

Estructura de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la  
Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira

Director:

Doctor: Juan Carlos Castaño Benjumea

Ángela María Giraldo Quiceno  
Universidad Tecnológica de Pereira  
Agosto 2019

## Nota de Aceptación

El Trabajo de Grado titulado Estructura de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira, Realizado por la estudiante **Ángela María Giraldo Quiceno**, cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Tecnológica de Pereira para optar por el título de **Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

---

**Firma del Presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Pereira, Agosto 2019**

## Resumen

En esta investigación se construye un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF, la cual es una Institución de Educación Superior de carácter técnica profesional redefinida por ciclos propedéuticos, con 47 años de trayectoria en la región.

Para lograr el objetivo general, se inició con un estudio que permitiera diagnosticar elementos importantes sobre el estado actual de los procesos, procedimientos y actividades de la gestión del talento humano en CIAF, además de la identificación de las competencias tanto cardinales como las específicas gerenciales y las específicas por área; por lo cual se realizó trabajo de campo, recolectando información mediante técnicas de recolección de información como la entrevista, la encuesta y revisión de documentación; las cuales se aplican mediante instrumentos de recolección como el cuestionario, guía de entrevista y lista de chequeo; instrumentos aplicados a los procesos, los docentes y al personal administrativo de la institución.

Posteriormente se realizó un análisis de la información recolectada, el cual permitió determinar los procesos y las competencias que conformarían el modelo de gestión del talento humano para CIAF. Los procesos fueron documentados, las competencias se agruparon en un diccionario de competencias institucional, dividido a su vez en tres diccionarios de competencias: Diccionario de competencias cardinales, diccionario de competencias específicas gerenciales y el diccionario de competencias específicas por área. Teniendo claros los anteriores componentes, se propone un modelo de gestión del talento humano para CIAF, donde las competencias son transversales a todos sus procesos, y cuya base se soporta

fundamentalmente por la misión, visión, valores, filosofía institucional, normatividad del Ministerio de Educación y el plan estratégico 2019-2020.

El proyecto se soportó en el cumplimiento progresivo de los objetivos específicos, iniciando con el diagnóstico, luego con la documentación de los procesos, seguido de la construcción de los diccionarios de competencias para finalmente diseñar el modelo de gestión.

Se llega a la conclusión de que CIAF requiere la implementación del modelo propuesto para cumplir de manera efectiva el objetivo de reclutar, desarrollar y retener el personal idóneo para la organización, objetivo que también está incluido en el nuevo decreto que rige los registros calificados de programas académicos de educación superior y cuyo objetivo superior es impactar en la calidad de la educación.

**Palabras Claves:** Competencia, Diccionario de competencias, Modelo de gestión, Proceso, Talento humano.

## **Abstract**

This research builds a human talent management model based on competencies for the CIAF Administration and Finance Institute Corporation, which is a Higher Technical Institution of a professional technical nature redefined by propedical cycles, with 47 years of experience in the region.

To achieve the general objective, it began with a study to diagnose important elements about the current state of the processes, procedures and activities of human talent management in CIAF, in addition to the identification of both cardinal and specific managerial skills and the specific ones by area; whereby field work was carried out, collecting information through information gathering techniques such as the interview, the survey and review of documentation; which are applied through collection instruments such as the questionnaire, interview guide and checklist; instruments applied to the processes, teachers and administrative staff of the institution.

Subsequently, an analysis of the information collected was carried out, which allowed determining the processes and competences that would make up the human talent management model for CIAF. The processes were documented, the competences were grouped into an institutional competency dictionary, divided in turn into three competency dictionaries: Dictionary of cardinal competencies, dictionary of specific managerial competencies and the dictionary of specific competencies by area. Having clear the previous components, a model of human talent management for CIAF is proposed, where the competences are transverse to all its processes, and whose base is fundamentally supported by the mission, vision, values, institutional philosophy, normativity of the Ministry of Education and the strategic plan 2019-2020.

The project was supported in the progressive fulfillment of the specific objectives, beginning with the diagnosis, then with the documentation of the processes, followed by the construction of the dictionaries of competences to finally design the management model.

It is concluded that CIAF requires the implementation of the proposed model to effectively meet the objective of recruiting, developing and retaining the right personnel for the organization, an objective that is also included in the new decree that governs qualified program records Higher education academics and whose higher objective is to impact the quality of education.

**Keywords:** Competition, Dictionary of skills, Human talent, Management model, Process.

## **Introducción**

El presente estudio tiene como objetivo la estructuración de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira, objetivo cumplido gracias al desarrollo de sus cuatro objetivos específicos, construidos a partir del análisis de la información recolectada, construida y la consultada en fuentes bibliográficas y referentes teóricos.

La anterior información se presenta en el presente documento mediante la división en los siguientes capítulos:

**Capítulo 1.** Se presenta el problema de investigación, compuesto por los antecedentes de la idea, la situación problema, la definición del problema, las hipótesis o supuestos, el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, la justificación del estudio, los beneficios y limitaciones.

**Capítulo 2.** Marco referencial, compuesto por los marcos teórico, conceptual, normativo, filosófico, situacional y el glosario de términos.

**Capítulo 3.** El diseño metodológico representa la delimitación del estudio, las características demográficas, espaciales, temporales, las técnicas de recolección de información y sus instrumentos.

**Capítulo 4.** Resultados. Donde se presenta la propuesta que da respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados: Diagnóstico, establecimiento de los procesos de gestión del talento humano, Diseño del diccionario de competencias y propuesta del modelo.

**Capítulo 5.** Conclusiones y recomendaciones.

## Contenido

Resumen .....	iii
Abstract .....	v

Introducción.....	vi
Capítulo 1: El problema de investigación .....	1
1.1 Antecedentes de la idea.....	1
1.2 Situación problema.....	2
1.2.1 Formulación.....	4
1.2.2 Sistematización del Problema.....	4
1.3 Definición del problema.....	5
¿Cuál debe ser el modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la CIAF?.....	5
1.4 Hipótesis o supuestos .....	5
1.5 Objetivo General.....	6
1.6 Objetivos específicos .....	6
1.7 Justificación del estudio .....	6
1.8 Beneficios que conlleva.....	7
1.9 Limitaciones previsibles .....	8
1.10 Espacio .....	9
1.11 Tiempo .....	9
Capítulo 2: Marco referencial .....	9
2.1 Marco teórico .....	9
2.1.1 La educación superior en Colombia.....	9
2.1.2 El rol de la gestión del talento humano en las instituciones de Educación Superior .....	11
2.1.3 Modelos de la gestión del talento humano.....	14
2.2 Marco conceptual.....	19
2.2.1 Competencia.....	19
2.2.2 Modelos de gestión por competencias .....	20
2.2.3 Enfoque sistémico de un modelo de gestión por competencias.....	21
2.3 Marco normativo .....	22
2.4 Marco situacional .....	24
2.5 Glosario .....	25
Capítulo 3 Diseño Metodológico.....	26
3.1 Universo .....	26
3.2 Población o muestra .....	26
3.3 Delimitación del estudio .....	27
3.3.1 Espacial.....	27

3.3.2 Demográfico .....	27
3.3.3 Temporal .....	27
3.3.4 Temática .....	27
3.4 variables e indicadores.....	27
3.5 Instrumentos para recolección de información. ....	30
Capítulo 4. Resultados .....	34
4.1 Diagnóstico.....	34
4.2 Determinación y documentación de los procesos y procedimientos de gestión del talento humano que se deben implementar en la CIAF.....	41
4.3 Diccionario de competencias .....	47
4.4 Modelo de gestión .....	70
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	77
Bibliografía .....	79
Ilustraciones y tablas	
Ilustración 1 Talento individual .....	17
Ilustración 2 Tres grandes pilares de la aplicación de un modelo de gestión por competencia .....	21
Ilustración 3 Procesos de gestión del talento humano CIAF.....	42
Ilustración 4 Niveles de las competencias .....	49
Ilustración 5 Modelo de gestión Martha alles .....	74
Ilustración 6 Modelo de gestión por competencias CIAF .....	76
Tabla 1. Variables e indicadores.....	27
Tabla 2. Formato guis de entrevista .....	30
Tabla 3. Lista de chequeo general .....	36

#### Tabla de anexos:

Anexo 1. Análisis de referentes teóricos.

Anexo 2. Información recolectada

Anexo 3. Procesos del talento humano CIAF

## Capítulo 1: El problema de investigación

### 1.1 Antecedentes de la idea

Gracias a las exigencias del entorno, la creciente competitividad y las condiciones de calidad, las instituciones de Educación Superior necesitan fortalecer su estructura y sus procesos; por lo cual la autora del presente trabajo consideró que este fortalecimiento se debe basar en gran medida en el mejoramiento continuo de los procesos involucrados en la gestión del talento humano. Sin embargo, a lo largo de su trayectoria en instituciones de Educación Superior ha identificado que en algunas de ellas no se tienen contemplados estos procesos, o estos no están alineados con los objetivos organizacionales.

