



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Estrategias de mejoramiento para el Modelo de Gestión por Competencias del Colegio

San Luis Gonzaga Manizales

Alexandra Flórez Colorado

Daniela Gallego Díaz

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Asesores:

Ángela Ocampo Mosquera

Luis Humberto Orozco Nieto

Manizales, Colombia

2021

TABLA DE CONTENIDO

ANTECEDENTES:.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
PREGUNTA A RESOLVER:.....	8
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVO GENERAL:	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	10
MARCO TEÓRICO:.....	11
REFERENTE METODOLÓGICO	21
RESULTADOS	23
RECUPERACIÓN DOCUMENTAL:.....	23
RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	24
ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN:.....	30
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	41
ANEXO N° 1: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	43
ANEXO N°2 ENTREVISTA MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	44

Estrategias de mejoramiento para el Modelo de Gestión por Competencias del Colegio San Luis Gonzaga Manizales.

ANTECEDENTES:

Teniendo en cuenta los diferentes autores que han hablado acerca de la Gestión por Competencias se encontraron tres autores específicos que han permitido tomar como base sus fundamentos para la intervención a este proyecto:

Bajo las categorías de búsqueda de los problemas frecuentes que se pueden encontrar al momento de implementar y desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias, se encontró uno muy recurrente que manifiesta Jorge H. Atehortua, 2016. Sherrman Garr Gerente Deloitte:

“Zompetencias, Competencias Zombie, es decir, programas de gestión por competencias que se han vuelto verdaderos muertos vivientes en las organizaciones, debido a que están experimentando una muerte lenta o están entrando en un silencio desuso” “en muchas organizaciones, las competencias son demasiado numerosas, mal definidas, o demasiado complejas. El resultado es que las competencias se están utilizando con poca frecuencia y, en última instancia, dejadas de lado”.

A partir de las expectativas que se generan al implementar y desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias, Gabriel Lago y Pablo Nadruz (s.f):

“plantean limitaciones como el surgimiento de resistencias por parte de los empleados por el cambio que esto implicaría para las personas, una alta inversión en capacitación de la totalidad del personal para lograr un óptimo conocimiento de la filosofía de gestión por competencias, una evaluación de desempeño meramente descriptivas y esquemáticos a través de actuaciones estáticas, una pobre comunicación y reforzamiento periódico del modelo en los empleados (ausencia de medición de impactos, consecuencias y/o mejoras), tener expectativas muy altas en cuanto a tiempo y resultados y finalmente una falta de actualización y enriquecimiento del modelo implementado”.

Esto ha generado según Society for Human Resource Management, 2000:

“Falta de experticia, ya que no se poseen conocimientos claros de los Modelos de Competencias, por lo que se presentan dudas en la construcción.

Falta de apoyo por parte de los accionistas: la gestión por competencias es vista como un tema de RR.HH. Hay una contradicción entre las altas expectativas de la línea de los gerentes respecto de las estrategias de Recursos Humanos y la aplicación del Modelo de Competencias y su grado de insatisfacción.

Prioridades competitivas: Las aplicaciones de recursos humanos no enfocan sus esfuerzos en los objetivos estratégicos, la estructura organizacional, los procesos críticos ni los objetivos financieros”.

En el proceso de construcción de un Modelo de Gestión por Competencias pueden surgir más dificultades relacionadas con otro tipo de situaciones particulares de cada organización, como quienes dan el paso a este modelo sólo por cumplir con estándares normativos, descuidando las fases de retroalimentación o devolución de resultados a los colaboradores, lo que conlleva a tener procesos sueltos sin una verdadera gestión del Talento Humano, sin embargo, existen organizaciones que desean un cambio real y una verdadera gestión estratégica.

Según lo encontrado en las diferentes fuentes, los problemas más frecuentes que han surgido en la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, está dado por temas de falta de conocimiento, comunicación, estructuración, que, si bien son situaciones que se pueden contrarrestar y ver como oportunidad, es importante hacer seguimiento para evitar dificultades mayores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Colegio San Luis Gonzaga es una Institución Educativa sin ánimo de lucro y de carácter privado que pertenece a la comunidad religiosa Compañía de Jesús que a su vez cuenta con 8 Instituciones Educativas más en todo el territorio nacional, el Colegio San Luis Gonzaga se encuentra ubicado en la ciudad de Manizales, capital del departamento de Caldas Colombia y cuenta con 120 colaboradores aproximadamente, distribuidos en tres grupos de colaboradores: docentes (73), personal administrativo y directivos (25) y personal de apoyo educativo de aseo y mantenimiento (14).

En el direccionamiento estratégico de la Compañía se encuentra el proceso de Gestión del Talento Humano, que tiene como objetivo, garantizar que el personal vinculado a la Institución posea y desarrolle las competencias requeridas para el cargo en el que se desempeña, en un adecuado ambiente de trabajo que favorezca el bienestar personal y laboral.

Desde el año 2014 la Compañía de Jesús decidió dar una nueva mirada a su proceso de Gestión del Talento Humano, incursionando en la Gestión por Competencias, así que decidió implementar un modelo que permitiera incluir todos los subprocesos desde la selección hasta la evaluación de desempeño, con el fin de garantizar la provisión de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades y los requerimientos realizados por las áreas funcionales, cumpliendo con las competencias y perfiles de los colaboradores para garantizar la prestación del servicio educativo.

Este modelo cuenta con una organización correctamente definida, estructurada e intervenida por una serie de asesores externos y los homólogos en Talento Humano de la red de los ocho Colegios de la Compañía, quienes en consenso y previas reuniones, de análisis de necesidades, diagnóstico y demás, propusieron un modelo con un enfoque previamente establecido que busca el desarrollo de la estrategia organizacional, caracterizado por unas “Competencias Ignacianas” propias de la cultura organizacional de las instituciones de la Compañía de Jesús, contiene su respectivo diccionario de competencias y definiciones que van ligadas a dicha cultura, la cual se basa en la Espiritualidad y tradición Educativa Ignaciana, siendo esta la propuesta Educativa de la

Compañía de Jesús, se encuentra establecido para todas las áreas de la organización, proyectando desde cada uno de los subprocesos este modelo.

La integración de un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias trae tantos beneficios organizacionales como retos en su progreso, desde la identificación de un correcto modelo, la posibilidad de desarrollarlo para toda la organización, la construcción sistémica con todas las áreas de la empresa, la máxima difusión y conocimiento por parte de los colaboradores, el tiempo que se debe dedicar al proceso, un líder responsable de hacer posible y constante la ejecución del mismo y la actualización constante del modelo, siendo este un proceso vivo dentro de la organización, dinámico y amigable para cada uno de los funcionarios.

Ante este panorama, el Colegio San Luis ha desarrollado todo un modelo que permite cumplir dicha metodología, siendo el objetivo final de un Modelo de Gestión por Competencias, contratar el personal idóneo que satisfaga las necesidades que como empresa tiene, además de cumplir con el desarrollo de las funciones de una manera competente enfocada al cumplimiento de la misión organizacional, y adicional, el desarrollo y potencialización del personal, generando la satisfacción de los colaboradores, demostrarlo a partir de la evaluación de desempeño y que esta sirva como insumo para aplicarlo mediante el plan de formación a aquellas competencias que requieren su máximo desarrollo, que permita que los indicadores de gestión vislumbren al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la misión de la empresa.

Para el caso del Colegio San Luis Gonzaga, no se ha podido lograr tal pretensión en su totalidad, el hecho de percibirse en todas las áreas y subprocesos de Talento Humano de la organización, poder cumplir con la misión de este modelo en toda su magnitud, esto a pesar de contar con un diagnóstico inicial, una estructura sólida del proceso descrito anteriormente y herramientas que permitan la consolidación de dicho modelo.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se identifican las falencias desde el propósito inicial de la Compañía en implementar un Modelo de Gestión por Competencias, de la necesidad que surgió, cómo se ha realizado todo el proceso de estructuración, de propiciarlo en todos los niveles del Colegio y cómo lograrlo potencializar, mantenerlo actualizado y dinámico.

El logro de un modelo completo y un desarrollo total va permitir al Colegio cumplir a satisfacción con su misión organizacional y con su objetivo primario.

Realizando un análisis minucioso, un diagnóstico y una propuesta de estrategias a implementar ante las situaciones identificadas, el nivel de satisfacción laboral, el uso de herramientas que suministra el Colegio, y el potencial desarrollo de los colaboradores, generarían las estrategias propias para eliminar las falencias encontradas.

