, para las posiciones gerenciales, y se viene trabajando para hacerlo extensivo a todos los puestos de la universidad.

Por otro lado, el M.I.T. comparte con nosotros las competencias de liderazgo definidas por un órgano especializado denominado M.I.T. Leader to Leader.

Las siete competencias mostradas representan las características de excelencia en la gestión y el liderazgo en el M.I.T., y en la actualidad constituyen la base de liderazgo y desarrollo de la gestión en todos los niveles del instituto.

Además de ello, se tuvo acceso a la siguiente información:

- Estrategia de recursos humanos en University of Oxford.
- Estrategia de gestión del talento en Imperial College London.

En ambos documentos posicionan a la Gerencia de Recursos Humanos / Gestión del Talento / Gestión de Personas como actor estratégico de la universidad y pilar sobre el cual el plan estratégico descansa, ya que en su calidad de administrador de personas tiene la responsabilidad de elegir y desarrollar a los trabajadores que harán posible que las cosas sucedan.

A manera de conclusión, se puede observar que el desarrollo de este modelo viene tomando vigencia no solamente en el sector privado y en empresas de rubros diferentes al objeto de estudio. Existen universidades en el mundo que consideran la gestión por competencias como un modelo ampliamente aceptado y valorado, pero también son muchas las que (a pesar de aceptarlo) aún no la han implementado. No obstante, ello no significa que sea una necesidad irreal.

A continuación se señalan los pasos de la metodología utilizada para la implementación del modelo de competencias de la universidad como objeto de estudio:

Identificación de los elementos del planeamiento estratégico de la universidad.

1. **Visión:** En el año 2014, la universidad estará posicionada como una comunidad universitaria que genera valor, forma profesionales íntegros, competentes y socialmente responsables, así como también produce y difunde conocimiento relevante para el país y el mundo.
2. **Misión:** Formar profesionales líderes con vocación de servicio, íntegros, competentes y con responsabilidad social.
3. **Objetivos estratégicos:** Estos fueron definidos en función de dos perspectivas:

Perspectiva docente:

- Formar profesionales íntegros y competentes.
- Asegurar recursos y mecanismos adecuados.
- Construir una comunidad universitaria que genere valor.
- Generar y difundir conocimiento relevante.

Perspectiva administrativa:

- Formar profesionales comprometidos con el cambio.
- Afianzar la identidad institucional.
- Consolidar el prestigio y la competitividad global.
- Generar un servicio de excelencia.
- Fortalecer la interrelación de la universidad con la sociedad.

Resultados

Definición de competencias relacionadas con los elementos del planeamiento estratégico de la universidad.

Las competencias que a continuación se señalan en cada uno de los gráficos expresan un ejercicio de asociación con la visión, misión y objetivos

estratégicos para ambas perspectivas (docente y administrativa) y responden a la siguiente pregunta: ¿Qué competencias necesito para lograrlas? La respuesta se grafica alrededor del elemento central que sugiere la consulta.

Estas competencias se definen operacionalmente, asociadas a indicadores conductuales y niveles de desarrollo esperados para cada categoría y grupo ocupacional, dando origen al diccionario de competencias de la institución, la adecuación de las descripciones de puestos y el alineamiento de todos los procesos de gestión de recursos humanos.

Para ello se trabajó en comité, comprometiéndolo al Consejo Directivo de la institución y a gerentes de las diferentes áreas, con el fin de llegar a un acuerdo colegiado. Se trabajaron dinámicas, focus group y estudios de caso para arribar a las propuestas que a continuación se detallan:

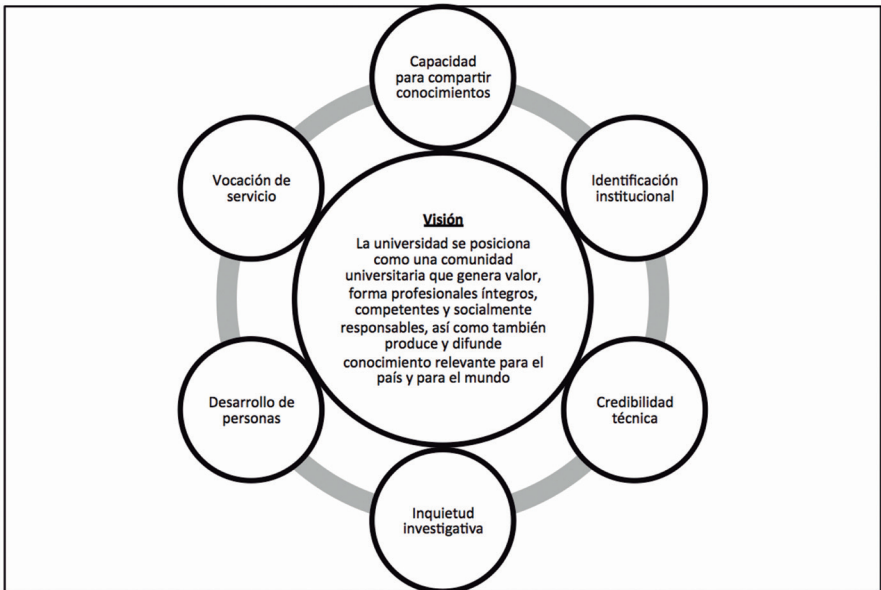


Figura 1. Competencias requeridas para alcanzar la visión.

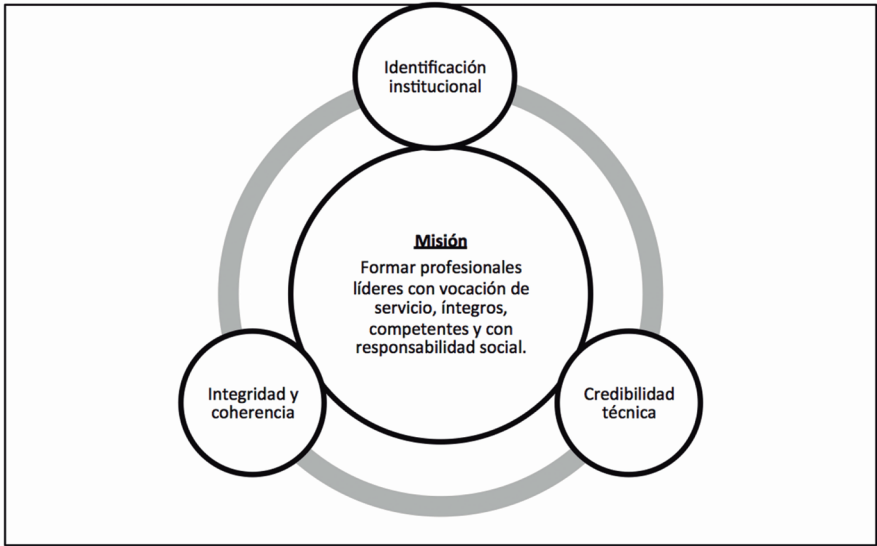


Figura 2. Competencias requeridas para alcanzar la misión.