Dentro de las organizaciones como lo son las instituciones de educación superior, existe el talento humano, talento que debe ser gestionado, optimizado y desarrollado de manera efectiva. Lo anterior es un pilar para el logro de una educación de alta calidad, por lo cual la autora del presente trabajo infiere que el tener o no tener los procesos de gestión humana identificados, estructurados y ejecutados, juega un papel importante a la hora del cumplimiento de los objetivos de las instituciones de educación superior, las cuales tienen como funciones la docencia, la investigación y la extensión; así como lo expresa (Martínez, 2011):

“la universidad requiere definir la visión integral de sus funciones académicas: docencia, investigación y extensión sobre un nuevo paradigma siendo uno de sus mejores soportes, una comunicación oportuna como eje transformador que le permita, a través de la creación y difusión

del conocimiento lograr la correspondencia entre lo que la sociedad demanda por una parte y la coherencia interna que debe reinar en la universidad”. (párr. 2)

Es así como las instituciones de educación superior deben tener sus procesos estructurados de manera sistémica para lograr esa coherencia interna de la que habla el autor anterior, coherencia en donde no pueden excluirse procesos como la debida selección de personal, adecuados procesos de capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, inducción, reclutamiento, entre otros.

Lastimosamente se ha evidenciado a lo largo de la experiencia como docente que algunas instituciones de educación superior centran las actividades de gestión del talento humano sólo al proceso de contratación y remuneración, por lo cual nació la idea de establecer un modelo de gestión del talento humano que sea sólido y efectivo, cuyo fin es el logro de una institución de educación superior trabajando de manera sistémica, armoniosa, efectiva, productiva y con calidad. Ahora bien, el motor y base fundamental para que este proceso conlleve al desarrollo de la organización y de sus empleados son las competencias. Se observó y percibió cómo no se logra realizar un adecuado desarrollo del personal y de los procesos por la carencia de una adecuada gestión de competencias que retroalimente los resultados que se obtienen y que otorgue base fundamental para la realización de efectivos y exitosos planes de acción.

## **1.2 Situación problema**

La Corporación Instituto de Administración y finanzas CIAF es una institución de Educación Superior fundada en el año 1972 en la ciudad de Pereira departamento de Risaralda; la cual “cuenta con programas Técnicas Profesionales, Técnicos laborales y

mediante alianzas estratégicas programas Tecnológicos y Profesionales Universitarios.”

(Corporación instituto de administración y finanzas, 2019)

El cambio de carácter institucional a Institución Universitaria, la creación de programas profesionales por ciclos propedéuticos, el fortalecimiento de su sistema de aseguramiento de la calidad y la oferta de posgrados a nivel de especialización, son para CIAF en estos momentos su objetivo central. Actualmente la institución está redefinida como institución de educación superior por ciclos propedéuticos, por lo cual se están reestructurando todos los planes institucionales, inclusive su PEI (plan educativo institucional), sus estatutos, todos sus reglamentos y los programas de permanencia y graduación estudiantil. Sin embargo, antes de dar este paso, se evidencian problemas de tipo administrativo, organizacional y de gestión de personal.

Lo anterior se hace visible en la lentitud de procesos, falta de comunicación e integración entre áreas, opinión de los graduados no muy favorable sobre el factor administrativo, duplicidad de actividades y resultados y desmotivación de los empleados de la institución. Se suma el hecho de que no existe un área, proceso o responsable de crear diagnósticos y estrategias que permitan solucionar todos los inconvenientes planteados anteriormente, por lo cual se hace primordial y urgente la estructuración y puesta en marcha de todos aquellos procesos que desde un enfoque por competencias mejoren e impulsen la organización, la adecuada gestión del personal, aumento de la motivación, la comunicación organizacional y el desarrollo humano y organizacional en CIAF.

Este problema se agudiza al detectar que procesos claves como la selección, inducción, capacitación y desarrollo, bienestar social laboral, evaluación del desempeño entre

otros, no existen, o se realizan de manera empírica y no están documentados. Por ende se requiere de un modelo de gestión del talento humano que basado en competencias pueda lograr que CIAF supere todas estas situaciones y pueda crecer, posicionarse y mejorar la calidad de los servicios que presta.

### **1.2.1 Formulación**

Actualmente CIAF no tiene un modelo definido que permita que desde la estructuración de procesos idóneos para la gestión de su personal se realice una adecuada administración y organización de todas las actividades relacionadas con el área administrativa y de personal, careciendo de manuales de funciones por competencias, procesos, procedimientos o actividades debidamente documentadas, y de una estructura que bajo un enfoque sistémico permita una adecuada comunicación organizacional, donde los procesos se interrelacionen y se ejecuten de manera que permitan la consecución de los objetivos organizacionales.

Se busca que gracias a la implementación del presente proyecto estos problemas que se presentan en CIAF se solucionen, por medio de este diseño y desarrollo del modelo de gestión del talento humano por competencias, mediante el cual se realizó un diagnóstico organizacional, se identificaron los procesos y competencias que requiere la institución para tener un óptimo desempeño, y que permitirá a la institución y sus empleados crecer de manera fortalecida y sostenible.

### **1.2.2 Sistematización del Problema.**

A continuación se presentan las preguntas que permiten sistematizar el problema que se solucionará mediante el desarrollo del presente proyecto:

- ¿Cuáles procesos de gestión del talento humano están documentados o se implementan en CIAF?
- ¿Qué procesos de gestión del talento humano se deben diseñar y desarrollar para una institución de educación superior como CIAF?
- ¿Cuál debe ser el conjunto de competencias que deben tener y desarrollar los empleados de CIAF para mejorar el desempeño y desarrollo de los mismos y de la organización?
- ¿Cuál debe ser la estructura de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la CIAF?

### **1.3 Definición del problema**

¿Cuál debe ser el modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la CIAF?

### **1.4 Hipótesis o supuestos**

La creación e implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, permitirá la ejecución de procesos requeridos por CIAF para mejorar su desempeño, crecimiento y organización como institución de educación superior.

## **1.5 Objetivo General**

Estructurar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Corporación Instituto de Administración y finanzas CIAF.

## **1.6 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de los procesos implementados y/o documentados de gestión del talento humano que actualmente tiene la CIAF.
- Determinar y documentar los procesos y procedimientos de gestión del talento humano que se deben implementar en la CIAF.
- Diseñar un diccionario de competencias para la CIAF, donde se determinen las competencias para los empleados de la CIAF.
- Diseño del modelo de gestión del talento humano para la CIAF basado en competencias.

## **1.7 Justificación del estudio**

Pereira es una ciudad que le está apostando al sector de la educación superior, tal como lo presenta RCN radio (RCN Radio, 2017) “La capital risaraldense se consolida a nivel nacional como una de las ciudades universitarias por excelencia, ello de acuerdo con el resultado de un estudio revelado recientemente.”, concepto respaldado por la Red Universitaria de Risaralda, cuyo objetivo principal dentro de sus planes es el de la creación del clúster universitario en Risaralda. Esto se traduce en un gran reto de competitividad para la CIAF, además de que en la ciudad tienen presencia algunas universidades acreditadas de alta calidad. Por lo cual la CIAF se ve obligada a aumentar la calidad de su servicio educativo,

calidad que se afecta por la no existencia de procesos de gestión del talento humano consolidados, un ejemplo de ello es el no tener procesos de capacitación, de evaluación del desempeño, mediciones del clima organizacional, manuales de funciones actualizados y por competencias, selección, inducción, entre otros; afectándose así el desempeño de todas las áreas organizacionales, reflejándose en errores que terminan afectando directa o indirectamente la calidad del servicio educativo que se presta. Estos errores e inconvenientes ya se han reflejado en el día a día laboral, en temas como incongruencia en información, desconocimiento de responsabilidades y funciones, incumplimientos, quejas y retrasos en los procesos, ausentismo, desmotivación, entre otros.

Lo anterior describe la urgencia e importancia que tiene para la CIAF el diseño y posterior implementación del presente modelo, el cual tuvo como objetivo estructurar un modelo de gestión del talento humano para la institución, modelo que permitirá la articulación entre las áreas y procesos y una mejora de la comunicación y desempeño organizacional.

### **1.8 Beneficios que conlleva**

La mejora en el desempeño organizacional y en los procesos, y la mejora en la calidad del servicio; indudablemente serían un impacto para CIAF derivados de la implementación de la presente propuesta. De manera específica a continuación se enuncian los beneficios:

- Claridad en los procesos existentes, sus interrelaciones, y sus procedimientos.
- Fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad y cumplimiento de las normativas del decreto 1330 de 2019 relacionadas con esta área.