PREGUNTA A RESOLVER:

¿Cuáles son las estrategias de mejoramiento a desarrollar para el fortalecimiento del Modelo de Gestión por Competencias implementado en el Colegio San Luis Gonzaga Manizales?

JUSTIFICACIÓN

Hablar de la implementación de un modelo de Gestión por Competencias se hace útil, ya que se ha convertido en un tema que, aunque novedoso, cotidiano dentro de las organizaciones, y en las dinámicas actuales de gestión existen normativas que lo exigen, crear estrategias organizacionales bajo un modelos de Gestión por Competencias, permite la potencialización del colaborador y el desarrollo tanto de sus competencias como el desarrollo mismo de la organización.

El desarrollo del presente proyecto emerge como efecto novedoso para el Colegio San Luis Gonzaga, ya que desde el año 2014 que se estructuró y documentó el Modelo de Gestión por Competencias por la red de Colegios de la Compañía de Jesús, no se tuvo ningún acercamiento en aras de seguimiento o de actualización, lo que descuida el cumplimiento de los principales objetivos del modelo y el posible impacto para los colaboradores y para la misma organización.

Es entonces de allí, donde surge el interés de plantear este contenido para el proyecto, ya que los beneficios que genera para una organización que trabaja bajo estos modelos son significativos, el aporte al cumplimiento de la misión organizacional se vuelve un ejercicio que con un adecuado manejo, revisión, seguimiento y constante actualización contribuye al mejoramiento de los procesos, la competitividad de los colaboradores y una mejor prestación del servicio educativo.

OBJETIVO GENERAL:

- Proponer estrategias de mejoramiento para el Modelo de Gestión por Competencias del Colegio San Luis Gonzaga en Manizales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la situación de la Institución Educativa frente al modelo implementado reconociendo aspectos a mejorar.
- Plantear acciones de proceder frente a las necesidades identificadas en cada uno de los componentes del modelo.
- Proponer estrategias de actualización permanente del Modelo de Gestión por Competencias que garantice su continuidad.

MARCO TEÓRICO:

La creciente importancia de la Gestión Humana como uno de los elementos para la conquista del éxito de las empresas, ha permitido una aplicación más amplia, diferente a las funciones tradicionales de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, formación, evaluación del desempeño y compensación) que se han venido aplicando a lo largo de los años.

Si bien en muchas organizaciones se tienen definidos procesos y actividades en cuanto a bienestar, desarrollo de competencias, inducción y compensación, es fundamental que el departamento de Gestión Humana logre identificar si la metodología utilizada está causando el efecto requerido en la organización, es decir, está logrando desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas y que estas a su vez están aportando al logro de los objetivos institucionales.

Ahora bien, al analizar la importancia de la aplicación de la Gestión Humana en las empresas; “La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación ha crecido en los últimos años” (Naranjo, 2005).

Desde el siglo XX se vienen desarrollando de manera más estudiosa los modelos conceptuales de Gestión Humana (Werters y Davis, 2001; Chiavenato, 2002, Ulrich, 2006) (Cuesta A.S., 2011), todo esto en aras del fortalecimiento de esta disciplina, que según Cuesta; la ventaja competitiva en el mundo, radicará en las competencias y gestión de los recursos humanos, de esta manera se impone un tipo de organización que garantice la continua renovación.

Para adentrarse un poco más es preciso analizar el modelo que se viene desarrollando, verificar el valor agregado que debe generar a la organización, identificar la capacidad de direccionamiento, el actuar frente a los cambios del entorno; “específicamente en el aporte que hacen al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a la gestión del cambio, proyección organizacional, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y

responsabilidad social” (Calderón, Cuartas, & Álvarez, Transformación organizacional y prácticas innovadoras de Gestión Humana, 2008).

Se considera que la teoría de los recursos y capacidades está dentro del campo de la estrategia, basada en los recursos de la empresa, se le da importancia a la estructura interna de la organización, para la formulación y desarrollo de la estrategia de la Compañía. A. Rugman (2002), crea los fundamentos de la teoría y describe los procesos mediante los cuales una empresa crece, conceptualiza a la empresa como un conjunto de recursos productivos con organización administrativa.

“Esta teoría ha sido consistente y arraigada a que las empresas son fundamentalmente heterogéneas, en término de sus recursos y capacidades internas, lo que ha significado ser el corazón de la gestión estratégica”, Lo que expone Barney (1986), también es aplicable a los recursos intangibles, lo cual le permite a la empresa poder adquirir una ventaja competitiva sostenida, por el trabajo que desarrollan en conjunto los recursos; además es una perspectiva que proporciona una justificación de cómo los recursos humanos de una empresa, podrían ser un potencial de ventaja competitiva sostenible.

“Los recursos son cualquier entrada en un sistema productivo en el que se genera una salida (productos y/o servicios). Estos se pueden clasificar en financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales, de conocimiento, de experiencia del equipo de gestión y de servicio al cliente, entre otros más” (C. HELFAT, 2009) Los recursos, pueden ser tangibles e intangibles, los primeros son de fácil identificación y medición, mientras los segundos, por su propia naturaleza no lo son.

Por otro lado, si los recursos son utilizados para establecer una acción, pueden considerarse como una fuente competitiva. Porter (1991), menciona que “los recursos no son valiosos en sí, son valiosos porque permiten a las organizaciones desarrollar actividades”. Estos son difíciles de ser transferidos entre las organizaciones, ya que implican costos de transacción, transferencia y porque dentro de estos, va involucrado un conocimiento propio.

“Las capacidades son el resultado de implementar, coordinar y combinar un grupo de diferentes recursos, utilizando procesos organizativos para alcanzar un fin” (Grant, 1991).

A partir del año 1973 con la publicación de David McClelland “Testing for competence rather than ‘intelligence” las competencias empiezan a tomar un valor relevante “en donde se propone un método para identificar pensamientos y/o comportamientos que diferencian el desempeño superior del promedio en función del comportamiento pasado” lo que proporcionó una nueva incursión de un modelo que permitiría hoy en día definir y clasificar las competencias.

En 1980, Klemm publica “The Assessment of Occupational Competence” donde define una competencia como una característica del individuo relacionada con el desempeño superior, sin embargo, a pesar de que Martha Alles (2009) le da una definición a las competencias “a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” indica que “si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión”, cuando se refiere a conocimientos se debe usar el término (conocimiento) ya que “Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función”.

Martha Alles (2009), clasifica las competencias en tres grupos importantes, así:

- Competencias cardinales: son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
- Competencias específicas: gerenciales. Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.

- Competencias específicas por área: aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización.

En el 2000, Mery Gallego clasifica las competencias en 3 aspectos según el desempeño así:

- Competencias relacionadas con EL SABER: conocimientos técnicos y de gestión.
- Competencias relacionadas con el saber HACER: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

“Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características” (Alles M, 2009).

Ahora bien, la Gestión por Competencias se define como “Un enfoque estratégico de promoción de las personas a través del trabajo y de búsqueda de la competitividad de las empresas. Se orienta al logro de niveles de excelencia en el desempeño de los trabajadores asociado a las necesidades organizacionales y los intereses de las personas” (SENA, 2013).

Según Leandy Ruiz (2015), un Modelo de Gestión por competencias es un modelo gerencial mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Las ventajas de desarrollar un modelo son:

- Los empleados son conscientes de su responsabilidad compartida para el desarrollo de sus competencias.
- El establecimiento de métodos de evaluación medibles a los cuales se les puede dar seguimiento de cerca.

- La adecuada ubicación del personal en los puestos y asignaciones donde podrán emplearse a fondo y tener mejor desempeño.
- Definir perfiles de trabajo acorde con las expectativas y necesidades de la empresa.
- Mayor productividad.
- Aumenta la empleabilidad de los colaboradores.
- Mejora el método de selección de personal.
- Mayor motivación del personal.
- Contribuye a la disminución de la rotación de personal.

En el siguiente apartado, se mencionan los tres modelos de Gestión por Competencias según Ricardo Cevallos (2014):

El modelo Funcionalista, donde la característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método, el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. Se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados del análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

Un segundo modelo, es el Conductista, se describe fundamentalmente lo que un trabajador realiza. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Y un tercer modelo, Holístico, que reúne las características de los dos anteriormente mencionados, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las disfunciones de la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que empieza a generarse la norma o estándar. A la vez que se diseñan estas rutinas técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo.

