



# **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. PROPOSAL FOR A COMPETENCY-BASED MANAGEMENT MODEL FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.**

Ángel Oswaldo Díaz

Sociólogo, Maestro en Dirección de Empresas. Investigador;

adiaz@univo.edu.sv

ORCID: 0009-0000-6600-4037

## **Resumen**

Desde la creación de la primera Institución de Educación Superior (IES) en El Salvador en 1965, se ha generado una diversidad de opciones para la creciente comunidad estudiantil, buscando la mejor opción con base en la excelencia académica. Esto plantea una serie de problemas para las IES, que radican en el papel que realizan sus colaboradores para alcanzar la excelencia académica. Estas Instituciones de Educación Superior, han planteado sus modelos de gestión por competencias para la contratación, formación y evaluación de su personal colaborador, con la finalidad de alcanzar las misiones y visiones planteadas en base a la excelencia académica.

Esta situación es analizada y evaluada en este artículo, cuyo sentido es si en la actualidad mantienen esos modelos de

gestión por competencias y su forma de aplicación dentro de la IES.

Por lo que se obtuvieron opiniones respecto a la temática, mediante la administración de cuestionarios a personal administrativo y docentes universitarios de las IES, así mismo se entrevistó a representantes de instituciones de alta gerencia que monitorean el desempeño del personal, lo cual permitió identificar percepciones, críticas y proposiciones ahondando en las visiones y retos del modelo de gestión por competencias.

## **Palabras clave**

Institución de Educación Superior (IES), Modelo de Gestión por Competencias, Talento Humano, Colaborador.





Since the creation of the first Higher Education Institution (IES) in El Salvador in 1965, a diversity of options has been generated today for the growing student community, seeking the best option based on academic excellence. This poses a series of problems for HEIs, which lie in the role played by their collaborators to achieve academic excellence. These Higher Education Institutions, since their inception, have proposed their competency-based management models for the recruitment, training, and evaluation of their collaborating personnel, in order to achieve the missions and visions set out on the basis of academic excellence.

This situation is analyzed and evaluated in this article, the meaning of which is whether they currently maintain these competency-based management models and their form of application within the HEI.

Therefore, opinions were obtained regarding the subject, through the administration of questionnaires to administrative personnel and university professors of the HEIs, likewise, representatives of senior management

institutions that monitor the performance of the personnel were interviewed, which allowed to identify perceptions, criticisms and propositions delving into the visions and challenges of the competency-based management model.

### **Keywords**

Higher Education Institution (IES), Competency Management Model, Human Talent, Collaborator.

### **Introducción**

En la actualidad, existen diversas opciones a nivel de educación superior, esto hace que exista una competitividad en el mercado, el cual se espera que para el estudiante sea beneficioso por el hecho que, entre más competencia en el mercado, las Instituciones de Educación Superior compiten entre sí, en base a la calidad de educación que brindan, pero para llegar a ello incentivan modelos educativos para el beneficio de sus colaboradores, que se reflejaría en mejores resultados en base a la misión y visión para la IES. Muchas de estas IES asumen el modelo de gestión por competencia en sus planificaciones, sin embargo, reaparece el dilema del dicho al hecho.





El modelo de gestión por competencias son procedimientos para alinear a los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. (Alles M., 2005)

A partir de lo mencionado, las IES por si mismas persiguen objetivos internos que van alineados a la excelencia académica, esto determina que los departamentos de talento y recursos humanos pongan su empeño para dirigir los procesos de contratación, fomento y evaluación del personal en origen a la consecución de los objetivos.

### **Situación Problemática**

El recurso humano es el factor clave en todas las organizaciones, para el logro de los objetivos, misión, visión y metas.

El éxito de las organizaciones se puede lograr a través de una excelente gestión que realice con el recurso humano. En una ocasión se le pregunto a Martha Alles una famosa escritora de libros de recursos humanos ¿Que es competencia?, esas características de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso, el cual se fundamenta en el saber (conocimiento), saber ser (actitudes), habilidades (saber hacer) y la

comprensión (saber entender). (Alles M. A., 2007)

Los colaboradores pueden tener el conocimiento en ciertas áreas y realizar muy bien su trabajo, pero si no tienen las habilidades adecuadas como: negociación, trabajo en equipo, manejo del estrés y automotivación, no podrán completar con eficiencia las tareas para los que fueron contratados.