- Mejora de la comunicación organizacional.
- Posibilidad de llevar la trazabilidad de los procesos.
- Posibilidad de identificar las brechas de los empleados en cuanto a los niveles de competencias requeridos y la realización de planes de desarrollo.
- Personas idóneas para la organización.
- Aumento de la satisfacción de los estudiantes.
- Aumentos del sentido de pertenencia de los empleados y disminución de los niveles de rotación de personal.
- Fluidez en la toma de decisiones y empoderamiento del puesto de trabajo.

### **1.9 Limitaciones previsible**

La presente propuesta tuvo algunas limitaciones, entre las cuales se destaca la falta de disponibilidad y tiempo tanto de los directivos y coordinadores de la institución como de la autora del proyecto; lo cual se minimizó mediante la agenda con anticipación de citas y entrevistas que se debieron realizar para cumplir con una adecuada y óptima recolección de la información necesaria.

También se debió considerar una posible resistencia al cambio, dado que CIAF es una institución con más de 40 años de trayectoria, donde hay empleados antiguos en la institución y siempre han trabajado bajo los mismos esquemas.

## **1.10 Espacio**

El proyecto se realizó en la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF, institución de Educación Superior en la ciudad de Pereira.

## **1.11 Tiempo**

El proyecto se realizó en un lapso de 12 meses.

## **Capítulo 2: Marco referencial**

### **2.1 Marco teórico**

#### **2.1.1 La educación superior en Colombia.**

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia establece que las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano. (Ministerio de Educación Nacional, 2019)

Actualmente en Colombia existen 292 instituciones de educación superior, de las cuales 50 están acreditadas como de alta calidad, donde 88 son de carácter público y 211 de carácter privado (El Espectador, 2018)

La educación superior en Colombia se regula por la ley 30 de 1992, el CNA (Consejo Nacional de Acreditación) define cuáles son sus campos de acción:

Los campos de acción definidos por la educación superior en Colombia son: el de la técnica, el de la ciencia, el de la tecnología, el de las humanidades, el del arte y el de la

filosofía. (Art. 7, Ley 30 de 1992). Por tanto, los programas académicos que ofrecen las instituciones de educación superior deben estar inscritos dentro de estos campos de acción, siendo ellos conformes a los propósitos de formación de cada institución. (Art. 8 Ley 30 de 1992). Dichos programas académicos pueden desarrollarse en niveles de pregrado y postgrado.

Las principales funciones u objetivos que tienen las instituciones de educación superior en el país se definen como: la investigación, la extensión y la docencia; Para lo cual en Colombia existen diferentes organismos de control, fomento, vigilancia y seguimiento a todo el sistema, entre estos organismos se encuentran: CONACES (Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior), CNA (Consejo Nacional de Acreditación), CERES (Centros Regionales de Educación Superior), SPADIES (Sistema para la prevención de la deserción en Educación Superior), SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior), ECAES (Exámenes de Calidad de la Educación Superior) y el OLE (Observatorio Laboral para la Educación). Para el país el tema de aumento de la calidad y cobertura de la educación es un tema primordial, la revista Semana (2017) indica:

En el país se han alcanzado importantes logros en materia de educación superior. En cobertura, por ejemplo, en los últimos diez años, el país aumentó en 20 puntos porcentuales su tasa de cobertura, al pasar de 31,6% en 2007 a 51,2% en 2016. Además, se destaca como una de las naciones de América Latina con el mayor crecimiento de matrícula en educación superior, desde el año 2000. (p.1)

Por lo cual toda institución de educación en el país debe apostarle a la cobertura y la calidad.

CIAF en el contexto anterior se sitúa como una institución de carácter privado, que imparte formación técnica y que en estos momentos desea crecer, motivo por el cual presentó ante el Ministerio de Educación su propósito de redefinirse para ofertar programas de pregrado por ciclo propedéuticos, “Los ciclos son unidades interdependientes, complementarias y secuenciales; mientras que el componente propedéutico hace referencia al proceso por el cual se prepara a una persona para continuar en el proceso de formación a lo largo de la vida, en este caso particular, en el pregrado.” (Ministerio de Educación Nacional, 2009, pág. 1) Gracias a los ciclos un estudiante puede obtener 3 títulos al finalizar su carrera, es decir, recibirá título de técnico, tecnólogo y profesional.

### **2.1.2 El rol de la gestión del talento humano en las instituciones de Educación Superior**

Las instituciones de educación superior son organizaciones humanas, es decir, en ellas interactúan diariamente seres humanos con diferentes talentos, actitudes, habilidades, competencias, experiencias, conocimientos y más; Talento que se deben gestionar, por ende, este tema no es ajeno a las mismas, tal como expresa Pérez (2000) “Para que exista organización no basta cumplir el tener un conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que estas personas se organicen—coordinen su actividad—ordenando la acción conjunta hacía el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar.” (p.13). Es por lo anterior que las instituciones de educación superior deben poseer

procesos de organización y coordinación de sus actividades, procesos donde las personas deben ser parte central de los mismos, es decir, tomar elementos de las organizaciones antropológicas, donde se tienen en cuenta las necesidades y motivaciones de los empleados.

Una institución de educación superior es una organización donde la enseñanza y el aprendizaje son los protagonistas, para lo cual se deben realizar procesos que garanticen el adecuado funcionamiento de la misma, estos procesos están relacionados entre sí y comparten actividades, entradas y/o resultados; Esta interrelación entre ellos está ligado a la teoría administrativa de los sistemas, la cual se fundamenta en que : “ El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo” (Bertoglio, s.f, p.3)

Se evidencia que dentro del ámbito educativo la gestión humana no ha trascendido hacia ese camino de la gestión por competencias y la gestión de la felicidad, la importancia de lo anterior radica en que hay un factor que las hace diferentes al resto de las organizaciones: Forman estudiantes que luego impactarán de manera positiva o negativa a la sociedad, y es precisamente por esta misión que deberían ser conscientes que tanto los docentes como los administrativos deben funcionar de manera sinérgica y efectiva con el fin de entregar una educación de alta calidad que conlleve a un impacto positivo en la sociedad.

Esta sinergia debe estar soportada por unos procesos definidos y estructurados que sean base para el desarrollo permanente de los empleados de la institución educativa.

(Castañeda & Zuluaga, 2014) En su artículo Gestión del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educación, expresan que:

La gerencia del talento humano en las instituciones educativas, reconocida por la planeación estratégica realizada por la persona encargada de la creación y ejecución de las acciones, o tareas tendientes a conducir el talento humano de la institución educativa por el camino que el administrador desea (gerencia educativa), buscando los medios necesarios que permiten conocer de manera directa y concreta las habilidades o características personales de cada uno de sus docentes, y haciendo conocer las que deben poseer para realizar un desempeño eficiente y eficaz en cada uno de las diferentes responsabilidades sujetas al puesto de trabajo en el que se van a desempeñar.(p.7)

De lo anterior es evidente que para poder tener un buen desempeño organizacional, las instituciones educativas deben contemplar dentro de sus estructuras organizacionales la gerencia del talento humano, gerencia que requiere del establecimiento de procesos de gestión del talento humano que permitan:

Reclutar y seleccionar el personal idóneo para la institución educativa. (Tanto docentes como administrativos).

- Desarrollar y capacitar el personal idóneo.
- El establecimiento y desarrollo de estrategias que permitan retener al personal idóneo.

Pero ¿Cuál es el personal idóneo?, ¿Cómo una institución educativa puede saber quién es el personal idóneo que debe ingresar?

Todo debe partir de la planeación y direccionamiento estratégico, lo anterior unido a una estructuración de la gestión por competencias, que parta del diseño de competencias para

todos los cargos de la organización, para posteriormente estructurar todos los procesos de gestión del talento humano sobre esta base; Lo anterior se alinea a lo propuesto por la autora Martha Alles en su libro Desarrollo del talento humano: basado en competencias: “si las competencias se definen de acuerdo con la estrategia, se podrá lograr su cumplimiento a través de una correcta puesta en marcha de lo que se denomina “las buenas prácticas de recursos humanos”. Una de ellas es la gestión de recursos humanos por competencias.” (Alles, 2008, 384)

### **2.1.3 Modelos de la gestión del talento humano**

En el artículo “estructura de un departamento del talento humano”, el autor Francisco (s.f) Rodríguez señala cuales deben ser las áreas que conforman el área de talento humano:

- Reclutamiento de personal: Proceso que atrae el personal idóneo, este proceso enfrenta varios retos, entre ellos, garantizar la disponibilidad de posibles candidatos a seleccionar para cubrir las vacantes que se requieren en el momento oportuno. Principalmente se conforma por cuatro fases: requisición de personal, elección de las fuentes de reclutamiento, elección de los medios de difusión de la vacante y diseño del anuncio de empleo. Su punto inicial es la generación de la necesidad de la vacante y su punto final es la fecha límite de recepción de hojas de vida.
- Selección : Proceso que tiene como reto seleccionar de entre todos los posibles candidatos al más idóneo, lo cual conlleva la realización de diversas pruebas y técnicas de recolección de información, tales como pruebas proyectivas, pruebas de conocimiento, entrevistas, verificaciones, entre otros.