Según Mery Gallego (2000): un efectivo proceso de implementación de un Modelo de Gestión basado en Competencias incluye las siguientes fases:

- A. Conformación del equipo de trabajo, el cual debe contar con un miembro de cada área en la que se pretende desarrollar cada competencia, para identificar las necesidades y características requeridas según el rol que desempeñan y para garantizar un desempeño exitoso.
- B. Identificar el plan estratégico del negocio, para identificar las características organizacionales y específicamente cómo deberá ser el personal que labora en esta organización para garantizar el cumplimiento al plan estratégico.
- C. Identificar las competencias requeridas y su estandarización para lograr el resultado deseado.
- D. Verificación de casos éxitos y fracasos, para la actualización y mejoramiento de los procesos.

Para este referente teórico, el proyecto se sitúa a partir de 3 autores principales que abordan de manera conceptual los subprocesos de la Gestión Humana por Competencias, estos autores son Jorge H. Atehortúa R. (2016), Nina Billorou (2014) y Hariana Karina Da Silva Pita (2006).

El adecuado desarrollo de un Sistema de Gestión por Competencias, según Jorge H. Atehortúa R. (2016), en un primer paso, implica metodológicamente cambiar la forma tradicional de gestionar las competencias por medio de la identificación de las contribuciones individuales laborales de cada persona en su puesto de trabajo a los procesos del negocio, para lo cual se debe diseñar una metodología sencilla, práctica, fácil de entender y altamente consistente, que integre en un solo modelo tanto las competencias blandas como las duras o técnicas, pero que además es tan viable en su aplicación para cargos de alto nivel gerencial como para los puestos más operativos del negocio. Además de esto propone postulados en los que se deben trabajar para una Gestión Humana por Competencias, teniendo en cuenta que es indispensable que la estructura de este modelo sea acorde con los objetivos y las dinámicas organizacionales:

- Elaboración de perfiles por competencias, cargo a cargo, sin utilizar familias de cargos.

- Medición de resultados, no de potencial.
- Diseño de perfiles de cargos orientados por su contribución a los procesos del negocio.
- Descriptores (llamados en este nuevo modelo “criterios de desempeño”) definidos en forma de comportamientos específicos, unívocos, objetivos, que valoran los atributos de los productos entregados por el ocupante a su red de relaciones en los procesos.
- La valoración 360 está basada en la definición de los clientes que reciben el producto(s) de la actividad del evaluado.
- Un modelo que enfatiza el papel del manejo y del desarrollo de las personas en cabeza de sus líderes, y facilita y enriquece el papel del área de Gestión Humana.
- El diseño de planes de desarrollo de competencias que no se basan únicamente en soluciones instruccionales (capacitación), sino que pone el mayor énfasis en el desarrollo por medio del ejemplo: Mentoring y Coaching, dada la fácil comprensión de los criterios de desempeño para corregir las desviaciones o brechas de competencias con foco en los resultados.

Otro de los primeros pasos que hay que desarrollar en un Sistema de Gestión por Competencias es entrar en materia y en contexto para llegar a una definición acertada del concepto de Competencias, y Nina Billorou (2014) sugiere que las competencias tienen que estar alineadas con la estrategia organizacional en un proceso de construcción de un lenguaje común entre los diferentes actores: alta dirección, área de RRHH, trabajadores, mandos medios o supervisores, gerentes y sindicatos. Además, menciona que las prácticas a llevar a cabo no pueden ser individuales o solas, deben estar alineadas a los procesos de GH que se desarrollan en la organización. Todo Modelo de Gestión por Competencias debe estar integrado verticalmente, desde los niveles estratégicos a los niveles operativos. Resulta esencial que el modelo esté integrado horizontalmente, es decir que sus procesos se articulen como subsistemas que “funcionan” y se retroalimentan de manera sistémica, coherente y en una misma dirección. Como ya se ha mencionado, esta articulación se realiza a través del referencial de competencias, que se utiliza para gestionar los distintos procesos internos que atañen a cada subsistema:

Descripción de cargos o roles por competencias, Reclutamiento y Selección por Competencias, Gestión del desempeño por Competencias, Gestión del aprendizaje por Competencias, trayectorias ocupacionales y Plan de carrera por Competencias, Sistema de compensación por competencias.

Nina Billorou (2014), plantea y define los aportes o cambios que supone incorporar las competencias en los diferentes subprocesos de Gestión Humana como lo son:

-Reclutamiento y selección de personal por competencias: Proceso de comparación y toma de decisiones en el que se contrasta el perfil de competencias del cargo a ocupar, con las evidencias que pueden obtenerse acerca de las competencias de los candidatos. La referencia será el perfil del cargo y la información disponible sobre los candidatos.

-Evaluación de desempeño: La gestión del desempeño es el proceso mediante el cual la organización articula el desarrollo de las competencias: determina brechas, monitorea avances y retroalimenta y apoya a las personas en sus procesos de mejora. Es una herramienta esencial para todos los roles que, en la organización, tienen a su cargo la gestión de equipos de trabajo en la medida que permite direccionar, acompañar y potenciar su desempeño y aprendizaje.

-Implementación del Modelo de Gestión por Competencias: Implantar un nuevo Modelo de Gestión por Competencias en cualquier organización, conlleva una profunda transformación cultural. No se puede desconocer la importancia crucial que tiene la cultura organizacional para la estrategia, los procesos de cambio y el aprendizaje de la organización. ¿Por qué? Porque, aunque sea una realidad compleja compuesta por aspectos visibles (normas, procedimientos establecidos, regulaciones, etc.) e invisibles (supuestos implícitos, relaciones de poder, modelos de roles, representaciones compartidas, etc.), la cultura organizacional está presente, en forma evidente o subyacente, en la vida de la organización y de su gente.

-Mantenimiento y actualización: Una GHxC dinámica debe estar sujeta a constante revisión y evaluación de sus resultados. Las organizaciones que aprenden son aquellas que entienden el aprendizaje como inseparable del quehacer cotidiano y en donde se crean espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y de apropiación de las metas y la estrategia organizacional. Precisamente, en estos emergen las necesidades de nuevas competencias (individuales y colectivas), y tienen lugar los nuevos aprendizajes organizacionales. En consecuencia, habrá que crear ámbitos en los que todo el personal pueda reflexionar conjuntamente acerca de los problemas o disfunciones que tienen impacto en los indicadores, sus causas, posibles soluciones o mejoras y necesidades formativas relacionadas.

- Impacto: Diseñar y aplicar de manera periódica indicadores que permitan evaluar el impacto de la Gestión por Competencias a medio y largo plazo.

- Establecimiento de indicadores y de estadísticas.

- Medición de resultados de la implementación de la metodología de Gestión del Talento Humano por Competencias, teniendo en cuenta los indicadores y procedimientos establecidos.

-Sistematización de resultados.

-Contrastación de resultados frente a la plataforma estratégica de la Organización

-Cuantificación del valor agregado a la organización, como resultado de la implementación de Gestión de Talento Humano por Competencias.

Además de esto, Hariana Karina Da Silva Pita (2006), habla de un proceso de inducción como parte fundamental en la Gestión por Competencias, donde se realizan actividades orientadas a educar a los usuarios acerca del enfoque de competencias, es decir, se les ofrece diversos tipos de entrenamiento a los clientes internos para que aprendan a realizar

los procesos por competencias que los involucran a ellos (como la evaluación del desempeño y los planes de sucesión en donde las personas se hacen sus rutas de carrera en base a competencias), y mediante este proceso se consigue involucrar más a las personas, en algunos casos se realizan también dinámicas que los involucran y hacen entender mejor las competencias, estas actividades tienen una función de educación de los usuarios acerca del enfoque de competencias.

REFERENTE METODOLÓGICO

Para este proyecto de desarrollo, inicialmente, se hizo una recuperación documental de información sobre todos los aspectos organizacionales, la estructura y la alineación de las áreas y los procesos internos con el Modelo de Gestión por Competencias que se tiene en la Institución, se hizo por medio de la intranet, bases de datos, consultas al área involucrada y Sistema de Gestión de Calidad. A partir de allí, se hizo un análisis estricto de la documentación que plantea el modelo que tiene propuesto la Compañía de Jesús para sus Instituciones Educativas, basándose en teóricos que hablan sobre parámetros que debe tener un Modelo de Gestión por Competencias, lo que demostró que es un modelo con una estructura adecuada, que soporta una variedad de estudios previos para establecerlo y documentarlo.