Las instituciones que buscan mantener un buen posicionamiento en el mercado deben asegurarse de que las capacidades y esfuerzos de su personal estén dirigidos hacia el logro de las metas de la organización. De esta manera los colaboradores se convierten en una fuente fundamental para la competitividad de la institución a lo largo del tiempo.

En este sentido, la gestión por competencias proporciona a las organizaciones una forma para el desarrollo de la capacidad organizacional, necesaria para implementar estrategias en el futuro.

Desde los años 90s, el enfoque por competencia ha sido ampliamente utilizado en muchas organizaciones educativas. Su aplicación a las instituciones educativas a nivel superior no





ha sido ampliamente documentada, ya que muchas de estas aún están en su etapa de desarrollo.

### **Enunciado del Problema**

¿Cuál es la incidencia de la gestión por competencias en el desarrollo del talento humano?

### **Justificación**

Si bien, las universidades, son organizaciones que se enfocan a la educación superior, existen diversas áreas operativas, administrativas, logísticas y de docencia, que necesitan potencializarse aunados a alcanzar las metas y objetivos propuestos tanto de los colaboradores como de la organización, acorde al estándar de soluciones que demanda el contexto social actual.

Por tanto, se considera necesaria la elaboración de una propuesta de un modelo de gestión por competencias para las Instituciones de Educación Superior, en el cual, se determine las funciones específicas por cada dependencia y de esta forma favorecer a través de la propuesta de nuevas competencias apegadas a la realidad y a la nueva dinámica social, para el fortalecimiento de los colaboradores y de la organización.

La implementación de una propuesta de un modelo de gestión por competencias garantiza a las instituciones de educación superior un crecimiento institucional y de su personal, permitiendo generar planes de acción, enfocadas a los procesos claves de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, capacitación, formación y desarrollo del talento humano; se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria.

El modelo por competencias radica en la combinación de aplicación de conocimientos, saberes y destrezas, enfocado a la obtención de resultados esperados, y con el objetivo de desempeñar con éxito y eficiencia un puesto.

### **Objetivos**

#### **General**

Proponer un modelo de gestión por competencias que incida en el desarrollo del talento humano en las IES.

#### **Específicos**

Revisar los perfiles de puesto definidos y verificar su alineación con un modelo de gestión por competencias





Categorizar las competencias por cada puesto específico.

Determinar la incidencia de la Gestión por Competencias en el Desarrollo Humano en las Instituciones de Educación Superior.

### Metodología

En la elaboración de la investigación, se optó por un enfoque mixto, el cual se caracteriza por la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo dentro de un mismo estudio. (Fernández Collado, Pilar Baptista, & Hernández Sampieri, 2006).

Con respecto al carácter de la investigación que se realizó, fue de tipo “Correlacional” debido que a través de ella se construyó una propuesta de un modelo de gestión por competencias en la cual se midieron dos variables, más que buscar una respuesta a un determinado fenómeno, se centra en potenciar y desarrollar un área en específico que posibilite a futuro una propuesta de modelo de gestión por competencias.

La muestra para el estudio estuvo constituida por 149 personas que se desempeñan en diversas Instituciones de Educación Superior (IES). El tipo de muestreo fue el estratificado proporcional, quienes fueron contactados de forma

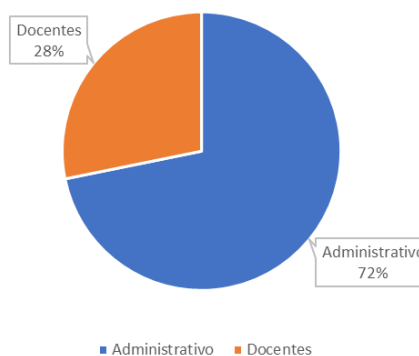
presencial, entre los meses de abril a agosto de 2021, de acuerdo a criterios como: personal activo de sus respectivas instituciones.