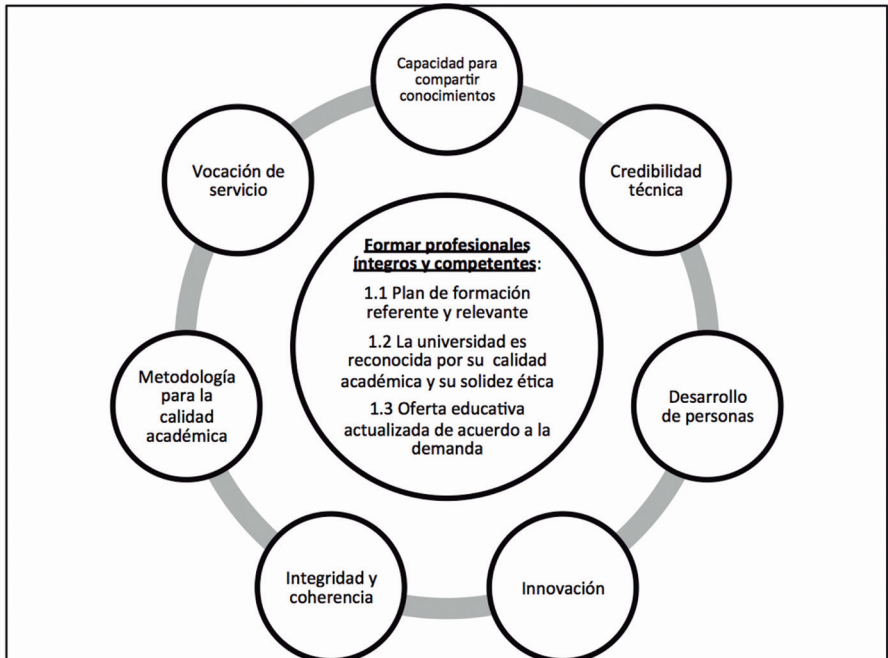


Figura 3. Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional 1 (perspectiva docente).

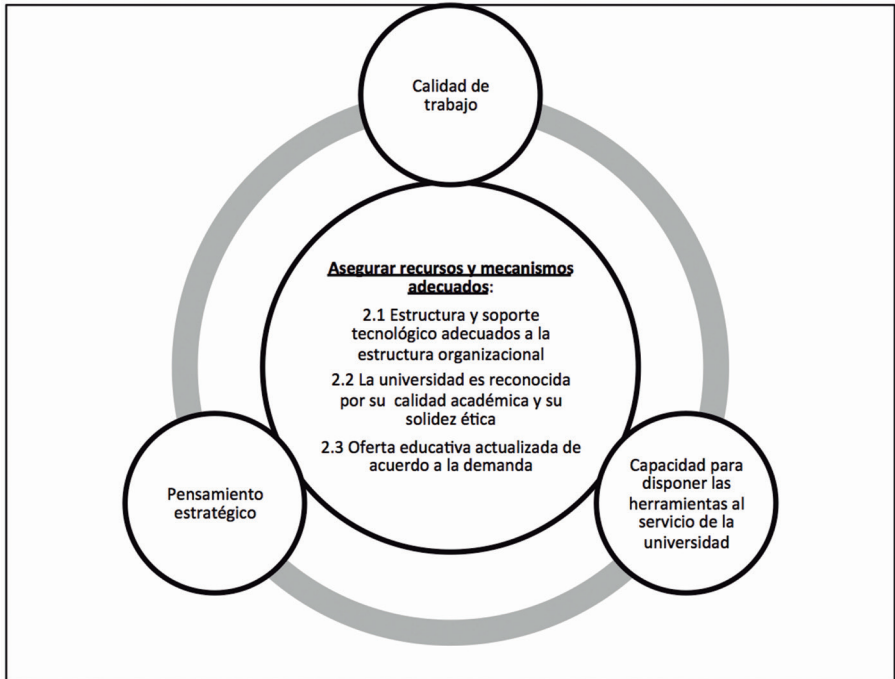


Figura 4. Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional 2 (perspectiva docente).

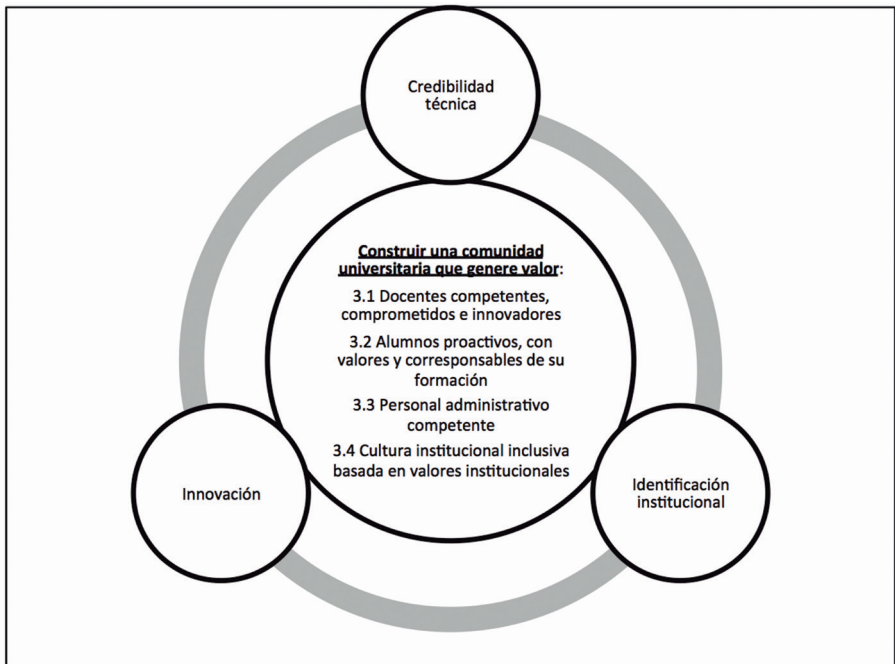


Figura 5. Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional 3 (perspectiva docente).

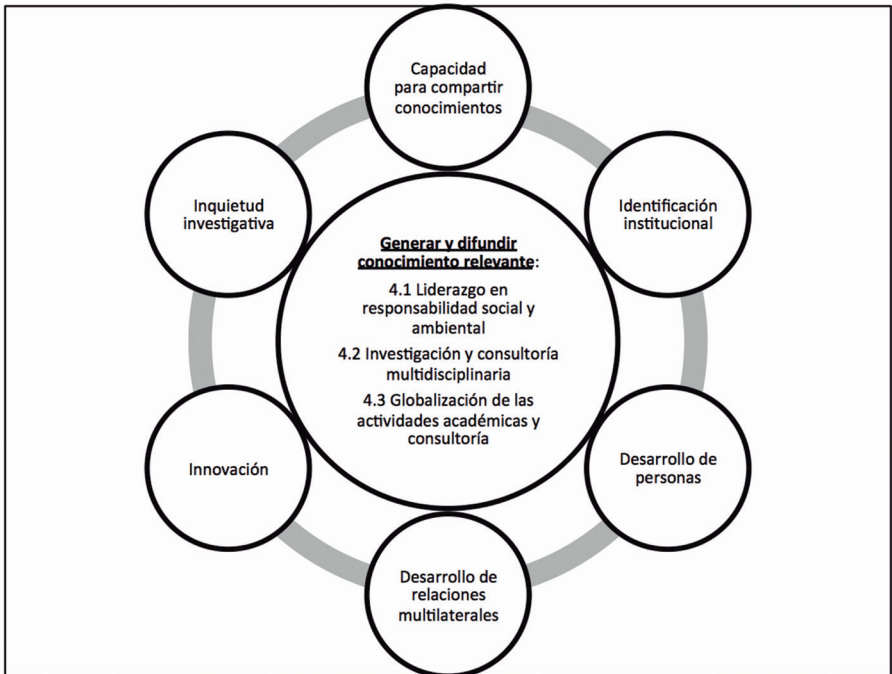


Figura 6. Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional 4 (perspectiva docente).