De este análisis, surge que las brechas se encuentran en el proceso de implementación del Modelo de Gestión por Competencias, a lo que se procede, diseñar una entrevista semiestructurada que aborde todos y cada uno de los conceptos y sub-procesos de Gestión por Competencias, entre los que se encuentran el enfoque a desarrollar y la estructura del modelo, la definición de competencias, la alineación que tienen los procesos internos al modelo, y los subprocesos que son selección de personal, inducción, evaluación del desempeño, formación, capacitación por competencias, implementación del modelo, mantenimiento y actualización constante y, finalmente el impacto que genera en la organización y en los colaboradores la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias. Seguidamente se consultó a los estamentos de la Institución Educativa sobre las características y perspectiva del colaborador del modelo implementado por medio de esta entrevista semiestructurada, sobre aspectos específicos del desarrollo del modelo dentro del Colegio. La población de estudio fueron 120 colaboradores de planta del Colegio San Luis Gonzaga Manizales, la muestra fue el 30% de la población, es decir 40 colaboradores.

La entrevista se hizo de manera presencial, donde el entrevistador realizó las preguntas y el entrevistado respondió de manera verbal. Luego de esto, se obtuvieron los resultados, se tabularon en un cuaderno de Excel, se analizaron, y allí se detectaron falencias desde el punto de vista de los colaboradores.

Finalmente se diseñaron y se plantearon estrategias acordes a las necesidades identificadas en cada uno de los componentes del modelo y se propuso una actualización constante del modelo y su respectiva socialización que garantice la continuidad del buen funcionamiento de la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias.

RESULTADOS

RECUPERACIÓN DOCUMENTAL:

A partir de la búsqueda de la documentación con la que cuenta el Colegio San Luis Gonzaga y la Compañía de Jesús, como personería jurídica de las obras y comunidades en Colombia, se realizó un análisis a los documentos tales como: Direccionamiento Estratégico, Gestiones de procesos, Sistema de Gestión de Calidad, Preferencias Apostólicas, Modelo Educativo, Apostolados, Plan de Desarrollo Institucional, Estructura Organizacional, entre otras, para entender el perfil, cultura organizacional y como está compuesta la Institución.

Con respecto a la documentación de la Compañía de Jesús, con la decisión de los rectores de los Colegios de asumir algunos ámbitos, los Directores de Gestión Humana de todos los Colegios propusieron gestionar el Talento Humano desde un Modelo de Competencias Ignacianas, durante los años 2014 y 2015 los homólogos de Gestión Humana de los ocho Colegios que conforman la Compañía de Jesús a nivel nacional, se han encargado de compartir, analizar y articular las experiencias trabajadas en algunos de los Colegios sobre Gestión por Competencias, se referenciaron con otras Instituciones, revisaron los requisitos legales a partir del decreto 1278 del 2008, los parámetros contemplados en la Guía 31 del Ministerio de Educación Nacional - MEN - que evalúa las competencias del personal docente y exploraron el modelo de evaluación de Competencias Directivas Ignacianas de FLACSI; se elaboró entonces un documento que describiría la estructura de la propuesta del Modelo de Gestión por Competencias, con el fin de cumplir con los siguientes objetivos:

1. Identificar la estructura de un Modelo de Gestión por Competencias para los Colegios de la Compañía de Jesús.
2. Definir las competencias requeridas para cada nivel de cargo.
3. Alinear el Modelo de Gestión por Competencias a los procesos de selección, inducción, formación y evaluación de desempeño.

A partir de esta referenciación, tanto de los documentos y procesos que se llevan a cabo en el Colegio San Luis Gonzaga, como los que se desarrollan en la Compañía de Jesús a nivel nacional, se lograron determinar 11 categorías para analizar y valorar su desarrollo, frente a las teorías que se proponen desde la academia, es así como se plantea una triangulación para lograr una comparación entre lo que se tiene en la Institución y por ende en la Compañía, el ideal o propuestas desde las teorías y las acciones y estrategias a mejorar. (Anexo N° 3)

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con la aplicación de la entrevista semiestructurada a 40 colaboradores de las diferentes áreas del Colegio, se interrogó sobre aspectos específicos de la definición, procesos que se llevan a cabo y el desarrollo del modelo. Se cuestionó a los colaboradores acerca de seis de las once categorías definidas en un principio, se recogió la siguiente información:

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA:

El 70% de los colaboradores estudiados conoce la definición de competencias, sin embargo, les cuesta definirla en un principio y asociarla con su labor, se encuentra que el 30% de los colaboradores analizados no tienen claridad sobre competencias o no conocen su significado.

A pesar de que el 40% de la muestra indicó conocer las competencias que tiene definidas el Colegio para sus colaboradores, en la socialización, al preguntar por alguna de ellas, no dan respuesta, no son claras, dan a ver que no las conocen, las intuyen y el 60% de la muestra indica no conocerlas.

Al cuestionar sobre el conocimiento que tienen de las competencias definidas para cada cargo, el 53% no las conoce, a pesar de que el 47% dice conocerlas, de igual manera las respuestas no son acertadas a las competencias definidas para los cargos por el Colegio.

El 63% indica que no fueron informados sobre las competencias asignadas para su cargo, el 37% indica que sí fueron informados, pero las relacionan con el manual de funciones, el contrato de trabajo, entre otros documentos que no tienen relación con las

competencias definidas por la Institución, quienes indicaron que conocen las competencias definidas el 15% consideran que deberían mejorarse y conectarse con las competencias que tiene la persona, sugieren redactarlas de manera diferente, ya que los colaboradores no están conectados con las competencias que se requieren, verlas de manera más familiar, indican que el área de GH es un área de muchos procesos pero que de pronto por desconocimiento no se visualizan dentro del proceso personal de cada uno.

ALINEACIÓN A LOS PROCESOS

El 43% de los colaboradores entrevistados indica que no conoce cómo se estructuran los procesos de Talento Humano y cómo los distintos cargos o áreas se vinculan a ellos, el 37% indica que sí conoce la relación con sus áreas, el 20% sugiere respuestas como; el rol de tener personas a cargo, implica un liderazgo compartido, coordinación con las personas a cargo, desarrollar muchas funciones de GH para garantizar el bienestar, el área se limita a lo contractual, a la Seguridad Social, prestaciones, contratación, se queda en lo legal, no genera estrategias que aporte a la estrategia de la empresa, sugieren que se debería conocer mejor cómo está estructurada el área de GH en el Colegio. Indican que el hecho de que por mucho tiempo no hubo una figura de GH, desdibujó lo que hace la GH en un Colegio y llevó a que se volviera una figura, no tiene un impacto real en las áreas.

Sugieren que para articular de mejor manera las diferentes áreas a los procesos de Talento Humano, se requiere el fortalecimiento de las competencias, conocer las necesidades de los colaboradores por la salud física y mental, preocuparse por la formación de ellos. Proponer ejercicios de socialización donde se permita saber cómo se va a establecer, hacia dónde se quiere ir y lograr establecer el TH junto con lo que se quiera alcanzar con las competencias específicas, allí se deberían generar varias estrategias que permita lograr confianza con los colaboradores, que los empleados se sientan acompañados, debería ser un proceso que se difunda, que los colaboradores conozcan y que sea algo muy transparente, el área de TH es el área más importante de una organización y el contacto con los colaboradores debería ser permanente.

SELECCIÓN

Los procesos de selección narrados por los colaboradores entrevistados permiten identificar tres tipos de procesos de selección dentro de la organización:

Los procesos de selección actuales se basan en entrevistas rigurosas, por el coordinador de área, directivo, rector, pruebas psicotécnicas, pruebas específicas.

Los procesos de selección antiguos se daban muy a consideración de la opinión que se generaba en la entrevista.

Los procesos de selección se dan a partir de la práctica que realizan estudiantes de las diferentes Universidades de la ciudad en el Colegio.

Todo empieza a partir de una necesidad o de una solicitud ante un perfil, esa solicitud se pasa a TH donde ellos evalúan el perfil y hacen la preselección de HV, a partir de ahí se hacen pruebas psicotécnicas, preselección con entrevista con la psicóloga, con el directivo, el superior que es el caso del rector.

En las entrevistas se realizan algunas preguntas relacionadas con las competencias que posee o que requiere para el cargo, no de manera específica porque entorpecen la entrevista, pero se preguntan cosas que permitan visualizar esas competencias que se requieren.

INDUCCIÓN

El 52% de los colaboradores entrevistados indicaron que, en su proceso de inducción, brindaron información acerca de visión, misión, políticas, Identidad Ignaciana, reseña histórica, proceso y valores institucionales, el 35% indicó que no tuvo información acerca de esos temas, el 13% contestó con otro tipo de respuestas indicando que no obtuvo esa información en el momento de la inducción, pero si posterior a su ingreso, y en el día a día se fueron mostrando esos conocimientos.