Se realizaron entrevistas con sus respectivos cuestionarios en base al área que desempeñan los empleados.

### Resultados

Los resultados del estudio se resumen en las siguientes gráficas

1. ¿Cargo actual dentro de la Institución de Educación Superior?



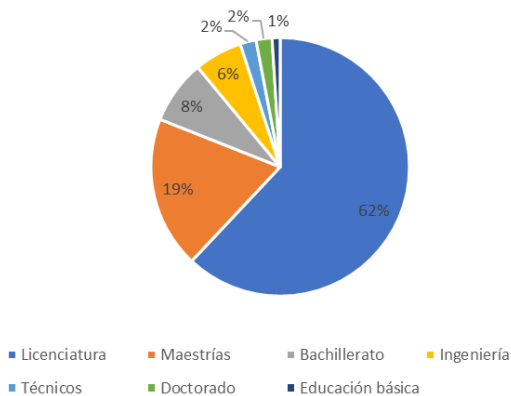
**Figura 1 Cargo actual de los entrevistados.**

El 72 % de los encuestados tiene un cargo administrativo dentro de la organización y el 28 % son Docentes. Por lo que tres cuartas partes pertenecen a áreas administrativas, lo que sugiere que las Instituciones de Educación Superior poseen más personal administrativo que docentes.





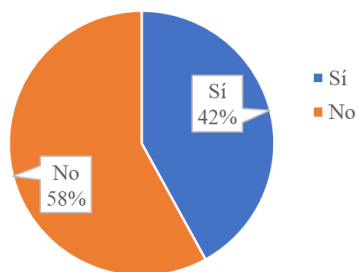
2. ¿Nivel académico o grado de escolaridad?



**Figura 2 Nivel académico o grado de escolaridad.**

El nivel académico del 62 % es Licenciatura, 19% cuentan con estudios de maestrías, seguidos de un 8 % con estudios de bachillerato, 6% Ingeniería, 2% Técnicos, 2% Doctorado y 1% con educación básica. A partir de estos datos, se determina que los personales de las IES en su mayoría poseen nivel académico superior.

3. ¿Tiene usted conocimiento si es práctica de la IES realizar el proceso de planeación estratégica de recursos humanos para hacer frente a las necesidades actuales y futuras de la organización?



**Figura 3 Realiza la IES el proceso de planeación estratégica.**

Del total de los encuestados el 58% afirma no tener conocimiento sobre los procesos de planificación estratégica de recursos humanos de la IES, mientras una representación del 42 % manifestó tener conocimiento sobre estos procesos. Con esto se demuestra que en la mayoría de las IES no se da a conocer una planificación estratégica que vincule las necesidades actuales y futuras.

4. De acuerdo a su conocimiento el modelo de gestión por competencia se refiere a una de las siguientes alternativas. Seleccione una opción.



**Figura 4 Modelo de gestión por competencia.**

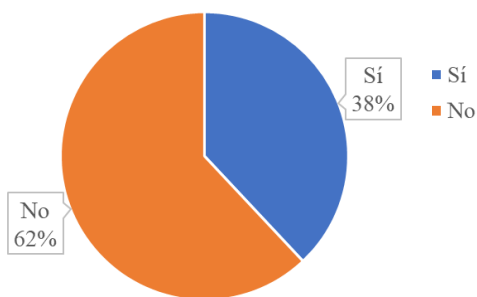
El 91% de los entrevistados no tiene claro lo que es el modelo de gestión por competencias, respondiendo un 66% que es un conjunto de conocimiento y





experiencias, el 25 %, que es el un conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades, y solo 9% tiene un concepto acertado. A partir de estos números, se marca una clara tendencia en que la mayoría del personal en las diversas IES desconocen el modelo de gestión por competencia, ya que no le dan valor a las habilidades y a las conductas que debe asumir en el cargo.

5. ¿Recibió inducción organizacional o general por parte del área de Talento y Desarrollo Humano al ingresar a la institución?