- **Diseño, descripción y análisis de cargos:** Cada cargo de la empresa tiene una razón de ser y unas características particulares, las cuales deben reposar en el formato perfil del cargo, detallando aspectos como identificación del cargo, Dependencia o área a la que pertenece según la estructura organizacional, personal a cargo, objetivo, funciones, responsabilidades, competencias, requisitos de educación, requisitos de experiencia, entre otros.
- **Evaluación del desempeño humano:** Instrumento por excelencia para el mejoramiento continuo, de esta evaluación se derivan los planes de desarrollo individuales. Existen diversos tipos de evaluaciones del desempeño, por ejemplo 360 grados, la cual involucra de manera completa e integral a diversos actores que harán las veces de evaluador: Jefe directo, subordinado, autoevaluación, pares y clientes.
- **Compensación:** Proceso que retribuye el trabajo prestado por el colaborador, es relevante precisar que actualmente toma cada día más fuerza el salario emocional, lo cual ha sido impulsado por la incursión de nuevas generaciones en los entornos laborales, tales como la generación x y la generación z.
- **Beneficios sociales:** El paradigma ha cambiado, anteriormente las empresas seleccionaban a sus candidatos, ahora se invierte esta regla, donde los candidatos están eligiendo a las organizaciones donde desean laborar, según los beneficios que obtengan de las mismas. Es indispensable que en este proceso se realice un trabajo juicioso de diagnóstico de las necesidades de los

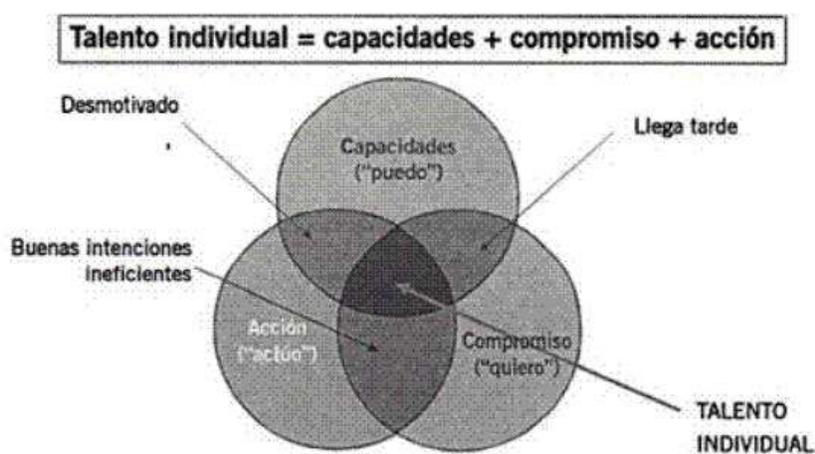
colaboradores, donde se utilicen diferentes herramientas para recolectar y procesar dicha información recolectada.

- Higiene y seguridad en el trabajo: Sistema de gestión que vela por la salud y bienestar de los colaboradores, mediante la identificación de diferentes tipos de riesgos y la toma de acciones destinadas a disminuirlos.
- Entrenamiento y desarrollo de personal: Proceso que actúa sobre las brechas de competencias que se identifican mediante la evaluación del desempeño, existen diversas técnicas y herramientas que permiten este desempeño, tales como los assessment center , capacitaciones, mentoring, coaching, planes de carrera, entre otros.
- Relaciones laborales: En las relaciones laborales debe primar el principio de crecer juntos, es decir, tanto empresa como empleado deben estar alineados hacia el mismo objetivo, obrando cada uno con principios de igualdad, honestidad y bajo el cumplimiento de las normas legales establecidas que median este tipo de relaciones.
- Bases de datos y sistemas de información: Estamos en la cuarta revolución industrial, y las áreas de talento humano no son ajenas a estos cambios, y aún más cuando en este macro proceso se reciba, procesa y generan grandes volúmenes de información, la cual no debe reposar sólo en medios físicos, sino que deben migrar a reposar en sistemas de información en la nube, confiables y seguros.

- Auditoría: existen diversos tipos de auditoría, sin embargo, la auditoría de gestión y administrativa cada día cobran más fuerza, este proceso es periódico y debe ser estructurado bajo una metodología secuencial, que integre a un equipo auditor que realice las etapas de planeación, ejecución y elaboración del informe final de auditoría.

Los anteriores procesos se deben integrar en un modelo de gestión basado en competencias, donde el compromiso, las capacidades y acción del trabajador juegan un papel muy importante, la autora de este trabajo concuerda en este punto por lo expuesto por (Jericó, 2008)

Ilustración 1 Talento individual



Fuente Pilar Jericó 2001, p. 68

En este mismo sentido la autora Mery Gallego en su artículo: “Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales” presenta como los modelos de gestión humana se deben alinear a las competencias, las cuales se clasifican en:-EL HACER, EL SABER y EL SER

En el diseño de cargos y perfiles y en la elaboración de los manuales de funciones las competencias juegan un papel fundamental, porque en este punto se buscan todas aquellas competencias que son fundamentales para el buen desempeño en el cargo diseñado.

En el desarrollo humano el rol de las competencias está en identificar en qué grado de desarrollo están las competencias inherentes al cargo para aumentar ese grado y alcanzar desarrollo de las competencias.

En evaluación del desempeño se evalúa un indicador de en qué nivel tiene un trabajador unas competencias y se compara con el nivel requerido para el cargo que desempeña.

En el mismo artículo Gallego (2000) expone las técnicas para la gestión por competencias:

- Conformación del equipo (panel de expertos)
- Identificar el plan estratégico
- Identificar la misión del grupo a estudiar
- Identificar las competencias requeridas en el grupo estudiado.
- Verificación de desempeños exitosos
- Estandarización de las competencias (p.6)

Se diseñaron los procesos de talento humano, en los cuales se tuvo como centro las competencias, como se menciona en el artículo para diseño de cargos, desarrollo, capacitación

y evaluación del desempeño. Aún más, se agregó este concepto planteado a todos los procesos de talento humano diseñados para la CIAF con el presente trabajo de investigación

## **2.2 Marco conceptual**

### **2.2.1 Competencia**

La palabra competencia tiene gran número de definiciones, sin embargo para efectos del desarrollo de la presente propuesta, se trabajará en torno la definición de una de las autoras referentes Alles (2007) “Hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en puesto de trabajo” (p.79), definición concreta que propone que una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se puede medir y evidenciar por medio de los comportamientos, sin embargo, para reforzar y tener una descripción más entendible de la anterior definición, la autora del presente trabajo apoya la misma con la siguiente definición sencilla y común que entrega el Ministerio de Educación Nacional, a través de Colombia Aprende , en donde indica que las competencias son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y participar en el mundo en el que vive..

Es importante y fundamental para el desarrollo y entendimiento de la pertinencia e impacto del modelo que se estructurará para CIAF, tener claro que una competencia no es estática, sino que debe ser considerado como un elemento dinámico que se puede desarrollar y potencializar.

### **2.2.1.1 Competencias Cardinales:**

Son aquellas que deben estar desarrolladas en todos los integrantes de la institución, reflejan la filosofía institucional y sus valores.

### **2.2.1.2 Competencias Específicas:**

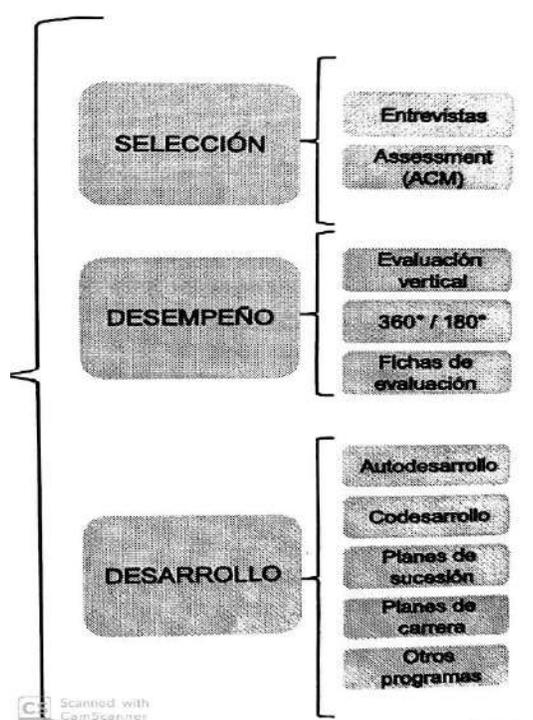
Son aquellas que se determinan para una familia de cargos que tienen relación, se pueden agrupar por áreas o procesos.