No obstante, el 52% de la muestra indica que la inducción no responde a las necesidades requeridas por los colaboradores de conocer todo lo relacionado con el Colegio, el área o el cargo a desempeñar en un principio, en algunos casos se da de manera completa, pero no ordenada o viceversa,

Sugieren que es complejo que en unas cuantas horas se pueda tener todo absolutamente claro porque en el cargo son muchas cosas que se van generando día a día que hay que ir resolviendo, a medida que uno encuentra situaciones, aprende a cómo llevarlas a cabo, se requiere una estructura sólida que permita a los colaboradores conocer toda la dinámica del Colegio, hay mucho por abarcar. Lo que se hace es una inducción somera de información de la Institución, pero se requiere que sea más estratégica y que se fortalezcan todos esos conocimientos, se requiere un acompañamiento a ese colaborador nuevo y que ese tiempo debe ser ordenado.

Resaltan que la inducción se da de manera fortuita, ya que depende del coordinador de área y subdirector que acompañe el proceso y el acompañamiento que se da.

El 48% considera que la inducción fue llevada a cabo de manera completa y ordenada mostrándole todo lo relacionado con la Institución, su área y el cargo que iba a desempeñar.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El 75% de la muestra indicó que en algún momento le comentaron cómo se hace el proceso de evaluación del desempeño en el Colegio, el 25% respondió que no le indicaron cómo se debe realizar la evaluación de desempeño, sin embargo, todos los colaboradores han sido evaluados a lo largo del tiempo que llevan en la Institución de manera anual, describen que el proceso consiste en descargar la autoevaluación de la Intranet, se diligencia según unos rangos, de siempre, casi siempre, algunas veces, se socializa en algunos casos, en otros no, con el jefe inmediato, se firma el formato aceptando el porcentaje asignado, o se discute si es el del caso, el 80% indica que no se generan planes de mejoramiento, o seguimiento a las recomendaciones, pese a eso, algunos colaboradores afirman que en dicha evaluación en la parte de observaciones se aprovecha para generar recomendaciones, valorar otros conceptos que no se encuentran en el formato y que son necesarios resaltar.

En las herramientas utilizadas para evaluar el desempeño laboral, se utiliza la Intranet, para descargar el formato codificado según el Sistema de Gestión de Calidad, también se utiliza la visita al aula en algunos casos para soportar el indicador evaluado y plataformas

digitales con drive donde se plasma el planeador para el caso de los docentes y este permite verificar el cumplimiento.

El 50% de la muestra indicó que el evaluador le explicó el propósito de la evaluación, le describió en qué consiste el proceso a realizar, fue clara la explicación, las preguntas y la forma en que evaluaron el desempeño fue acorde a las funciones que realizan, para el caso de los colaboradores que llevan más de 3 años mencionaron que al iniciar con la primera evaluación del desempeño se les informó el propósito de la evaluación, pero a partir del segundo año en la Institución lo deducen y no lo volvieron a mencionar, el 50% restante indica que en ningún momento se describe el propósito de realizarla, adicionalmente indican que consideran que las preguntas y forma en que evalúan el desempeño se puede dar a la interpretación de la persona que está evaluando, ya que las preguntas son demasiado generales, abiertas, ambiguas, subjetivas para la evaluación de las funciones.

IMPLEMENTACIÓN ACTUALIZACIÓN E IMPACTO

El 58% de la muestra manifiesta que no se encontraba vinculado al Colegio cuando realizaron la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, el 22% no lo recuerda, el 20% manifiesta que si estaban vinculados cuando lo desarrollaron.

El 87% indica que no les informaron que se llevaría a cabo un nuevo proceso de gestión por competencias, el 13% indica que, si recuerdan que en algún momento les informaron, porque participaron de manera activa en la búsqueda de las competencias que se debían proponer para la Compañía, junto con personal que ya no labora en el Colegio.

El 72% indica que no participaron en alguna socialización realizada por el Colegio sobre el Modelo de Gestión por Competencias, el 18% no lo recuerda y el 10% indica que, si socializaron en algún momento, la descripción de cargos, evaluación de desempeño que se creó a partir del desarrollo de ese modelo.

En cuanto a si se ha generado alguna actualización sobre el modelo, el 83% indica que no, el 17% da razón a que sí se han generado actualizaciones, pero aclaran que tienen que ver con la propuesta de una evaluación por competencias de 360° y la actualización del módulo del ERP SAP, llamado Success Factors en el que se pretende evaluar el desempeño

pero que por temas de pandemia no se ha podido implementar, únicamente se actualizaron los perfiles de los colaboradores y organigrama.

A pesar de encontrar que el personal no reconoce el Modelo de Gestión por Competencias que se desarrolla en el Colegio San Luis, el 93% indica que la formación que recibido por parte del Colegio de alguna manera ha permitido fortalecer sus competencias laborales, el 7% indica que no es suficiente con brindar formación sin el propósito y conocimiento de causa de las competencias que deben tener los colaboradores, se debe primero conocer cuáles son las competencias y a partir de ahí generar planes de formación acordes a esas competencias.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

Frente a lo encontrado después de realizar la entrevista semiestructurada al 30% de los colaboradores de todas las áreas de la Institución, se lograron identificar los siguientes hallazgos consolidados en seis categorías:

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

En general los colaboradores del Colegio San Luis Gonzaga definen, distinguen y relacionan el significado general de competencias, pero no se tiene claridad de las que se tienen definidas por el Colegio para todos los colaboradores, dónde encontrarlas y cómo aplicarlas en su quehacer diario, son conscientes de lo necesarias que son para lograr un efectivo cumplimiento de su rol y el desarrollo de sus funciones, pero no logran relacionarlas con lo que realizan, adicional se puede evidenciar que no se reconoce si en algún momento fueron compartidas o difundidas, lo cual muestra que a pesar de existir un Diccionario de Competencias, el manual de cargos las contiene de manera explícita y el SGC se encuentra disponible en la Intranet de la Institución con toda la información, los colaboradores no acuden a estas herramientas ni se socializan constantemente, ahora bien la gestión por competencias se define como “un enfoque estratégico de promoción de las personas a través del trabajo y de búsqueda de la competitividad de las empresas. Se orienta al logro de niveles de excelencia en el desempeño de los trabajadores asociado a las necesidades organizacionales y los intereses de las personas” (SENA, 2013), es por esto se requiere el conocimiento de dichas definiciones por parte de todos los colaboradores de la organización para llevar a cabo el cumplimiento del propósito de una Gestión por Competencias.

ALINEACIÓN A LOS PROCESOS

Según Leandy Ruiz (2015), un Modelo de Gestión por competencias es un modelo gerencial mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados, este debe estar alineado, ser transversal y evidente a todas las áreas de la organización. Si bien desde el direccionamiento estratégico de la Institución se puede identificar como la gestión del

Talento Humano se encuentra alineada como proceso de apoyo y transversal en los objetivos misionales y así mismo en todas las áreas, se encuentra descrito en el objetivo del proceso la intención de garantizar el desarrollo de las competencias de los colaboradores y las prácticas que contienen un área de Talento Humano, todas alineadas al desarrollo de dichas competencias, pero por parte de los colaboradores la visualizan como un área independiente, que si bien es necesaria y relevante, la decisión que se generó de dividir las responsabilidades del área en los procesos de Gestión Académica y Gestión Administrativa hace cinco años, propició que en los colaboradores se desdibujara el líder concreto a cargo del proceso y lo que esto trae consigo, a pesar, de que hace nueve meses el cargo cuenta con una Coordinadora para cumplir con esta labor, no visualizan las actividades que se desarrollan para la alineación a los procesos y el fortalecimiento de esas competencias, se refleja un área con necesidades puntuales de acompañamiento más notorio a los colaboradores, socialización de las prácticas que se realizan y cómo impactan en las demás dependencias del Colegio. Se visualiza un área muy limitada a lo contractual, prestaciones, y prácticas más administrativas que estratégicas.

En un aporte significativo que propone Nina Billorou (2014), se visualiza un Sistema acorde a los resultados que refleja el San Luis, sugiere que las competencias tienen que estar alineadas con la estrategia organizacional en un proceso de construcción de un lenguaje común entre los diferentes actores: alta dirección, área de RRHH, trabajadores, mandos medios o supervisores, gerentes y sindicatos. Además, menciona que las prácticas a llevar a cabo no pueden ser individuales o solas, deben estar alineadas a los procesos de GH que se desarrollan en la organización. Todo modelo de Gestión por Competencias debe estar integrado verticalmente, desde los niveles estratégicos a los niveles operativos.