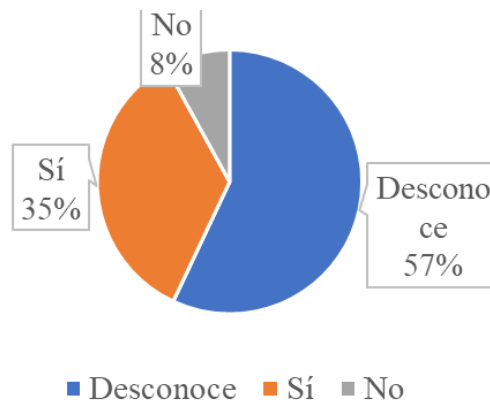


**Figura 5 Inducción organizacional en el ingreso.**

El 62 % de los entrevistados respondió no haber recibido inducción del Área de Talento y Desarrollo Humano, mientras el 38 % afirma haber recibido inducción organizacional o general. Esto hace creer que los departamentos de Talento y Recurso Humanos no brindan inducción

sobre la organización y la importancia del rol de la persona en el cargo que asume en la consecución del fin de la IES.

6. ¿Su actual descriptor y perfil de puesto esta actualizado de acuerdo al modelo de gestión por competencias?



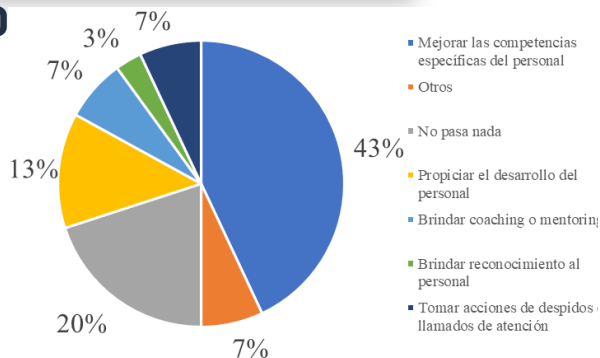
**Figura 6 Descriptor y perfil actualizado.**

Se les preguntó a los encuestados sobre la actualización su actual descriptor y perfil depuesto, manifestando al 57% que desconoce, el 35 % afirma no estar actualizado y el 8% respondió que el descriptor de puesto no está actualizado. De acuerdo a estos datos, la mayoría de los encuestados desconocen si su perfil se adapta al modelo de gestión de competencia.

7. ¿En su opinión, ¿los resultados de las evaluaciones del desempeño que se administran en la IES son útiles para los siguientes fines? Seleccione una opción.



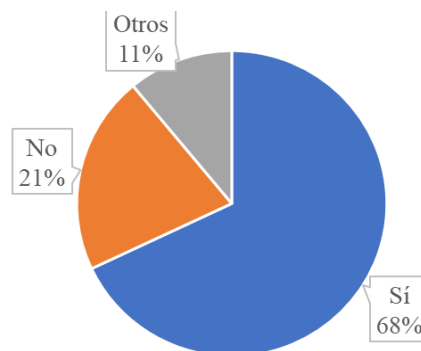




**Figura 7 Evaluaciones de desempeño y utilidad.**

Del 149 entrevistados el 43% considera que los resultados de las evaluaciones del desempeño que se administran en la IES, se aplican con el objetivo de mejorar competencias específicas del personal. Normalmente, las IES asumen las evaluaciones como una herramienta de identificación de debilidades, y partiendo de eso, capacitar en competencias específicas a su personal. Sin embargo, un número nada despreciable de encuestados perciben que las evaluaciones no llevan al final ninguna trascendencia, por el hecho que no se genera ninguna acción posterior en base a los resultados.