## **2.2.2 Modelos de gestión por competencias**

“Conjunto de modelos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales”. (Alles M. , Diccionario de competencias. La trilogía, 2015, pág. 53), dicha alineación se logra por medio de una adecuada transversalidad de todas las competencias elegidas para la institución en los procesos. ¿Cómo lograr esta integración o transversalidad?, todo este proceso se inicia con el aval, compromiso y responsabilidad de la alta dirección, quienes deben sensibilizar, orientar y dar fuerza a el proceso de estructuración e implementación de un modelo de gestión por competencias. La implementación de un modelo por competencias se basa en los pilares de la planeación estratégica y la filosofía institucional, de las cuales y mediante mesas de trabajo y discusión nacen las competencias de la organización, consignadas en el diccionario de competencias. Posteriormente estas competencias se asignan a los cargos, mediante la

incorporación de estas en los perfiles de cargos, de allí deben soportar los procesos claves de selección, desarrollo y desempeño:

Ilustración 2 Tres grandes pilares de la aplicación de un modelo de gestión por competencia



Fuente: (Alles, 2015, p.43)

### 2.2.3 Enfoque sistémico de un modelo de gestión por competencias

La gestión por competencias permite que estas sean transversales a los procesos de la gestión del talento humano, logrando así que necesariamente exista una relación entre todos ellos, formándose así un modelo con enfoque sistémico, el cual “tiene como punto principal el concepto del sistema, que es un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo

común.” (Schmukler, 2017, pág. 1). Las competencias se convierten en protagonistas insumo para la ejecución de los procedimientos y actividades de los procesos, partiendo así de un diseño de cargos donde se estructure un manual de funciones por competencias, el cual a su vez se requiere para todas las fases del proceso de reclutamiento, continuando con procesos de preselección y selección basados en criterios de evidencias de las competencias ya definidas desde el inicio para cada cargo. Una vez ingresa el colaborador, se siguen realizando procesos que se basan en competencias y que aún más: todo su planteamiento tiene que estar permeado por ellas: proceso de evaluación del desempeño y el proceso de capacitación y desarrollo.

Con lo anterior se expone como las competencias son el elemento por excelencia que integran a todos los procesos de la gestión del talento humano, con el fin de aportar de manera directa y estratégica en la consecución de los resultados organizacionales, logrando así la estructuración de un modelo de gestión con un enfoque sistémico.

### **2.3 Marco normativo**

La presente propuesta al ser desarrollada en una institución de Educación Superior, debe estar en concordancia con las leyes y normatividad de la Educación Superior del País, y ser congruente con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional.

Partiendo de la ley 30 de 1992, el decreto 1075 de 2015 y el decreto 1330 del 25 de julio de 2019, por medio del cual se sustituye el capítulo 2 y se suprime el capítulo 7 del título 3 de la parte 5 del libro 2 del decreto 1075 de 2015 – Único reglamentario de la Educación Superior del país.

En este nuevo decreto se consignan todos los requisitos de las condiciones de calidad que debe cumplir una institución para adquirir un registro calificado, dichas condiciones se dividen en condiciones de calidad institucionales y condiciones de calidad del programa.

El Modelo presentado en el presente documento, soporta y está alineado con los siguientes numerales del nuevo decreto:

**Artículo 2.5.3.2.3.1.7.** Recursos suficientes para garantizar el cumplimiento de las metas: la institución deberá definir su misión, propósitos y objetivos institucionales, los cuales orientarán los requerimientos de: talento humano...

**Literal a del artículo 2.5.3.2.3.1.7:** Gestión del talento humano. La institución deberá desarrollar políticas y mecanismos para atraer, desarrollar y retener talento humano acorde con su misión.

En el trabajo de investigación se tuvieron en cuenta los lineamientos planteados en el reglamento docente de CIAF, documento que presenta el reglamento en cuanto a contratación y escalafón docente, el cual se conforma de los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Definición, sentido, intereses, objetivos

Capítulo 2: Selección y vinculación docente

Capítulo 3: Promoción docente

Capítulo 4: modalidad de vinculación docente

Capítulo 5: Deberes y derechos docentes

Capítulo 6: Situaciones administrativas

## Capítulo 7 Régimen disciplinario y sanciones

## Capítulo 8: Evaluación docente

También se seguirán lineamientos del proyecto educativo institucional PEI y los estatutos, publicados en la página web institucional: [www.ciaf.edu.co](http://www.ciaf.edu.co)

Los anteriores reglamentos se encuentran en la página web de la institución:  
[www.ciaf.edu.co](http://www.ciaf.edu.co)

### **2.4 Marco situacional**

El trabajo investigativo se desarrolló en la Corporación Instituto de Administración y Finanzas en la ciudad de Pereira, Institución de Educación Superior que cuenta con programas Técnicas Profesionales, Técnicos laborales y mediante alianzas estratégicas programas Tecnológicos y Profesionales Universitarios. Actualmente cuenta con una nueva sede ubicada en la zona céntrica de la ciudad, en el sector del lago (carrera 6 #24-56), sede donde se logró integrar en una sola sus tres antiguas sedes.

La entidad fue la primera institución de educación superior privada fundada en la ciudad de Pereira hace cuarenta y siete años, actualmente se encuentra en proceso de reestructuración organizacional y actualmente cuenta con un plan estratégico 2019-2022 con cuatro ejes: Cultura de la calidad académica, cultura del conocimiento, cultura de la transformación social y cultura del desarrollo institucional. Siendo en este último eje donde principalmente impacta la presente propuesta.

Entre sus principales objetivos organizacionales está el crecimiento, donde se pretenden abrir cuatro nuevos programas profesionales propios por ciclos: Administración de empresas, contaduría pública, profesional en seguridad y salud en el trabajo e Ingeniería de Software. Por lo cual es de suma importancia que en la nueva estructuración de la entidad se implemente un modelo de gestión del talento humano basado en competencias que permita a la CIAF el logro de sus objetivos institucionales, dentro de los cuales está su crecimiento y posicionamiento en la región, aumento de la calidad educativa y la consolidación de una fuerte y efectiva estructura.

## 2.5 Glosario

**Talento humano:** Conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades entre otros factores.

**Competencia:** Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

**Gestión del talento humano:** Consiste en una gestión que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado

**Comportamiento:** Manera en la cual actúa un individuo ante un hecho o situación determinada.

**Conocimiento:** Conjunto de información que almacena un individuo sobre determinado tema o área que se requiere para el buen desempeño en sus labores.

**Proceso:** Es una etapa de la transformación de unas entradas que sufren modificaciones con el fin de generar unos resultados.

### **Capítulo 3 Diseño Metodológico**

La investigación se basó en el método científico, en donde se realizó una investigación cualitativa, en donde primero realizó un diagnóstico para luego construir y proponer.

Se realizó una investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, mediante el cual se buscó describir cómo será el modelo de gestión humana en una organización.

#### **3.1 Universo**

La CIAF actualmente ejecuta algunos procesos propios de la gestión del talento humano, tales como reclutamiento, selección, contratación, remuneración y capacitaciones, este conjunto de procesos fueron los objetos a estudiar, incluyendo en total 48 colaboradores, de los cuales 12 tienen diferentes cargos directivos, 10 tienen diferentes cargos administrativos y 26 son docentes.

#### **3.2 Población o muestra**

Se decide realizar un censo a los procesos que actualmente se implementan en la CIAF. Dentro de la recolección de información se realiza censo a los docentes, personal administrativo y directivos.

### 3.3 Delimitación del estudio

#### 3.3.1 Espacial

El proyecto se llevó a cabo en la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira.

#### 3.3.2 Demográfico

La CIAF como institución de educación superior privada cuenta con una planta docente y una planta administrativa, la presente investigación se aplicará a ambas plantas: la docente y la administrativa.

#### 3.3.3 Temporal

El tiempo de recolección de datos y la estructuración del modelo tardó 12 meses.

#### 3.3.4 Temática

Estructura de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF.