SELECCIÓN

Nina Billorou (2014), plantea y define los aportes o cambios que supone incorporar las competencias en los diferentes subprocesos de Gestión Humana, procesos de comparación y toma de decisiones en el que se contrasta el perfil de competencias del cargo a ocupar, con las evidencias que pueden obtenerse acerca de las competencias de los candidatos. La referencia será el perfil del cargo y la información disponible sobre los candidatos.

La práctica de selección en la actualidad se lleva a cabo de una manera adecuada y acorde a lo estructurado y referido desde lo descrito por la autora anteriormente, desde la estructuración tanto de la Compañía de Jesús como del Colegio, se aplica de una manera ordenada y apoyada por profesionales expertos en cada uno de los subprocesos que se ejecutan en la selección del personal, da respuesta al cumplimiento del propósito de una efectiva selección, se puede resaltar la oportunidad que se da a estudiantes universitarios que realizan la práctica en la Institución y dan continuidad al proceso de contratación.

INDUCCIÓN

En la práctica de inducción que se desarrolla en el Colegio, se brindan temas generales e instrucciones sobre dónde encontrar la estructuración y procesos que se llevan a cabo en la Institución, temas específicos del rol que desempeña cada colaborador, sin embargo para los colaboradores no da respuesta a información relevante requerida para un adecuado desempeño de sus funciones, los procesos que se desarrollan en la Institución son complejos, delicados y en cuanto a la enseñanza y consciencia de la información que se está adquiriendo se requieren un proceso más lento, ordenado, se da cumplimiento a lo descrito en el proceso, pero intrínsecamente no se adquiere consciencia de la importancia de la información que se está recibiendo, acorde con lo expuesto por los diferentes teóricos un ejemplo claro, lo propone Hariana Karina Da Silva Pita (2006), habla de un proceso de inducción como parte fundamental en la Gestión por Competencias, donde se realizan actividades orientadas a educar a los usuarios acerca del enfoque de competencias, mediante este proceso se consigue involucrar más a las personas, en algunos casos se realizan también dinámicas que los involucran y hacen entender mejor la propuesta de inducción y formación que tiene la organización, estas actividades tienen una función de educación de los usuarios acerca de los temas que son más relevantes para la empresa y que va acorde a las necesidades de los colaboradores.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño se ha tornado como lo Indica Martha Alles (2009) “al cumplimiento de estándares descuidando las fases de retroalimentación o devolución de resultados a los colaboradores”, en un principio la evaluación se genera como obligatoria de manera anual lo que se resalta, ya que se ha constituido como cultura que se deben evaluar

a todos los colaboradores, a pesar de ser un hábito ya adquirido, en muchos casos las preguntas y respuestas emitidas no permiten realizar un análisis del propósito fundamental de una evaluación a las competencias laborales, resulta sesgado el puntaje, debido a que se da a la libre y abierta interpretación tanto del evaluador como de quién responde a cada una de las preguntas, cuando realmente “la gestión del desempeño es el proceso mediante el cual la organización articula el desarrollo de las competencias: determina brechas, monitorea avances y retroalimenta y apoya a las personas en sus procesos de mejora”. Se convierte en una herramienta esencial para todos los roles que, en la organización, tienen a su cargo la gestión de equipos de trabajo en la medida que permite direccionar, acompañar y potenciar su desempeño y aprendizaje.

En el caso del Colegio San Luis vemos como se tiene un formato específico que aprovecha las herramientas tecnológicas y la difusión, cuentan con una herramienta mucho más amplia que puede estructurar, ordenar y permitir hacer seguimiento a dichas evaluaciones, planes de acción y retroalimentación como lo es Success Factors, a pesar de contar con la herramienta no se ha desarrollado y aprovechado, se sigue consolidando en Excel.

Se desconoce por parte de la mayoría de los colaboradores el propósito de una evaluación de desempeño y la fuente fundamental como insumo para desarrollar un plan de formación y de carrera.

IMPLEMENTACIÓN, ACTUALIZACIÓN E IMPACTO

La implementación dio lugar hace varios años, a pesar de esto se desconoce su creación y desarrollo por la mayoría de los colaboradores, no fue posible encontrar documentación acerca de cómo se dio el proceso de implementación en la Institución sobre el paso a paso, acogida y socialización, inclusive en los colaboradores que llevan más de 5 años, no se ve difusión acerca del modelo, actualización específica y algunas actualizaciones tienen que ver con un tema de implementación de la herramienta para evaluar el desempeño en 360°.

Una de dinámicas más importantes que se refleja desde la autora Billorou, es precisamente como un Modelo de Gestión por Competencias debe estar sujeto a constantes

revisiones seguimiento, difusión y evaluación de sus resultados, propone como “Las organizaciones que aprenden son aquellas que entienden el aprendizaje como inseparable del quehacer cotidiano y en donde se crean espacios para socializar, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y de apropiación de las metas y la estrategia organizacional”. Precisamente, se visualiza la carencia de este tipo de necesidades.

A pesar de tener un proceso de gestión del Talento Humano muy bien estructurado, contar con el respaldo de un Modelo de Gestión por Competencias creado por una red de Colegios que enmarcan la cultura organizacional, como entidad responsable de la formación de jóvenes con un sello específico que los identifica, realizar varias de las prácticas como métodos claves en las organizaciones, procesos relevantes y que dan pie a lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización, y actividades en general que desde la teoría se describen, el impacto con respecto al Modelo de Gestión de Competencias definido, no se logra evidenciar como un sistema que permita integrar y desarrollar todas las estrategias y beneficios que implica poner en práctica un modelo como estos.

La falta de difusión, capacitación, formación constante para todos los miembros de la organización, revisión, actualización y seguimiento a las mejoras y riesgos, afecta al objetivo esencial de la creación de estos modelos estratégicos en las organizaciones.

CONCLUSIONES

De lo anterior se puede concluir que la brecha principal no está en el enfoque, tampoco en la estructuración del modelo, sino en el proceso de implementación, difusión, capacitación y actualización.

El modelo creado desde el año 2014 cuenta con el respaldo de una serie de asesores y personal que planteó una estructura ordenada y acorde a la cultura organizacional de espiritualidad Ignaciana propia de los Jesuitas en la Compañía de Jesús.

El Colegio San Luis Gonzaga cuenta con un área de Talento Humano definida, la cual se encuentra como proceso de apoyo a las áreas misionales de la Institución, descriptiva y normativamente cumple con la estructura que debe tener un área como estas, las prácticas se encuentran descritas de manera clara, con objetivos e indicadores definidos, pero no se encuentran alineados a la estrategia de un Modelo de Gestión por Competencias.

El personal del Colegio no reconoce el Modelo de Gestión por Competencias que se desarrolla en la Institución desde hace varios años y cómo se vincula a las demás áreas, tampoco la gestión que se realiza desde el área de Talento Humano para alineación y proyección del modelo.

La Institución cuenta con una serie de herramientas que no son aprovechables en su máximo desarrollo, como el software para la evaluación de desempeño y la provisión de las competencias laborales, el documento general creado por la red de apoyo de los ocho Colegios con los asesores de la Compañía y las plataformas de formación y difusión.

Se debe reconocer el valor de contar unas competencias definidas de manera clara y consecuente a la estructura organizacional del Colegio, el Diccionario de Competencias con sus respectivas definiciones y como se encuentra categorizado para los roles de los colaboradores, el manual de cargos se encuentra alineado a las competencias laborales, la práctica de selección en concordancia a identificar las competencias de los aspirantes, los formatos de las prácticas desarrolladas, se encuentran acordes a las necesidades de la Institución.

La evaluación de desempeño, muestra una brecha, como lo expone Martha Alles (2009), esta tiene lugar cuando se realiza un análisis rápido, superficial de las circunstancias; y otro, no menos importante, cuando las percepciones y/o las emociones influyen en el análisis de los hechos, se minimiza o sobrevalora la tarea que realiza el colaborador. En estos casos, generalmente ni jefe ni empleado tienen el hábito de analizar los hechos y los comportamientos como una forma de aprender de la experiencia y construir de cara al futuro, con foco en el desarrollo tanto de competencias como de conocimientos.

Los modelos estratégicos de Talento Humano, tal y como es el de competencias, cumplen un objetivo claro en las organizaciones, y es el desarrollo y potencialización de los colaboradores como fuente fundamental y activo principal, aportan a la misión de las empresas, y así mismo como desde el desarrollo de sus competencias y capacidades se contribuye a la construcción del tejido social, se aporta a la relación y equilibrio entre trabajo y el propósito de vida de las personas.