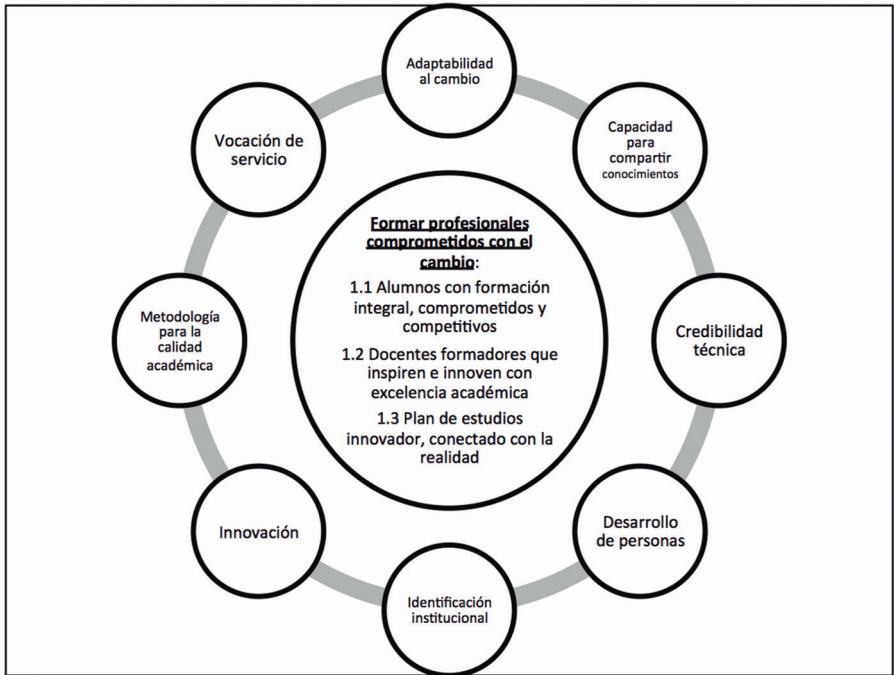


Figura 7. Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional 1 (perspectiva administrativa).

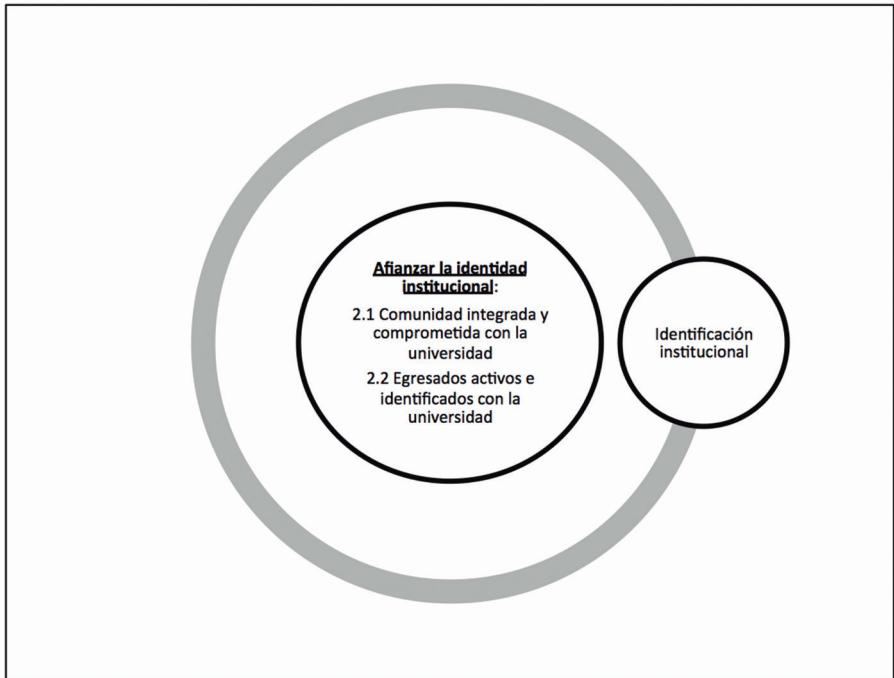


Figura 8. Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional 2 (perspectiva administrativa).

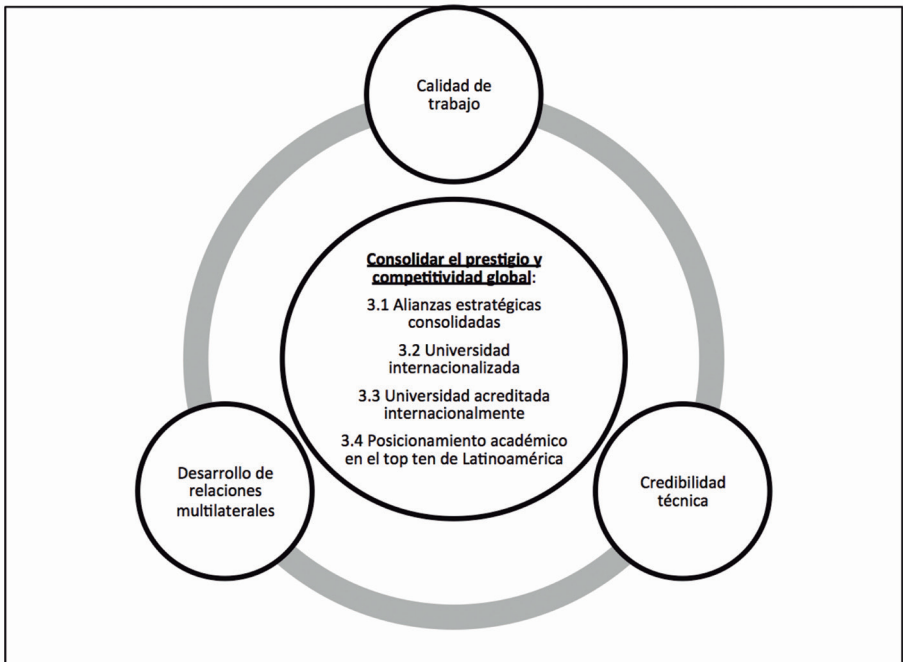


Figura 9. Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional 3 (perspectiva administrativa).

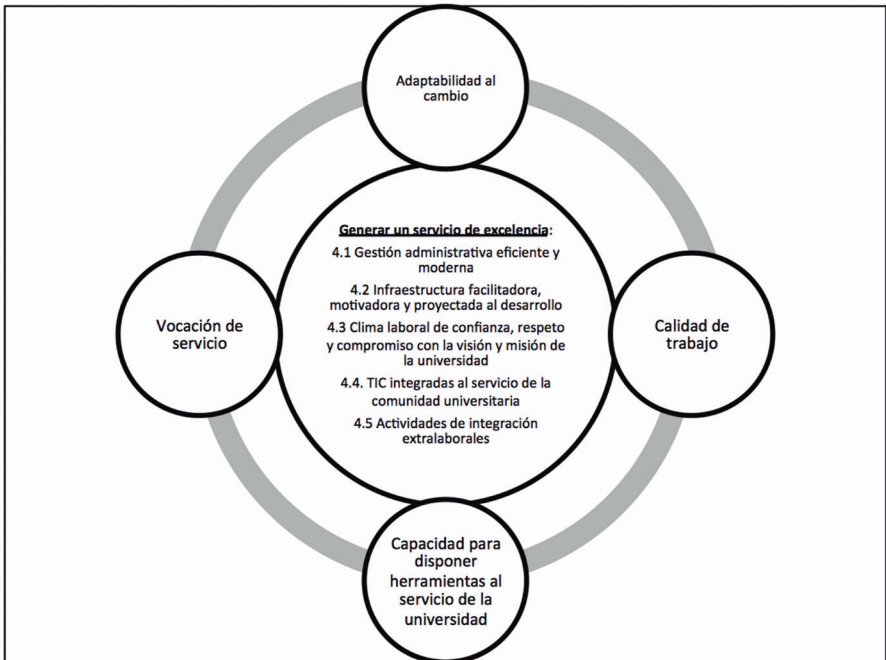


Figura 10. Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional 4 (perspectiva administrativa).