### 3.4 Variables e indicadores

*Tabla 1. Variables e indicadores*

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Escala</b>	<b>Indicador</b>	<b>Sub-variable</b>
-----------------	--------------------	----------------------	---------------	------------------	---------------------

Procesos a intervenir	Procesos existentes al momento de iniciar el diagnóstico	Cualitativa nominal	Nivel de documentación y ejecución	Porcentaje	Nivel de ejecución de los procesos existentes
Número de procesos documentados	De los procesos existentes y que se ejecutan, cuántos están debidamente documentados y actualizados	Cuantitativa intervalar	Números enteros	Número entero	Número de procesos documentados
Conocimiento de procedimientos	Los responsables de los procesos tienen claridad sobre los procedimientos que conforman los mismos	Cualitativa nominal	Si o no	Rango de escala	

**Variable: Número de Procesos**

Definición conceptual de la variable:

Definición operativa de la variable:

El proceso es un conjunto de procedimientos que transforman unas entradas en unos resultados o salidas, teniendo en cuenta normatividad, recursos e indicadores.	Los procesos se interrelacionan entre sí en una organización para trabajar de manera sistémica, con el fin de generar resultados que permitan el logro de los objetivos organizacionales
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Variable: Número de procesos documentados</b>	
Definición conceptual de la variable:  Los procedimientos están conformados por una secuencia de actividades, las cuales permiten obtener unos resultados.	Definición operativa de la variable:  Los procedimientos permiten gestionar el conocimiento, documentando pasos, actividades y secuencias que permiten lograr el fin propuesto.
<b>Variable: Conocimiento de procedimientos</b>	
Definición conceptual de la variable  todo saber que se puede justificar racionalmente y que es objetivo	Definición operativa de la variable  Nivel de dominancia, experticia, apropiación y seguimiento de un conjunto de actividades secuenciales que permiten obtener los resultados esperados para la consecución de los objetivos organizacionales.

*Fuente elaboración propia*

### 3.5 Instrumentos para recolección de información.

Las preguntas y cuestiones incluidas en los siguientes instrumentos se basan en el análisis realizado de propuestas de diferentes autores y trabajos previos sobre los procesos de la gestión del talento humano pilares y necesarios en una organización y específicamente en una institución de educación superior; dichos análisis se presentan en el Anexo 1. Análisis de referentes.

#### **Ficha técnica**

Población objetivo: directivos de la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF, en total 12 personas.

Tipo de estudio: Censo.

Período de recolección de información: abril-julio de 2019

Técnica: entrevista.

Instrumento: Guía de entrevista

#### Guía de entrevista

##### Objetivo:

Indagar las actividades, procedimientos y procesos de la gestión del talento humano que se ejecutan actualmente en la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira.

Entrevistado:

Lugar:

Fecha:

Hora:

*Tabla 2. Formato guía de entrevista*

Pregunta	Observaciones
¿Qué entiende por gestión del talento humano?	
Existe una política o proceso de gestión del talento humano en CIAF	
Que actividades o acciones relacionadas con la gestión del talento humano se ejecutan en CIAF	
¿Se tiene claridad sobre los cargos, sus responsabilidades, funciones y requisitos?	
¿Se tienen identificadas las competencias para cada cargo en CIAF?	
¿Cómo es el proceso de reclutamiento en CIAF tanto para docentes como para administrativos?	
¿Cómo es el proceso de selección y contratación de personal en CIAF tanto para docentes como administrativos?	
¿Se realiza proceso de inducción?	
Se realizan actividades de bienestar laboral a los empleados de CIAF	
¿Cómo se desarrolla el personal de CIAF?	
Se realizan evaluaciones del desempeño de los colaboradores CIAF	
¿Son efectivos los canales de comunicación en CIAF?	
¿Cómo afecta la existencia o no de procesos de gestión del talento humano el desarrollo de la misión institucional?	

¿Cuáles son las competencias indicadas para todos los colaboradores de CIAF? ¿Cuáles para su área en específico?	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

*Fuente elaboración propia*

### **Ficha técnica**

Población objetivo: docentes y administrativos de la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF, 26 docentes y 10 administrativos no directivos. En total 36 personas.

Tipo de estudio: Censo.

Período de recolección de información: mayo-julio de 2019.

Técnica: encuesta.

Instrumento: cuestionario.

Agradecemos su colaboración con el diligenciamiento del siguiente cuestionario, el cual se realiza en el marco del diseño del modelo de gestión del talento humano basado en competencias para CIAF.

#### **Objetivo del cuestionario:**

Determinar los procesos, procedimientos y actividades de la gestión del talento humano que se ejecutan actualmente en la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira.

Agradecemos su colaboración con el diligenciamiento del siguiente cuestionario, el cual se realiza en el marco del diseño del modelo de gestión del talento humano basado en competencias para CIAF.

**Objetivo del cuestionario:**

Determinar los procesos, procedimientos y actividades de la gestión del talento humano que se ejecutan actualmente en la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira.

Fecha:

Rol Docente\_\_

Rol Administrativo\_\_

1. Teniendo en cuenta que mediante el proceso de gestión del talento humano se recluta, desarrolla y retiene el personal idóneo en una organización, ¿Considera usted que en CIAF existe dicho proceso?

Sí\_\_ No\_\_ No sabe\_\_

2. ¿CIAF le ha socializado a usted las funciones, responsabilidades y competencias inherentes a su cargo?

Sí\_\_ No\_\_

3. Cuando usted se vinculó a CIAF ¿Cómo se enteró de la existencia de la vacante del cargo?

4. ¿Cómo fue su proceso de selección en CIAF?

5. ¿Recibió usted inducción cuando inició labores en CIAF?

Sí\_\_ No\_\_

5.1 De contestar afirmativamente: Por favor describa como fue el proceso de inducción.

6. ¿Fue usted informado adecuadamente sobre el tipo de contratación, remuneración y procesos de pago?

Sí\_\_ No\_\_

7. ¿Qué acciones ha realizado CIAF para su desarrollo personal y profesional?

8. ¿Conoce las actividades y beneficios que CIAF realiza con sus colaboradores para su bienestar laboral?

Sí\_\_ No\_\_

9. ¿CIAF le realiza a usted evaluaciones de su desempeño periódicamente?

Sí\_\_ No\_\_

9.1 De responder afirmativamente: ¿En CIAF le han socializado los resultados?

Sí\_\_ No\_\_

10. ¿Conoce de la existencia de los canales de comunicación organizacionales en CIAF?

Sí\_\_ No\_\_

11. ¿Es feliz laborando en esta institución?

Sí\_\_ No\_\_



## Capítulo 4. Resultados

### 4.1 Diagnóstico

Se realizó un diagnóstico que tuvo como finalidad identificar los procesos de gestión del talento humano con los cuales cuenta actualmente CIAF, por lo cual se indagó el nivel de documentación y/o ejecución de los mismos.

La metodología se centró en recolección de información mediante técnicas tales como: encuestas, entrevistas y revisión de documentación. Estas técnicas utilizaron los siguientes instrumentos: Cuestionarios, guía de entrevistas y listas de chequeo; instrumentos que fueron validados mediante prueba piloto y validación de expertos en el área de gestión humana y el área investigativa. Técnicas que permitieron responder interrogantes relacionados con la existencia o no de un macro proceso de gestión del talento humano, procesos que se ejecutan pero no están documentados, procesos documentados que no se ejecutan, procesos documentados y ejecutados, y en general las actividades relacionadas con el talento humano que se ejecutan en la actualidad en CIAF. Por lo anterior, el objeto de estudio del presente diagnóstico son los procesos.

En el numeral 3.5 Instrumentos para recolección de información, se presentan cada una de las herramientas e instrumentos de recolección que se aplicaron a los siguientes grupos de interés:

- a) Se aplican entrevistas mixtas a los 12 directivos de la institución: (censo)
  - Secretario general

- Asesor del consejo superior
- Rector
- Vicerrectora administrativa
- Vicerrectora académica
- Director de investigaciones
- Director de sistemas de Información
- Director financiero
- Director de mercadeo
- Directora de comunicaciones
- Director de escuela de ciencias administrativas
- Directora de extensión y proyección social

b) 26 Docentes de planta antiguos de la institución y 10 administrativos no directivos.

Se decide realizar censo, dado que es una población asequible, y la autora del presente trabajo dispone del tiempo, recursos y disponibilidad para la recolección de la información.