El aporte y contribución de este proyecto desde la especialización de Talento Humano a futuras investigaciones, es un análisis a las dificultades que pueden surgir en la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, las acciones y estrategias que se pueden desarrollar para aprovecharse como oportunidad y evitar un impacto negativo en la implementación de estos Modelos Estratégicos de Talento Humano.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis frente al modelo implementado desde el año 2014 por el Colegio San Luis Gonzaga, a continuación, se sugieren una serie de estrategias y acciones que permitan fortalecer y dar continuidad al Modelo de Gestión por Competencias, el cual se estructura en cuatro fases:

PRIMERA FASE	
GENERALES	REIMPLEMENTACIÓN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Reconocer el Modelo de Gestión por Competencias como una estrategia para el desarrollo de las competencias de sus colaboradores como fuente del logro de los objetivos estratégicos de la Organización.	
<p>ACCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere hacer una revisión a las competencias que se tienen, las definiciones planteadas, si aún continúan vigentes, se debe mejorar alguna definición o todos los directivos están de acuerdo en la permanencia de las que existen. - Se debe realizar una revisión y actualización al documento general realizado por la red de Colegios Jesuitas. - Se sugiere tener un documento o manual propio de la Institución con las generalidades y especificidades que se sugirieron desde el primer documento guía de la Red de Colegios y lo que debe contener un Modelo de Gestión por Competencias propio para el Colegio San Luis Gonzaga. - Optar por un área de Talento Humano más visible y más presente en los distintos procesos internos, que no sólo actúe y gestione por cumplir normativas si no por interesarse 	<p>ACCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los directivos de la organización en la definición del Modelo de Competencias. Este involucramiento implica participar activamente en el proceso de conocer la estructura y definición de cada competencia, interiorizar el proceso de tal manera que se convierta en parte fundamental de las labores diarias. - Realizar talleres de reflexión con la máxima difusión y acompañamiento desde los altos mandos hasta el rol más general de la Institución - Difusión participativa del Documento de la red de Colegios de la Compañía de Jesús: "Propuesta Modelo de Gestión por Competencias" - Programa de formación y capacitación donde participen de manera activa y continua cada uno de los colaboradores del Colegio, sobre todo lo relacionado con el Modelo de Gestión Humana por Competencias, permitiendo la identificación de definiciones claves, procesos que se desarrollan desde el área y como aportan de manera activa al fortalecimiento de la misión institucional y el crecimiento personal de los colaboradores.

verdaderamente por el bienestar de sus colaboradores, que garantice que cada parte de la organización esté satisfecha con la misión estratégica del proceso.

SEGUNDA FASE

PRÁCTICAS

SELECCIÓN	INDUCCIÓN	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
<p>ACCIONES:</p> <p>Si bien el proceso de selección se lleva a cabo por competencias y se resalta la manera en que se realiza, es importante que toda la vinculación se haga de la misma manera, es decir, desde ese primer momento en que se realiza la contratación se pueden identificar aspectos a mejorar dentro de las competencias a potencializar, que servirán de insumo para que su proceso y permanencia en el Colegio sea orientado a la provisión de los colaboradores.</p>	<p>ACCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La inducción debe detallarse de una manera ordenada, específica y en tiempos bien definidos, en un principio, según las necesidades inmediatas para desempeñar el rol y seguidamente por los aspectos generales y que requieran de acompañamiento permanente. - Se propone se pueda agrupar acorde al cargo a desempeñar y la relevancia de lo que requiere aprender al momento de ingresar, posteriormente se debe contar cronogramas generales para la re-inducción y aprendizaje constante de todos los colaboradores. - Aprovechar las herramientas tecnológicas y amplias que tiene el Colegio para tener acceso permanente y completo de la información suministrada. 	<p>ACCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es conveniente que de los aspectos por mejorar que se evidencien de las evaluaciones, se generen planes de mejoramiento en los que se pueda trabajar para prestar un mejor servicio y que así mismo se pueda realizar constante seguimiento de que se está ejecutando de la manera correcta. -Un manual o instructivo referido al propósito de la evaluación, cómo evaluar el desempeño, definiciones básicas, puede ser una estrategia para minimizar las percepciones y desconocimiento que se pueda generar tanto de evaluadores como evaluados, se debe consignar, además de la instrucción general del proceso, ejemplos.

TERCERA FASE

FORMACIÓN

Se plantea la necesidad de fortalecer este procedimiento desde dos enfoques:

El primero, basarse en lo sugerido por el documento general realizado por la red de Colegios, el cual aporta significativamente al propósito de un plan de formación en una organización, como debe estructurarse, qué elementos debe contener, este se encuentra muy bien distribuido, acorde a las necesidades y misión de la Compañía, con una cultura organizacional tan marcada como la de los Jesuitas, según su identidad Ignaciana, bajo esta premisa, contando con el cumplimiento a las fases anteriores y la realización efectiva de las prácticas propuestas por los teóricos expuestos, podrá realizarse un plan de formación de manera personalizada, que implique que desde el momento de la selección se identifiquen aspectos relevantes para la formación de los colaboradores y se categoricen, según las competencias que se requieran fortalecer.

El segundo, la ejecución de los programas y proyectos de formación, aportando al bienestar, motivación de los colaboradores, una estrategia significativa para llevar a cabo lo descrito en el documento guía de la red de Colegios de la Compañía, es generando oportunidades de participación activa de los colaboradores de una manera innovadora aprovechando los recursos tecnológicos, académicos y alianzas que tiene el Colegio.

CUARTA FASE

ACTUALIZACIÓN CONSTANTE

ACCIONES:

-Implementar una evaluación por indicadores al modelo; que midan e indaguen el impacto y la perspectiva que tienen los funcionarios acerca de este.

-La sistematización de los resultados arrojados, la constante comunicación con los colaboradores y seguimiento al modelo, debe permitir llevar a cabo un plan de trabajo que sea transversal a todas las prácticas y actividades que se desarrollan desde el área y para las demás áreas de la Institución, permitiendo fortalecer el modelo, que permanezca actualizado y documentado aportará a que perdure en el tiempo, realizando las mejoras que dé lugar y planes de acción en concordancia con los cambios del entorno y la organización, siempre cuando sea informado a todos los colaboradores.

-La Cuantificación del valor agregado que aporta un Modelo de Gestión por Competencias debe ser fundamental para el líder de Talento Humano, esto permitirá el apoyo del cuerpo directivo al aporte significativo y permanencia del modelo en la organización,
--

Contar con una documentación tan completa como la que tiene el Colegio San Luis Gonzaga es un gran paso para que el Modelo de Gestión por Competencias funcione, sin embargo, es necesario e indispensable que todo el cuerpo funcionario del Colegio conozca y reconozca que existe este modelo y todas las partes que este contiene, hacerles saber que hacen parte de él y que son el principal recurso del Colegio.

En cuanto a la asimilación y cultura que se debe generar para el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias debe brindarse con una metodología sencilla, práctica, fácil de entender y altamente consistente, que integre todas las áreas, que permita acogida e interiorización de cada uno de los colaboradores.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos la trilogía vol. 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias la trilogía vol. 2: 1500 nuevos conceptos y enfoques*. Granica.
- Atehortúa, J. (2016). *La reinención del modelo de gestión por competencias*. Recuperado el 23 de abril de 2021, de la página web <http://www.gestiónhumana.com>.
- Barney, J. (1986). *Strategics factor markets: expectations, luck and business strategy*. Management sciencie, 32:1231-1241.
- Billorou, N. (2014). *ABC Gestión humana por competencias*. Oit.
- C. Helfat, M. P. (2009). *Understanding dynamic cpabilities: progress along a developmental path*. Strategic organization, 7:91-102.
- Calderón, G., Cuartas, J., & Alvarez, C. (2008). *Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana*. Innovar, número 35, p. 151-166.
- Cevallos, R. *Gestión por competencias profesionales* (2014). <https://es.slideshare.net/ricardofranciscoceva/gestion-por-competencias-profesionales>.
- Cuesta, A. S. (2011). *Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica*. Revista de ciencias sociales, pp 1-297; 13 Pgs.
- Da Silva, H. (2006). *Estudio evaluativo de la implementación de la gestión por competencias en empresas del área metropolitana de Caracas*. Universidad Católica Andres Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7131.pdf>
- Gallego, M (2000). *Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Revista universidad Eafit p. 63-71.
- Grant, R. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage implication for estrategy formulation*. California Management Review, 114-135.
- Historia de las competencias en el mundo*. Recuperado el 23 de abril de 2021, de la página web <http://www.gestiónhumana.com>. 13 de octubre de 2015.
- La gestión humana no es para toda la empresa*. Recuperado el 23 de abril de 2021, de la página web <http://www.gestiónhumana.com>. 22 de diciembre de 2015.
- Naranjo, o. l. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa*

vinculada al programa expopyme de la Universidad del norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento y gestión, Issue 18, p103-137.