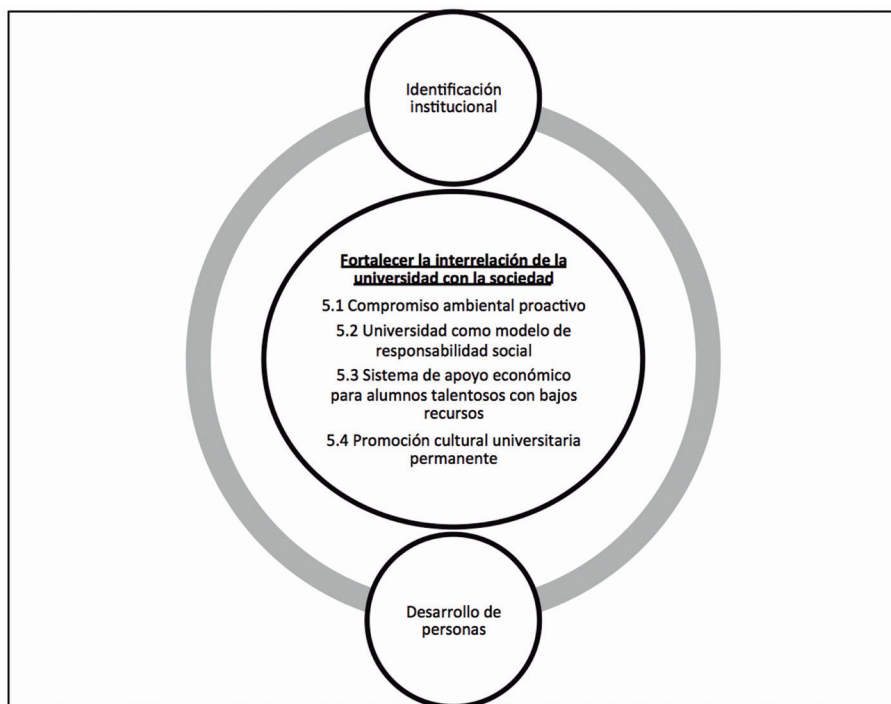


Figura 11. Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional 5 (perspectiva administrativa)

Concluido el ejercicio de identificar las competencias necesarias para alcanzar la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución, el Comité procedió a evaluar las coincidencias y diferencias entre los distintos puntos de vista. Para ello utilizó la teoría de conjuntos representada en un Diagrama de Venn (véase figura 12), el cual permitió identificar que las siguientes competencias: capacidad para compartir conocimientos, identificación institucional, credibilidad técnica, desarrollo de personas y vocación de servicio, son elementos recurrentes considerados como necesarios para alcanzar los objetivos del planeamiento estratégico.

Además de ello, se pudo identificar que las siguientes competencias: calidad de trabajo, desarrollo de relaciones multilaterales, herramientas al servicio de la universidad, innovación y metodología para la calidad académica, fueron elementos de coincidencia entre la perspectiva docente y administrativa, tal como se detalla en la figura que presentamos a continuación:

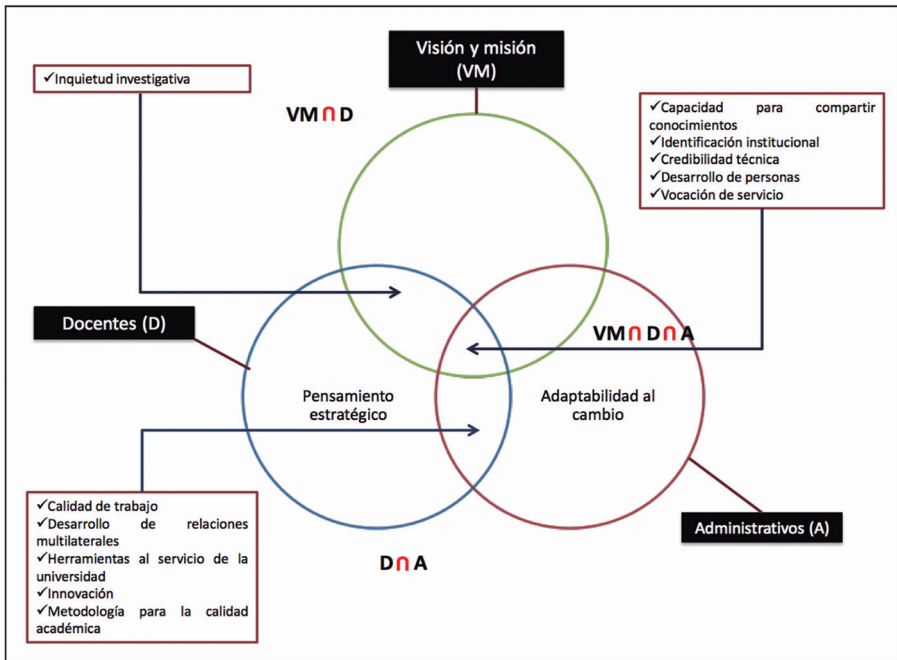


Figura 12. Diagrama de Venn e identificación de coincidencias.

Una vez identificadas estas competencias, el Comité consideró necesario realizar un análisis adicional, procediendo a un conteo de frecuencias que nos permitiera registrar la cantidad de veces que una u otra competencia fuera nombrada como necesaria para cumplir ya sea con la misión, la visión o los objetivos institucionales, encontrando como resultado que las siguientes competencias: credibilidad técnica, identificación institucional, desarrollo de personas, capacidad para compartir conocimientos, invocación y vocación de servicio, se ubicaban en el *top five del ranking*, el mismo que es representado en el siguiente gráfico:

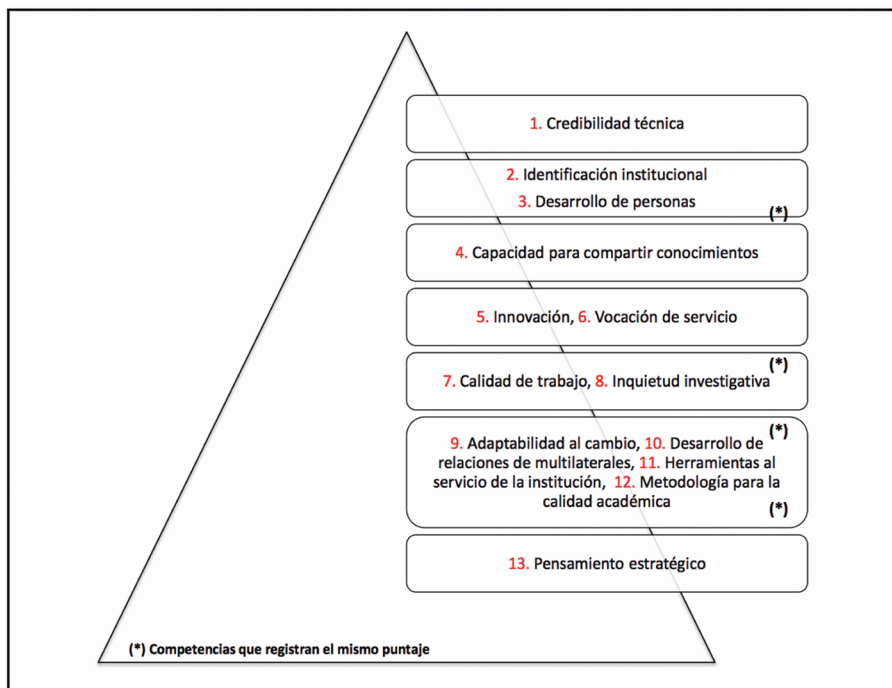


Figura 13. Elaboración del ranking de competencias por frecuencia de registro.