Los resultados obtenidos se presentan de manera detallada en el Anexo 2. Información recolectada, información que apuntaba al diligenciamiento de una lista de chequeo general que permitiera cumplir con el primer objetivo específico:

Tabla 3. Lista de chequeo general

<b>LISTA DE CHEQUEO GENERAL DIAGNÓSTICO PROCESOS DOCUMENTADOS Y/O IMPLEMENTADOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CORPORACIÓN INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS CIAF</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Resultado</b>
1. ¿Existe un macro proceso o área de gestión del talento humano en CIAF?	No. Es evidente que existen actividades y compromisos relacionados con la gestión del talento humano que se ejecutan desde el área administrativa, sin embargo de los resultados obtenidos se concluye que dichas actividades están ligadas a lo operativo y cotidiano en la organización. Como o son actividades relacionadas con contratación, nómina e incapacidades. Los directivos concuerdan en la no existencia del proceso, al igual que la mayoría del personal administrativo, sin embargo, dado que en la planta docente se desarrollan procesos de selección e inducción, aproximadamente un 50% de los docentes indican que perciben la existencia de este proceso.
2. ¿Cuáles procesos relacionados con la gestión del talento humano se ejecutan actualmente en CIAF?	Las respuestas son muy diversas si se segmenta el grupo de interés en administrativos y docentes, dado que con los docentes si se realizan jornadas planeadas y periódicas de inducción y capacitación. Lo cual contrasta de lo encontrado para los administrativos, quienes en su mayoría expresan no haber tenido procesos de inducción y capacitación. Lo mismo sucede con la selección de personal, donde se realizan actividades predeterminadas para la inducción docente, mientras que para los administrativos no, en los procesos de capacitación no se realizan estudio o diagnósticos sobre las necesidades de capacitación. Se evidencia la existencia de un manual de funciones que no está actualizado y en donde faltan

	<p>cargos, a lo cual se suma la preocupación de algunos directivos de que los perfiles de cargos se acomodan a las personas. Se evidencia la existencia del proceso de contratación y remuneración. No se evidencia ningún concepto relacionado con el desarrollo de competencias. No se tienen claridad sobre la existencia de canales de comunicación. En su mayoría tanto docentes como administrativos expresan no conocer las actividades de bienestar en la institución.</p> <p>De manera general se ejecutan los siguientes procesos: Reclutamiento de docentes, inducción de docentes, selección de docentes, algunas actividades de bienestar (pero no se podría considerar un proceso), compensación, contratación y algunas actividades relacionadas con la evaluación. Es importante mencionar que no se evidencia proceso de inducción ni proceso de selección para el personal administrativo,</p>
3. ¿Cuáles procesos relacionados con la gestión del talento humano están documentados en CIAF?	Se encuentra que no existen procesos documentados relacionados con la gestión del talento humano.
<b>Para cada proceso identificado que se ejecuta actualmente</b>	
<b>¿Cuál es el nombre del proceso?</b>	Proceso de inducción docente
¿Está documentado?	No
¿Quién es el responsable del proceso?	No está definido, actualmente hay dos áreas que lo tienen dentro de sus compromisos: dirección de Escuela y Dirección de bienestar, aunque los dos deben integrarse para tal fin, es importante un líder para el proceso.

¿Qué procedimientos y actividades están involucrados en este proceso?	Diseño y planeación del cronograma y contenido de la inducción, convocatoria de docentes, actividad de bienvenida, coordinación de expositores, medición de la satisfacción en el evento, informe con resultados y conclusiones, recolección y cargue de evidencias.
¿Con cuáles procesos está interrelacionado?	Se relaciona con el proceso de reclutamiento docente y el proceso de contratación
<b>¿Cuál es el nombre del proceso?</b>	Proceso de reclutamiento
¿Está documentado?	No
¿Quién es el responsable del proceso?	El reclutamiento de docentes está a cargo en su totalidad de los directores de escuela, por su parte el reclutamiento del personal administrativo no tiene un responsable definido.
¿Qué procedimientos y actividades están involucrados en este proceso?	Identificación de las necesidades docentes para el período académico, Publicación de vacantes en la agencia pública de empleo.
¿Con cuáles procesos está interrelacionado?	Se relaciona con el proceso de selección y contratación
<b>¿Cuál es el nombre del proceso?</b>	Proceso de selección
¿Está documentado?	No. Sólo existen lineamientos en el reglamento docente sobre los criterios a tener en cuenta
¿Quién es el responsable del proceso?	En el caso de los docentes la dirección de escuela está a cargo de este proceso, para los administrativos no hay un único responsable, dado que actualmente se realiza según el área a la que pertenezca la vacante.
¿Qué procedimientos y actividades están involucrados en este proceso?	Para los docentes, una vez se recolectan las hojas de vida, se realiza una preselección, y de allí se convocan a los docentes aspirantes a una prueba que consiste en una clase

involucrados en este proceso?	demonstrativa, denominada como: “clase demo”, la clase demo se evalúa teniendo en cuenta los criterios establecidos en el reglamento estudiantil de CIAF. En el caso de los administrativos, este proceso depende del área que requiera la vacante, siendo cambiante en todas las situaciones.
¿Con cuáles procesos está interrelacionado?	Se relaciona con el proceso de reclutamiento docente y el proceso de contratación
<b>¿Cuál es el nombre del proceso?</b>	Proceso de contratación
¿Está documentado?	No
¿Quién es el responsable del proceso?	No está definido, actualmente hay dos áreas que lo tienen dentro de sus compromisos: dirección de Escuela y asesor jurídico.
¿Qué procedimientos y actividades están involucrados en este proceso?	Estructuración de los contratos y respectivas afiliaciones, en el caso de los docentes, se realizan todos los denominados acuerdos docentes, donde se especifican las horas de trabajo administrativo y las horas dedicadas a las funciones sustantivas: Investigación, docencia y extensión.
¿Con cuáles procesos está interrelacionado?	Se relaciona con el proceso de selección, inducción y remuneración.
<b>¿Cuál es el nombre del proceso?</b>	Proceso de capacitación
¿Está documentado?	No
¿Quién es el responsable del proceso?	No está definido.
¿Qué procedimientos y actividades están involucrados en este proceso?	Elección de los contenidos y temas a tratar, contratación de los expositores, diseño del cronograma, convocatoria, recolección de evidencias...

¿Con cuáles procesos está interrelacionado?	En cuanto a los procesos identificados, no tienen relación actualmente.
<b>¿Cuál es el nombre del proceso?</b>	Proceso de remuneración
¿Está documentado?	No
¿Quién es el responsable del proceso?	Vicerrectoría administrativa
¿Qué procedimientos y actividades están involucrados en este proceso?	Novedades de nómina, diseño de la nómina, aprobación, pago y documentación.
¿Con cuáles procesos está interrelacionado?	Se relaciona con el proceso de contratación.

*Fuente elaboración propia.*

\*Los resultados completos del diagnóstico se encuentran en el anexo 2.

Resultados a destacar del diagnóstico realizado:

- Aproximadamente el 50% de los docentes indican la no existencia de un proceso de talento humano en CIAF.
- Un 65% de los docentes indica no conocer la existencia de actividades de bienestar para ellos por parte de la institución.
- Aproximadamente un 90% de los docentes indican haber sido informados sobre las especificaciones de su cargos, tales como salario, formas de pago, funciones y responsabilidades.
- Aunque se realizan evaluaciones periódicas a los docentes, aproximadamente la mitad de ellos indica que no se les socializan los resultados, caso similar con los administrativos,

aunque es importante aclarar que las evaluaciones para los administrativos hasta el momento no estaban estandarizadas.

- Es prioritario un proceso sobre la comunicación organizacional, tema central en todas las entrevistas a los directivos, los cuales describen que los problemas e inconvenientes que se han presentado se deben en gran parte a la falta de comunicación entre las dependencias, inconveniente que tanto el secretario general, como el representante del consejo superior exponen como un tema prioritario a solucionar en el corto plazo.
- Las altas directivas, manifiestan en las entrevista que en CIAF se maneja mucha informalidad en los procesos, actividades y comunicación, lo cual concuerdan a afectado e impactado de manera negativa el desarrollo de la misión institucional.
- Gracias al presente diagnóstico se encuentra que no existe documentación de los procesos, lo cual ha impactado negativamente en el logro de los objetivos de CIAF.

#### **4.2 Determinación y documentación de los procesos y procedimientos de gestión del talento humano que se deben implementar en la CIAF.**

La determinación de los procesos de talento humano para la institución de Educación Superior CIAF, deben partir de una base que será fundamental en el desarrollo del presente proyecto, base que la autora del proyecto denomina: el objetivo de la gestión del talento humano:

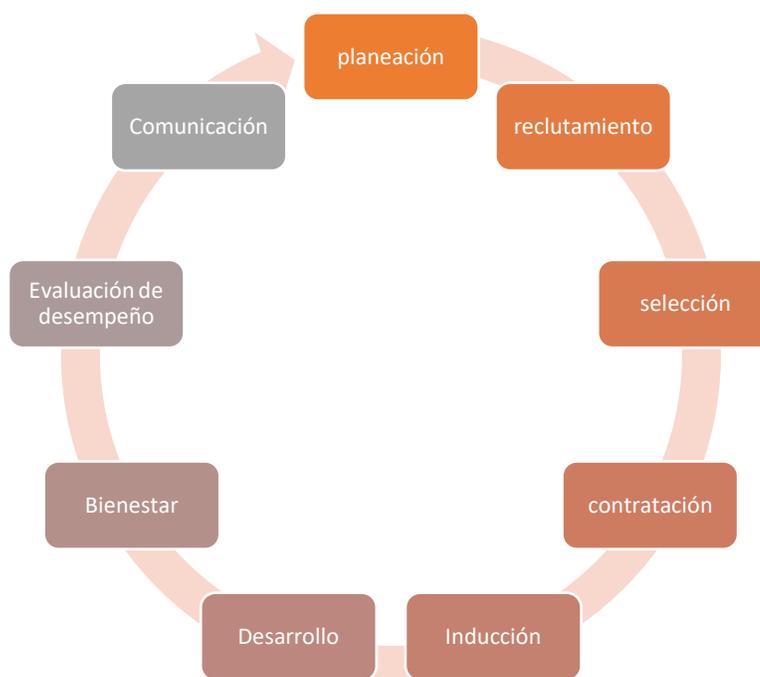
Atraer el personal idóneo, desarrollarlo y retenerlo.