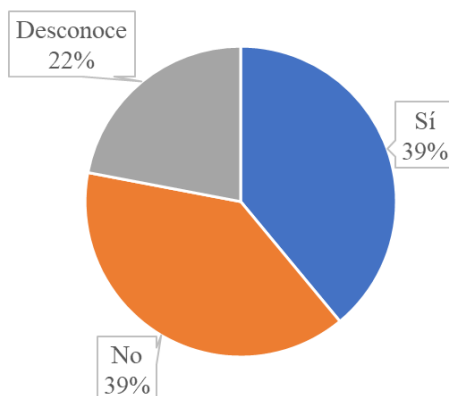
8. ¿En su opinión los programas de capacitación y formación que la IES gestiona y promueve para su personal son útiles y necesarios para lograr los resultados esperados en cada uno de los puestos de trabajo?



**Figura 8 Programas de capacitación y formación.**

Del total de los encuestados un 68% afirma que los programas de capacitación y formación que la IES gestiona y promueve para su personal son útiles y necesarios para lograr los resultados esperados en cada uno de los puestos de trabajo. Para la mayoría los programas de capacitación suelen ser útiles por el hecho que consideran que les da herramientas para lograr los resultados deseados.

9. ¿En su apreciación, la IES promueve una cultura de necesidades de capacitación y formación del personal con enfoque a la gestión por competencia?







## Figura 9 Cultura de formación del personal.

El 39% del total de los entrevistados considera que a través del Departamento de Talento y Desarrollo Humano de la IES se promueve una cultura de necesidades de capacitación y formación del personal con un enfoque a la gestión por competencia, no obstante, el 61% responde que no o desconoce si las capacitaciones o formaciones se realizan bajo un enfoque por competencias. Dicho de otra manera, la mayoría de los encuestados opinan en que las capacitaciones no van con un enfoque a la gestión por competencia.

### Conclusiones

Después de un análisis holístico y exhaustivo de los datos, se han determinado las conclusiones siguientes:

Las IES cuentan con Departamentos para la gestión de Talento Humano, las cuales cuentan con las funciones propias dentro de la organización, no obstante, los Departamentos de Talento y Desarrollo Humano tienen poca incidencia en los procesos claves de Talento Humano dentro de la IES, dando como resultado que los colaboradores ignoren el trabajo realizado por esos departamentos.

En las IES se encuentran definidos lineamientos, políticas, procedimientos relacionados con el reclutamiento y selección de personal, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño basados en competencias. No obstante, a través de su aplicación no se garantiza la gestión exitosa del talento humano.

Los Departamentos de Talento y Desarrollo Humano de las diversas IES, no realizan una evaluación del desempeño del personal basada en la gestión por competencias, por lo tanto, no pueden ser identificadas las áreas en las que se requiere capacitar para el desarrollo de los colaboradores, lo que impide su crecimiento profesional.

### Recomendaciones

Desde el punto de vista académico se ofrece una propuesta de criterio técnico y a la vez práctico para satisfacción de todos los sectores involucrados:

Implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, basándose en el como una herramienta esencial para dirigir la administración del personal y el logro de los objetivos, a su vez haciéndole parte de la cultura organizacional de la IES.





Socializar constantemente al personal, sobre la importancia de participar íntegramente en el proceso de implementación del modelo de Talento Humano, con el fin de que comprendan que no se trata únicamente de una documentación de procesos, si no parte de la cultura en donde se fundamentan sus actitudes y actividades para alcanzar la misión y visión deseada por la IES y el logro de su crecimiento y reconocimiento como colaborador.

Revisar periódicamente los perfiles con el fin de mantenerlos actualizados al igual que las competencias requeridas para cada cargo, tomando en cuenta que la IES ofrece servicios de enseñanza superior, por lo que es importante que todos los cargos de la estructura se encuentren alineados a la misión y visión.

Evaluar el desempeño de los colaboradores al menos una vez por año, para determinar el nivel de desarrollo de conocimientos y competencias adquiridos para así poder generar planes de capacitación y planes de estudio de carreras.

Se recomienda a las IES, actualizarse en herramientas digitales de gestión por

competencia, que permita realizar evaluación del desempeño basado en la gestión por competencias entre pares dentro de la organización.

### Referencias

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (28 de Junio de 2007). Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales. *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".  
Obtenido de Bilio.
- Fernández Collado, C., Pilar Baptista, L., & Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: MacGraw-Hill/Interamericana.