En esta etapa ya se contaba con un análisis de coincidencias y un conteo de frecuencias que nos permitía ir perfilando las competencias *core* (genéricas) y de nivel que se venían buscando. Sin embargo, el Comité sugirió realizar un análisis adicional, el cual buscaba contestar a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las competencias cuya trazabilidad no haga distinción del tipo de planilla (docente o administrativa) ni del nivel de responsabilidad (categoría ocupacional)?, pues lo que se busca al definir competencias *core* es justamente eliminar esas barreras que pudieran surgir naturalmente como producto de las diferencias jerárquicas y funcionales que existen en toda institución y, en particular, en las universidades.

En el caso del presente estudio, las categorías ocupacionales del personal administrativo estaban agrupadas en: 1) gerentes y jefes, 2) analistas y técnicos, y 3) auxiliares. Por su parte, los docentes fueron representados por aquellos de régimen a tiempo completo, sean estos ordinarios o contratados.

Dicho análisis se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Análisis de competencias cuya trazabilidad no hace distinción del tipo de planilla y/o nivel de responsabilidad.

¿Cuáles son las competencias cuya trazabilidad no hace distinción del tipo de planilla y/o nivel de responsabilidad?	Administrativos			Docentes
	Gerentes y Jefes	Analistas y Técnicos	Auxiliares	
Credibilidad técnica: ...capacidad necesaria para generar confianza en los demás sobre la base de conocimientos de su especialidad.	X	X	X	X
Identificación institucional: ...demostrar en el quehacer diario una actuación orientada al bien institucional más que al interés personal. Significa sentir como propios los objetivos de la universidad, identificarse con ellos y trabajar para prevenir o superar los obstáculos que interfieran en el logro de sus metas.	X	X	X	X
Vocación de servicio: ...ponerse en el lugar del otro y entender la naturaleza de su necesidad, procurando apoyar en todo lo que esté a su alcance. Apunta con esta actitud al bienestar del usuario (interno o externo) y, por ende, a la eficiencia académica y administrativa de la universidad.	X	X	X	X
Calidad de trabajo: ...realizar un trabajo excelente. Implica conocer bien el área de la cual se es responsable (independientemente de su complejidad), demostrando capacidad para realizar la labor en forma satisfactoria y con la menor cantidad de errores. Amerita ofrecer soluciones prácticas economizando los recursos y el tiempo disponibles.	X	X	X	X

Adaptabilidad al cambio: ...modificar la propia conducta y determinados paradigmas para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio donde se desenvuelve. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas.	X	X	X	X
Capacidad para compartir conocimientos	X			X
Desarrollo de personas	X			X
Innovación	X	X		X
Inquietud investigativa				X
Desarrollo de relaciones multilaterales	X			X
Herramientas al servicio de la institución	X			
Metodología para la calidad				X
Pensamiento estratégico	X			

Finalmente, y tras analizar los resultados obtenidos con el análisis de coincidencias, el conteo de frecuencias, la definición del ranking y la distinción según el tipo de planilla, se arribó a la definición de las competencias genéricas de la institución, las mismas que se detallan en el siguiente gráfico:

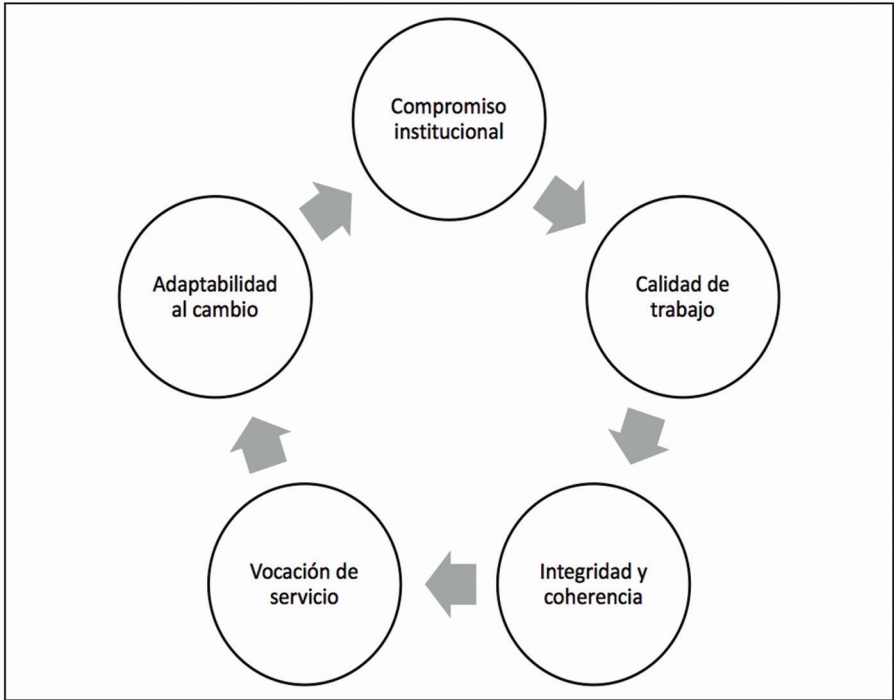


Figura 14. Propuesta final de competencias genéricas.

Identificación de competencias de nivel.

Una vez definidas las competencias genéricas, era necesaria la definición de las competencias de nivel, la misma que respondía a la existencia de las categorías ocupacionales de la universidad.

Cada categoría tenía asociada una serie de niveles, dentro de los cuales se agrupaban conjuntos de puestos. Cada nivel tenía descritos requisitos o exigencias, así como una correspondiente banda salarial. A todo ello se sumaron las competencias necesarias para cumplir con éxito las exigencias que demandaban sus funciones y el nivel de desarrollo esperado, el mismo que fue descrito en el diccionario de competencias a través de comportamientos identificables.

En los gráficos que a continuación se presentan se pueden observar las categorías ocupacionales con las que se gestiona el desarrollo profesional de

los trabajadores en la universidad, así como sus competencias asociadas. La dinámica siguió siendo la misma: trabajar en comité, organizar focus group, evaluar coincidencias de perspectiva, analizar la frecuencia de nominación, considerar su trazabilidad y someterlo a consideración de la alta dirección.

Los resultados de este proceso son los que se muestran a continuación en los siguientes gráficos:

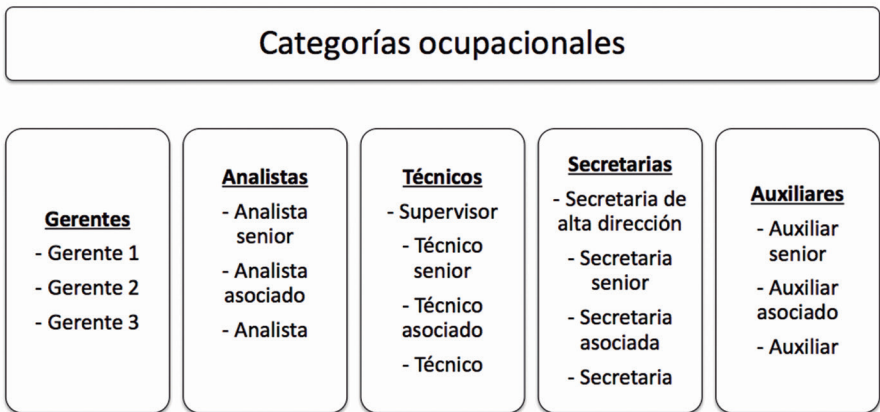


Figura 15. Identificación de las categorías ocupacionales.