Porter, M. (1991). *Towards a dynamic theory or strategy*. Management Journal, 12:95-117.

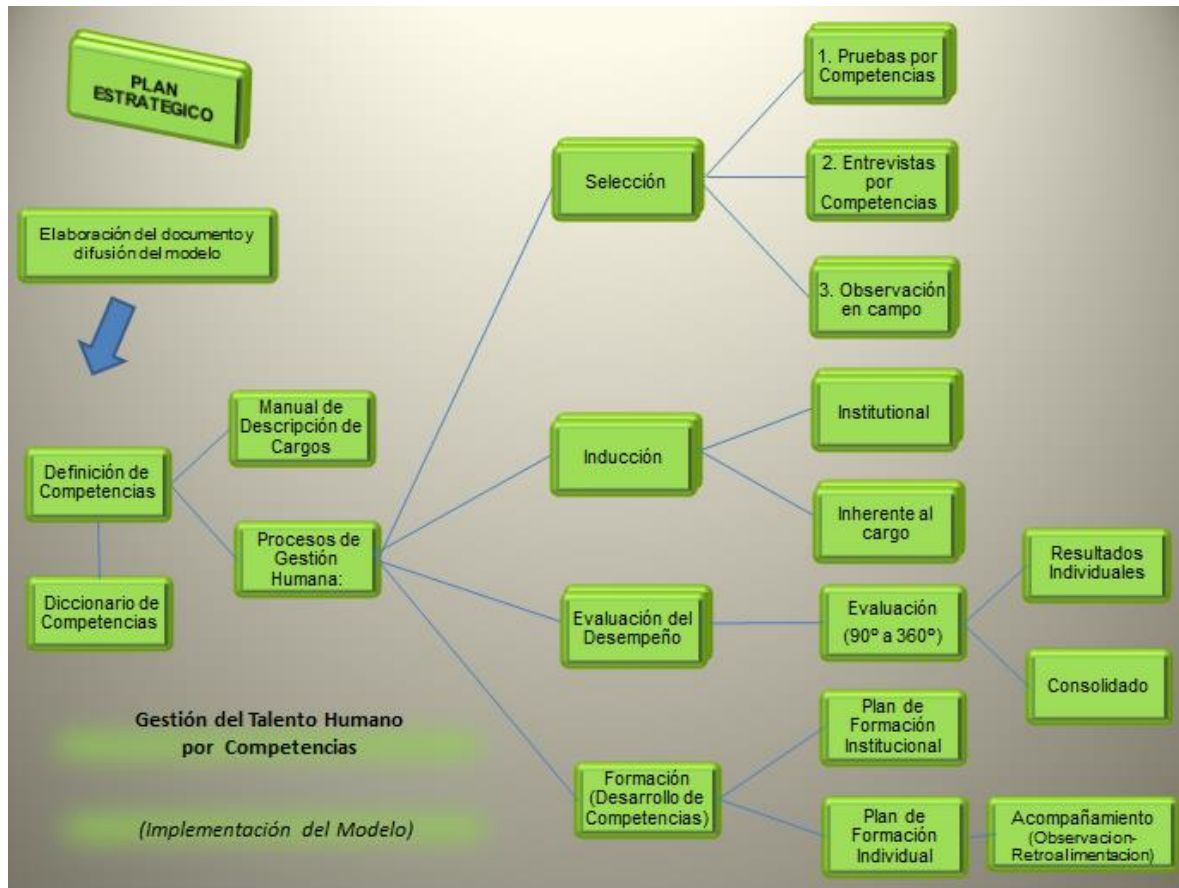
Ruíz, L. (2015). *Modelo de Gestión por Competencias*. Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>

Rugman, A. V. (2002). *Edith penrose´s contribution to the resource based view of strategic manament*. Strategic management journal, 769-780.

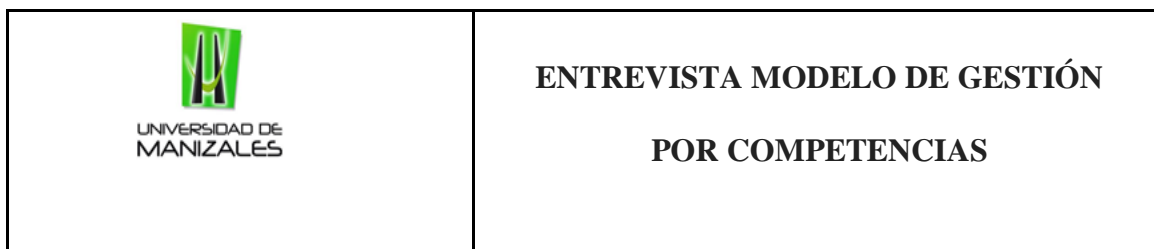
Servicio nacional de aprendizaje - Sena. (2013). *Gestión de talento humano por competencias "gthpc - metodología"* versión 1. Bogotá. Dirección del sistema nacional de formación para el trabajo.

Servicio nacional de aprendizaje - Sena. (2003). *Abc de las competencias*. Bogotá. Dirección del sistema nacional de formación para el trabajo.

ANEXO N° 1: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



ANEXO N°2 ENTREVISTA MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



El presente instrumento forma parte de un estudio que constituye el trabajo de grado de la Especialización en Gerencia del Talento. Tiene como propósito conocer su opinión acerca de la efectividad del Modelo de Gestión por Competencias en el Colegio San Luis Gonzaga. Entendiendo por efectividad el grado en el cuál, este enfoque de gestión ha apoyado la implementación exitosa de actividades de Talento Humano para el logro de los objetivos organizacionales. La información obtenida será procesada y utilizada únicamente para fines académicos. El tratamiento de los datos individuales se hará de manera anónima.

Definición de competencias:

1. ¿Qué entiende usted por competencia?
2. ¿Conoce las competencias que tiene definidas el Colegio para las personas que trabajan en él?
3. ¿Sabe usted que cada cargo tiene definidas competencias para su desempeño?
4. ¿Le indicaron en algún momento por qué para su cargo se requieren estas competencias?

(De conocerlas) ¿Considera que las competencias que definieron para su cargo son las adecuadas o se debió incorporar alguna otra?

Alineación a los procesos

5. ¿Conoce cómo se estructuran los procesos de Talento Humano y como los distintos cargos o áreas se vinculan a ellos?
6. ¿Considera que el área al que pertenece, se vincula a los procesos de competencias que se llevan a cabo desde Talento Humano?

(De no vincularse) ¿Cómo piensa puede articularse de mejor manera el área a los procesos de Talento Humano?

Selección

7. Describa cómo se llevó a cabo su proceso de selección.

Inducción

8. En su inducción, ¿brindaron información acerca de Visión, Misión Políticas, Identidad Ignaciana, Reseña Histórica, procesos...?:

9. ¿Considera que su proceso de inducción fue llevado a cabo de manera completa y ordenada mostrándole todo lo relacionado con la Institución, su área y el cargo que iba a desempeñar?

10. ¿De qué se dio cuenta que hizo falta en el proceso de inducción después de estar trabajando o que piensa que también se debió haber dicho?

Evaluación de desempeño

11. ¿En algún momento le comentaron cómo se hace el proceso de evaluación del desempeño en el Colegio?

12. Describa, ¿cómo fue el proceso en el que evaluaron su desempeño laboral?

13. ¿Se elaboraron planes de mejoramiento? ¿Realizan seguimiento a planes de mejoramiento o acciones correctivas?

14. ¿Qué herramientas utilizaron para la evaluación de desempeño por competencias?

15. ¿El evaluador le explicó el propósito de la evaluación, le describió en qué consiste el proceso a realizar, y fue claro en su explicación?

16. ¿Las preguntas y la forma en que le evaluaron su desempeño fue clara y acorde a lo que usted realiza?

Implementación

19. ¿Estaba usted ya en el Colegio cuando se realizó el proceso de competencias en él?

20. ¿Recuerda si en algún momento le informaron sobre el proceso de competencias que se llevaría a cabo dentro del Colegio?

21. ¿participó de la socialización que hizo el Colegio del Modelo de Gestión por Competencias?

Actualización e impacto

22. ¿Luego del montaje de las competencias en el Colegio, ha participado o sabido de alguna actualización que se haya dado sobre el proceso?

23. La formación que ha recibido, ¿ha permitido fortalecer sus competencias laborales?