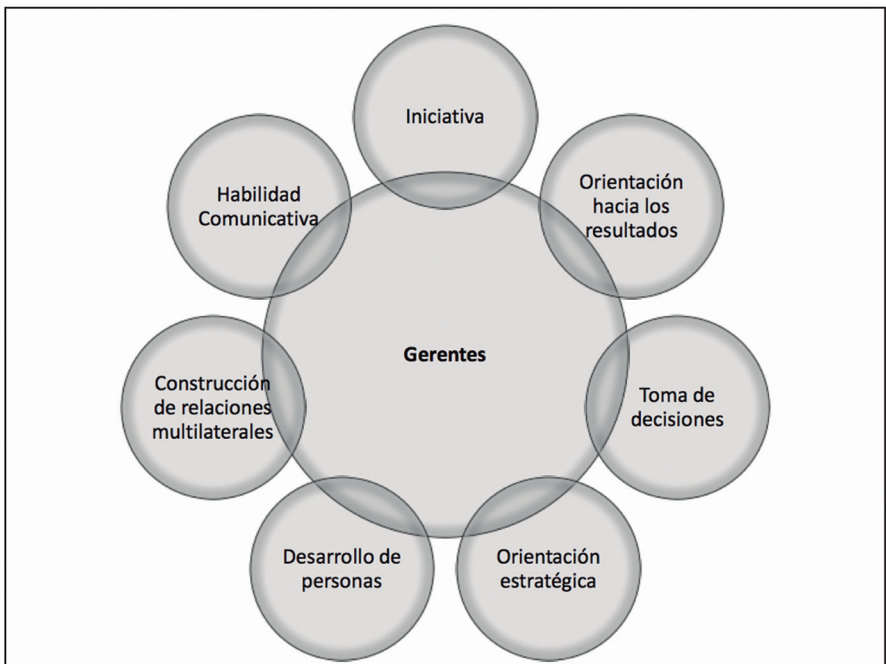


Figura 16. Competencias de nivel requeridas para cumplir con las exigencias del rol en la categoría de gerente.

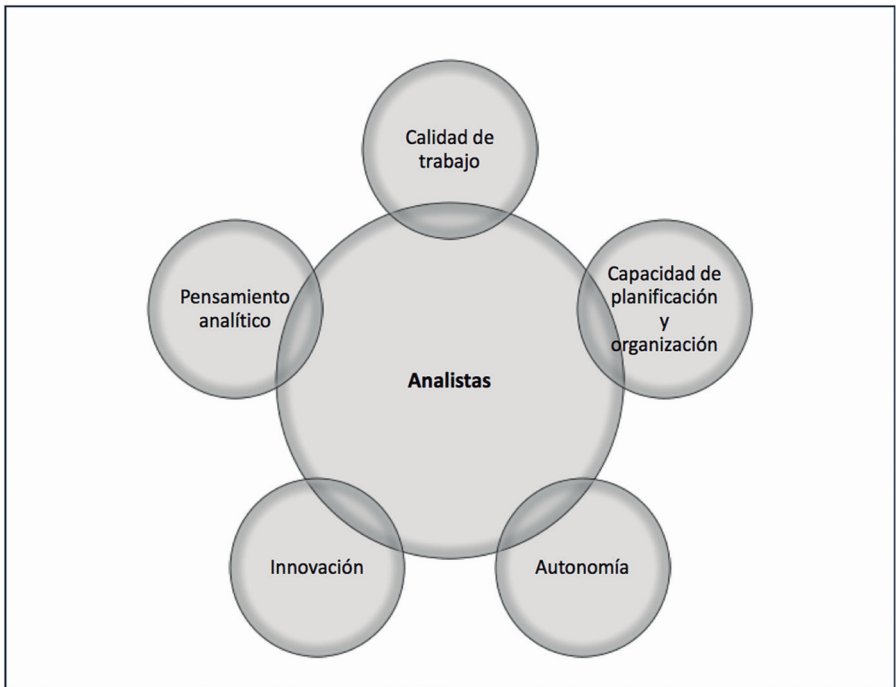


Figura 17. Competencias de nivel requeridas para cumplir con las exigencias del rol en la categoría de analista.

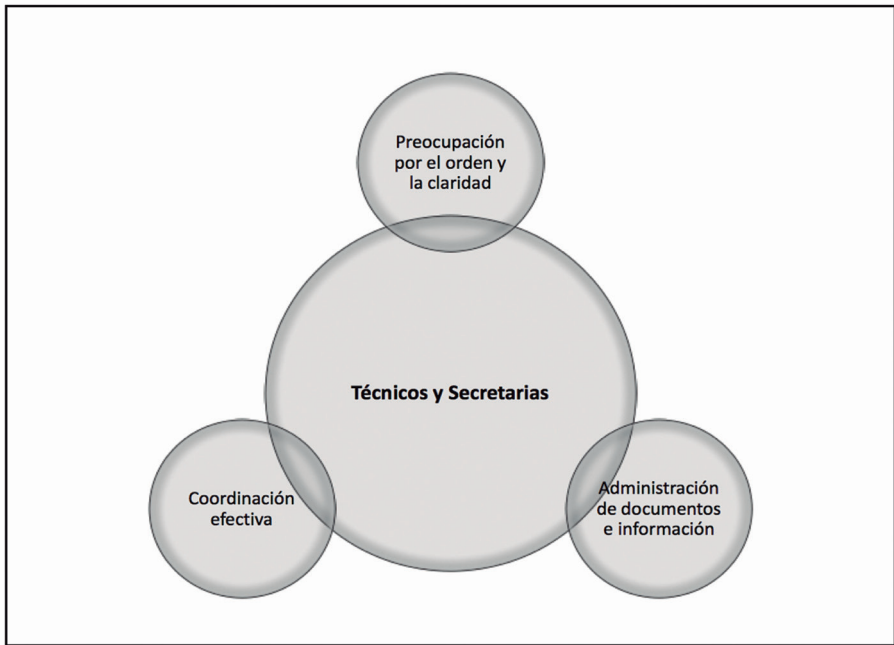


Figura 18. Competencias de nivel requeridas para cumplir con las exigencias del rol en la categoría de técnico y secretaria.

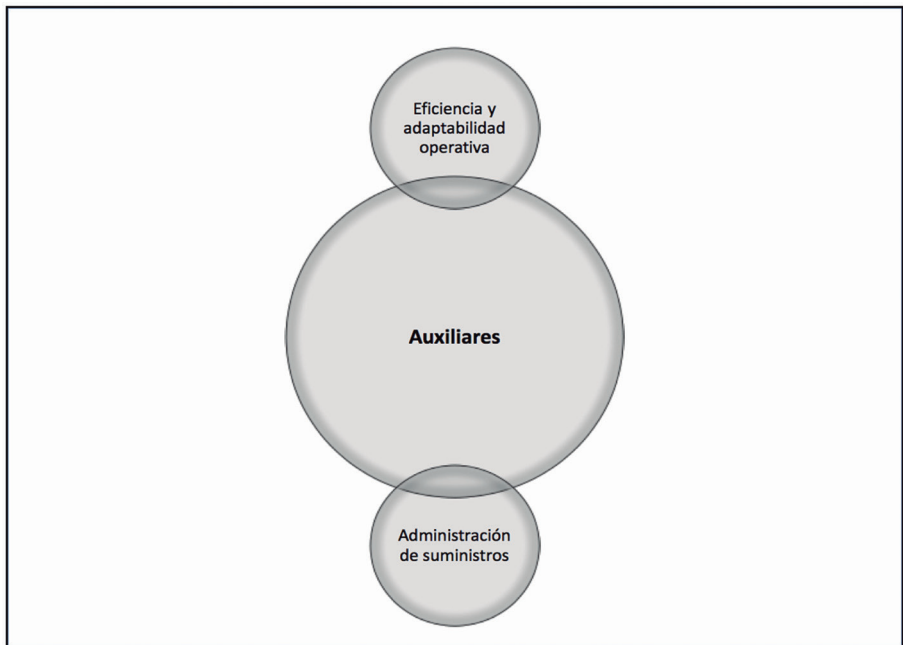


Figura 19. Competencias de nivel requeridas para cumplir con las exigencias del rol en la categoría de auxiliar.

Identificación de competencias específicas.

Concluida la definición de las competencias genéricas y de nivel, el Comité continuó con la definición de las competencias específicas para cada una de las áreas de las que se componían las Direcciones de la universidad, a saber: Rectorado, Vicerrectorado, Dirección de Desarrollo y Gerencia General, las cuales, a su vez, estaban organizadas en diferentes Gerencias y Jefaturas.

Los resultados fueron obtenidos bajo la misma metodología descrita anteriormente, siendo en esta oportunidad socializada y validada por cada *líder de área (Gerente o Jefe)* y su correspondiente Director (Rector, Vicerrector, Director de Desarrollo o Gerente General), quienes, a su vez, eran miembros de la Alta Dirección de la universidad y de cuya decisión dependía el modelo expuesto en el presente artículo.

Producto del análisis, se arribó a la definición de las competencias específicas que serán detalladas en los gráficos siguientes:

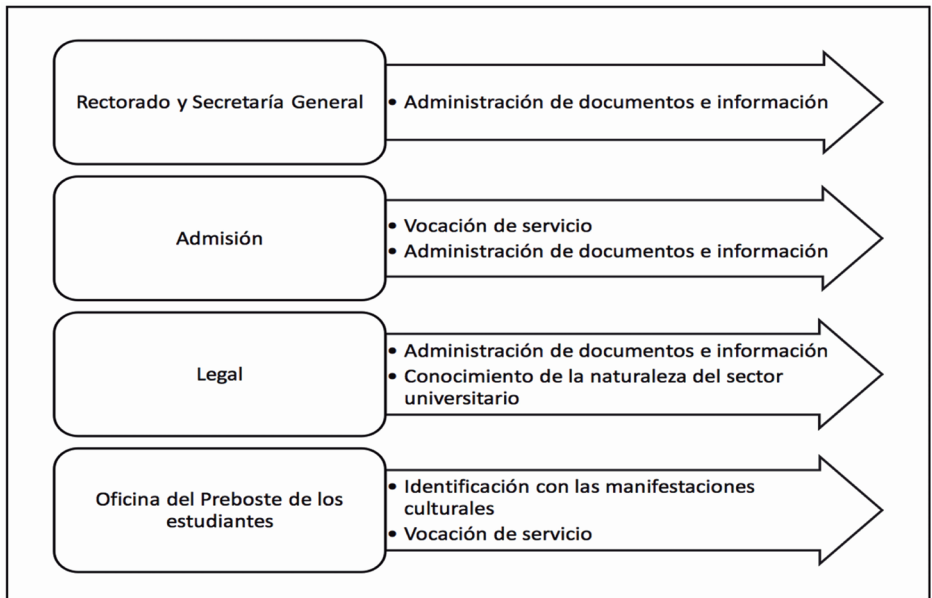


Figura 20. Competencias específicas requeridas para cumplir con las exigencias del rol en las áreas que componen el Rectorado.

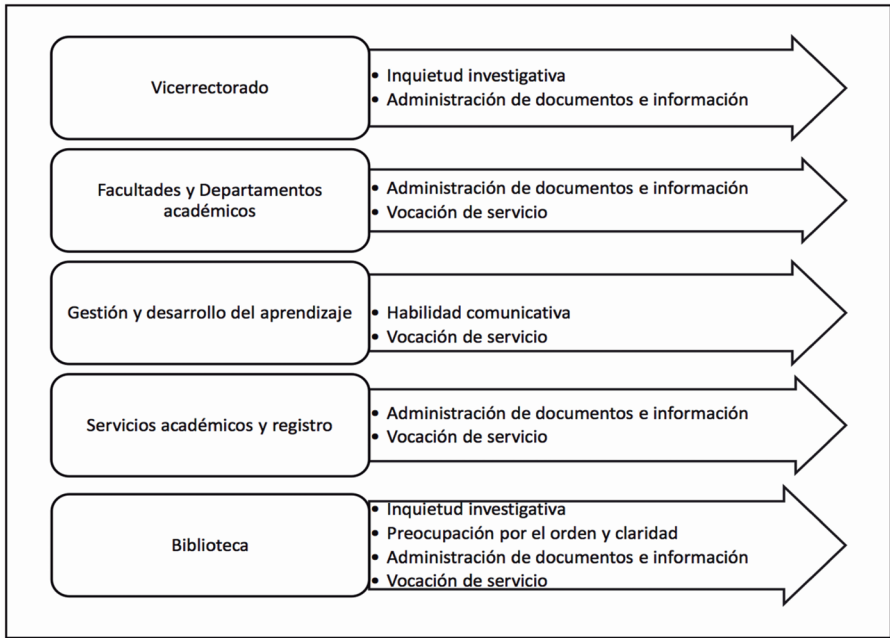


Figura 21. Competencias específicas requeridas para cumplir con las exigencias del rol en las áreas que componen el Vicerrectorado.

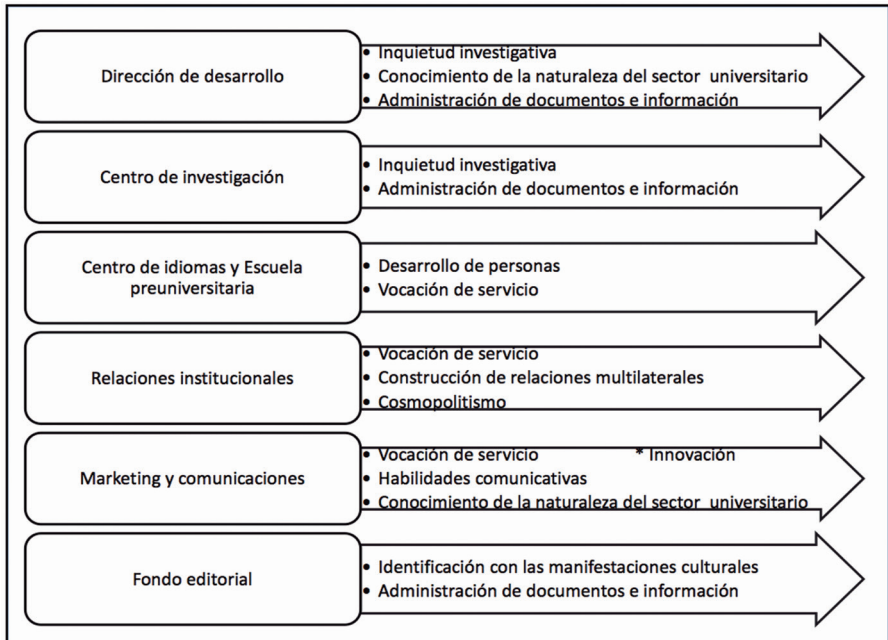


Figura 22. Competencias específicas requeridas para cumplir con las exigencias del rol en las áreas que componen la Dirección de Desarrollo.

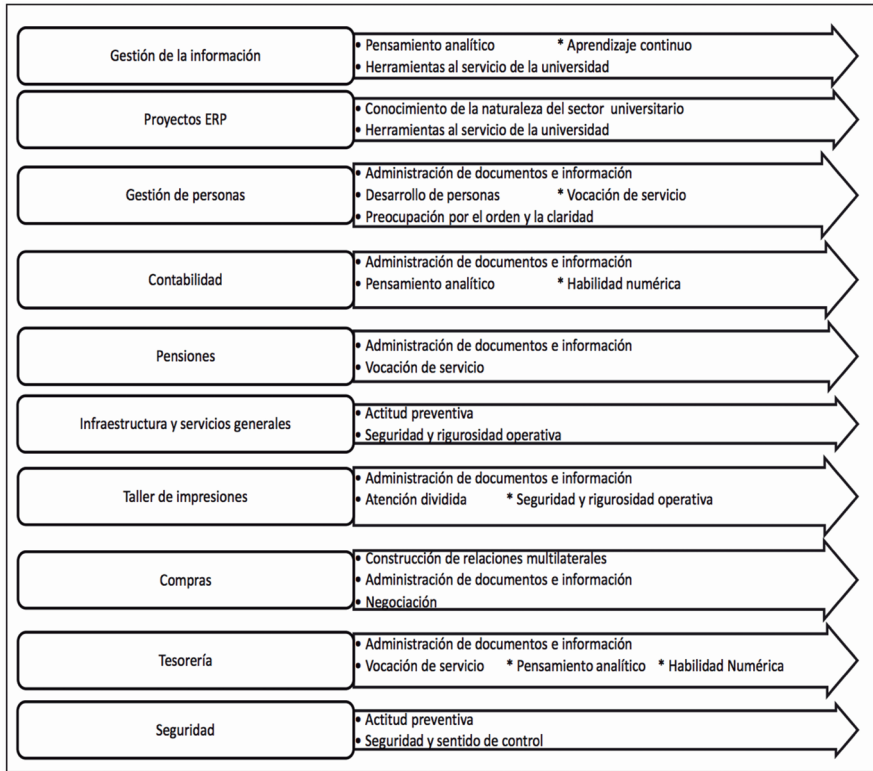


Figura 23. Competencias específicas requeridas para cumplir con las exigencias del rol en las áreas que componen la Gerencia General.

Actualización de descripción de puestos y demás procesos de gestión.

Las descripciones de puesto fueron actualizadas con la información proveniente de este análisis y alimentada por el diccionario de competencias, consignando (además de los elementos tradicionales) las respectivas competencias en función de la línea de carrera del puesto y de la dirección, gerencia o jefatura a la que se encuentre adscrito.

Como bien se sabe, este es el punto de partida para que los demás procesos de gestión de recursos humanos, tales como reclutamiento y selección, formación, desarrollo, líneas de carrera, evaluación de potencial, evaluación de desempeño, planes de reconocimiento, etc., puedan ser

alineados al modelo, tal como sucedió en la universidad luego de lograr la aprobación del modelo de gestión por parte de la Alta Dirección.

Discusión

El contexto socioeconómico global nos enfrenta a la imperiosa necesidad de enfrentar desafíos cada vez más exigentes. Fenómenos como la globalización y el desarrollo tecnológico han convertido a la obsolescencia en una amenaza permanente. A las universidades de hoy se les demanda una competitividad cada vez mayor, expresada en una fuerte necesidad del posicionamiento (o mantenimiento) de su marca y su producto final (el alumno egresado), estandarte de la calidad académica e innovación impresa en él por su propia casa de estudios. A las personas que trabajan en ellas se les demandan mayores exigencias de rendimiento, acompañadas por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de actividades de capacitación y desarrollo que la soporten.

Como señala Arancibia (2002), esto ha hecho entrar en conflicto a nuestras sociedades y mercados, generando un debate en torno a cómo resolver tales exigencias. La necesidad de diferenciarse y lograr ventajas competitivas ha obligado a mirar a las personas de las organizaciones como fuente de diferenciación.

Es por esta consideración, y por las planteadas a lo largo del presente escrito por diferentes científicos, investigadores, académicos e instituciones de diversos rubros del mundo empresarial y universitario, tales como Mitrani, Dalziel y Suarez (1992), Spencer y Spencer (1993), Lucia y Lepsinger (1999), Quin, Faerman, Thompson y McGrath (1994), Nordhaug (2010), Sainz de Vicuña (2012) y muchos otros, que la implantación de este modelo ofrecerá a la universidad beneficios como los que señalamos a continuación:

- La formación basada en competencias favorece los procesos de aprendizaje, la implementación de programas de capacitación pertinentes y flexibles, y una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos. Hallazgos como los descritos en las investigaciones de Grados (2009) así lo confirman.

- Ya que el enfoque por competencias describe conductas en el ámbito laboral, el personal administrativo y docente reconocerá más fácilmente lo que se espera de ellos y podrá contribuir mejor a las metas de la universidad.
- Este enfoque aclara notablemente el panorama de la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no solo sobre los grados académicos, sino también sobre las capacidades demostradas. Esto ha sido ampliamente demostrado en los estudios realizados por Alles (2006) y Grados (2013).
- Finalmente, mejora la precisión para determinar el nivel de ajuste y potencial de una persona para diferentes trabajos, de tal forma que los planes de desarrollo puedan relacionarse mejor con las áreas donde realmente se necesita, tal como se puede corroborar en los estudios que sobre la materia ha desarrollado Alles (2009), en los que da cuenta de la importancia de los programas de desarrollo de las personas bajo el modelo de competencias y su relevancia para el crecimiento y continuidad de las organizaciones.

Referencias

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2007a). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2007b). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arancibia, V. (2002). El enfoque de las competencias laborales.: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Revista Psykhe*, 11(2), 207-214.
- Arenas, A. & Jaimes, B. (2008). Calidad y competencias: propuesta de un modelo educativo en educación superior. *Revista UIS Ingeniería*, 7, 87-103.

- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: McGraw Hill.
- Bravo, S. (2005). *Diseño y validación de un modelo de competencias para el área de ventas de la UEN Aditivos para Alimentos Global Additive Perú S.A.* (Tesis de Maestría no publicada). Universidad del Pacífico. Lima.
- Díaz, H. (2004). Evaluación de competencias básicas de profesionales universitarios en la actividad hotelera. *Revista Retos Turísticos*, 3, 1-13.
- Escudero, A. (2004). *Diseño, desarrollo e implementación de un sistema de selección, evaluación de desempeño y capacitación por competencias en la Compañía Minera La Escondida* (Tesis de Maestría no publicada). Universidad del Pacífico. Lima.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Fleury, J. (2010). El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas. *Universia Business Review* 2, 34-55.
- Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. Colombia: Trillas.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: Manual Moderno.
- Jolis, N. (1998). *Las capacidades competitivas*. París: Ediciones Organización.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lucia, A. & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. USA: Jossey - Bass / Pfeiffer.
- Mitrani, A., Dalziel, M. & Suarez, I. (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ediciones Deustuo.
- Nordhaug, O. (2010). Investing in human resource planning: An international study. *Management Revue*, 21, 292-308.
- Parsons, T. (1974). *El sistema de las sociedades modernas*. México: Trillas.

- Quin, R., Faerman, S., Thompson, M. & McGrath, M. (1994). *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.