Este objetivo debe ser el lineamiento bajo el cual se determinen los procesos, actividad respaldada por la información construida para el cumplimiento del objetivo específico uno, el cual consistió en el diagnóstico sobre el área de gestión humana en la institución. En donde

los resultados evidencian la necesidad de estructurar el modelo objetivo general del presente proyecto. Pero además de los resultados del diagnóstico, esta propuesta de los procesos de talento humano no puede ir alejada de la naturaleza de la institución, la cual como institución educativa tiene políticas y lineamientos que la hacen única y autónoma.

Es por lo anterior, que teniendo en cuenta referentes teóricos, resultados del diagnóstico, la planeación estratégica institucional, normatividad del Ministerio de Educación y claridad con el objetivo de la gestión del talento humano en la organización, se presentan a continuación los procesos de talento humano idóneos para la CIAF, los cuales, en el desarrollo del objetivo específico cuarto, serán presentados en el modelo fin de la presente investigación.

*Ilustración 3 Procesos de gestión del talento humano CIAF*



*Fuente elaboración propia*

Retomando el objetivo general, se inició por la identificación de aquellos procesos que contribuyeran al: reclutamiento del personal idóneo para la organización, pero que significa ¿el personal idóneo?, necesariamente se debe destacar la diferencia entre reclutar personal a reclutar el que es idóneo para una determinada organización, no necesariamente un candidato es el idóneo para todas las organizaciones en general, dado que todas ellas son diferentes y comprenden diversas necesidades en contextos únicos, Martha Alles, en su obra Diccionario de competencias expresa la alineación de las personas que integran la organización en pos de los objetivos organizacionales (Alles, 2009), lo anterior puede ser expresado de manera más detallada si se habla de una alineación entre los objetivos de los colaboradores y los objetivos organizacionales. Y es allí donde radica el objetivo del proceso de reclutamiento para CIAF.

Proceso documentado en el Anexo 3 Procesos del talento humano CIAF

Siguiendo tomando como base la palabra clave del objetivo de la gestión del talento humano (idóneo), y posterior al proceso de diseño de los perfiles de cargo y además tras realizarse un proceso de reclutamiento y lograr captar “hojas de vida” de aspirantes cuyos perfiles están acorde a las necesidades y exigencias de la organización, es necesario proceder con la selección, es decir, la elección del candidato más idóneo para ingresar, se habla del más idóneo y no del mejor entre los aspirantes o del que más formación tenga o experiencia aislada a las necesidades de la organización, “Esta elección no está dirigida a la obtención del “mejor” candidato, entendiendo por este el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir”. ( Vértice, 2008, pág. 2) Teniendo en cuenta lo anterior y el objetivo general del presente proyecto, el proceso de selección tendrá por objetivo seleccionar al candidato

idóneo, cuyas competencias se adecuen al perfil buscado por la institución. Ver Anexo 3

#### Procesos del talento humano CIAF

El siguiente proceso es tal vez el más subvalorado por muchas organizaciones: La inducción de personal, tras reclutar, seleccionar y contratar la gran pregunta es: ¿Qué sigue?, Tal vez si muchas empresas indagaran un poco sobre las graves consecuencias que pueden llegar a tener por la no realización de este proceso, nunca lo dejarían de lado, aún más si se hablara del impacto en términos monetarios, así es, ¿Cuánto pierde una empresa por no realizar una adecuada inducción a sus nuevos colaboradores?, pregunta que daría pie a todo un proyecto de investigación. Sin embargo cada día crecen los esfuerzos dentro de las organizaciones por realizar el proceso de inducción, pero ¿Qué elementos debe llevar un buen proceso de inducción?, es en este punto donde se puede caer fácilmente en el error, no se trata solamente de memorizar la misión y visión organizacional, va más allá de esto, se trata de incorporar y alinear al nuevo colaborador a los propósitos organizacionales, siendo esta premisa el objetivo del proceso documentado para CIAF de inducción de personal, el cual debe diferir entre inducción a administrativos y la inducción a nuevos docentes...¿Cómo puede un docente incorporarse exitosamente si no se le socializa e interioriza el PEI (Proyecto Educativo Institucional), todas las anteriores preguntas dan pie al proceso de inducción documentado, el cual se encuentra en la carpeta de anexos. Ver Anexo 3 Procesos del talento humano CIAF

Después de la documentación de los anteriores procesos, es necesario retomar uno de los ejes del objetivo planteado al inicio: ¿Después de atraer al personal idóneo que debo hacer con él una vez esté desempeñándose dentro de la organización?, la respuesta es contundente: DESARROLLARLO, es diferente hablar de capacitar, es necesario que tanto

organización como colaborador estén en sintonía, es decir, ambos deben estar en constante desarrollo, ¿Pero de donde nace la necesidad de esta sintonía? “El único factor que realmente agrega valor al proceso y al producto es el ser humano, mediante la aplicación de su inteligencia, su conocimiento y su experiencia (...) El desarrollo del conocimiento y por lo tanto, del capital intelectual es, entonces, la forma en que el nuevo paradigma debe concebir las competencias” (Ortiz, Rendón, & Atehortúa, 2014, p.123).

Las áreas de bienestar en las instituciones de Educación Superior tienen por lo general sólidos y grandes departamentos de bienestar, sin embargo, la gestión de estos se enfoca en estrategias que garanticen el bienestar de los estudiantes, bienestar que está ligado a disminuir las tasas de deserción y por ende mantener buenos indicadores de permanencia estudiantil, pero ¿qué sucede con el proceso de bienestar para los colaboradores de la institución educativa?, ¿Es igual de fuerte que bienestar estudiantil?

De lo anterior, la autora del presente proyecto discute: Si el bienestar estudiantil es determinante en los indicadores de permanencia estudiantil, ¿El bienestar de los colaboradores impacta en la retención de los mismos?, claro que sí, sobre todo al poder ser interpretado como: “ una estrategia que está ligada al desarrollo humano y la calidad de vida de las personas” (Aguilar, Cruz, & Jiménez, 2007), lo cual se alinea con la articulación que debe existir entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los empleados.

A lo anterior se suman los resultados obtenidos en la primera parte del presente trabajo, donde los administrativos en su mayoría opinan no conocer actividades de bienestar para los colaboradores.

Dentro del desarrollo y retención del personal idóneo ya reclutado dentro de CIAF, y después de documentados dichos procesos, es necesario el proceso de evaluación del desempeño, el cual debe ser concebido como el instrumento ideal que a manera exponencial impulsará el desarrollo de las personas, y más aún cuando se tiene un modelos por competencias, donde finalmente el objetivo de un proceso de evaluación se centra en la identificación de brechas de competencias, entendiendo brecha o gap como: La distancia entre lo requerido y la evaluación (Alles M. A., 2006), sobre las cuales se trabaja creando los planes de desarrollo; de esta manera quedando una estrecha relación entre los procesos de desarrollo y evaluación del desempeño. Teniendo en cuenta lo anterior, en el anexo x, se presenta la documentación del proceso de evaluación del desempeño para CIAF.

El último proceso a documentar, tal vez no aparezca comúnmente en los modelos por competencias, sin embargo para el caso de CIAF sería un error no ingresar al modelo el proceso de comunicación, dado que la institución ha tenido un crecimiento importante en los últimos años que ha traído un aumento exponencial del número de estudiantes, obligando así, a que se aumente el número de colaboradores y de procesos.

Esta necesidad se evidencia en gran medida en los resultados del diagnóstico realizado, en donde de manera generalizada los colaboradores indican no conocer la existencia de canales de comunicación en la organización, situación que está impactando el desempeño organizacional, dado que se ha identificado que por la falta de canales de comunicación se reduce el impacto positivo de los resultados de las actividades, se pierde información, se generan retrocesos, se presentan incoherencias y se generan problemas entre algunas dependencias.

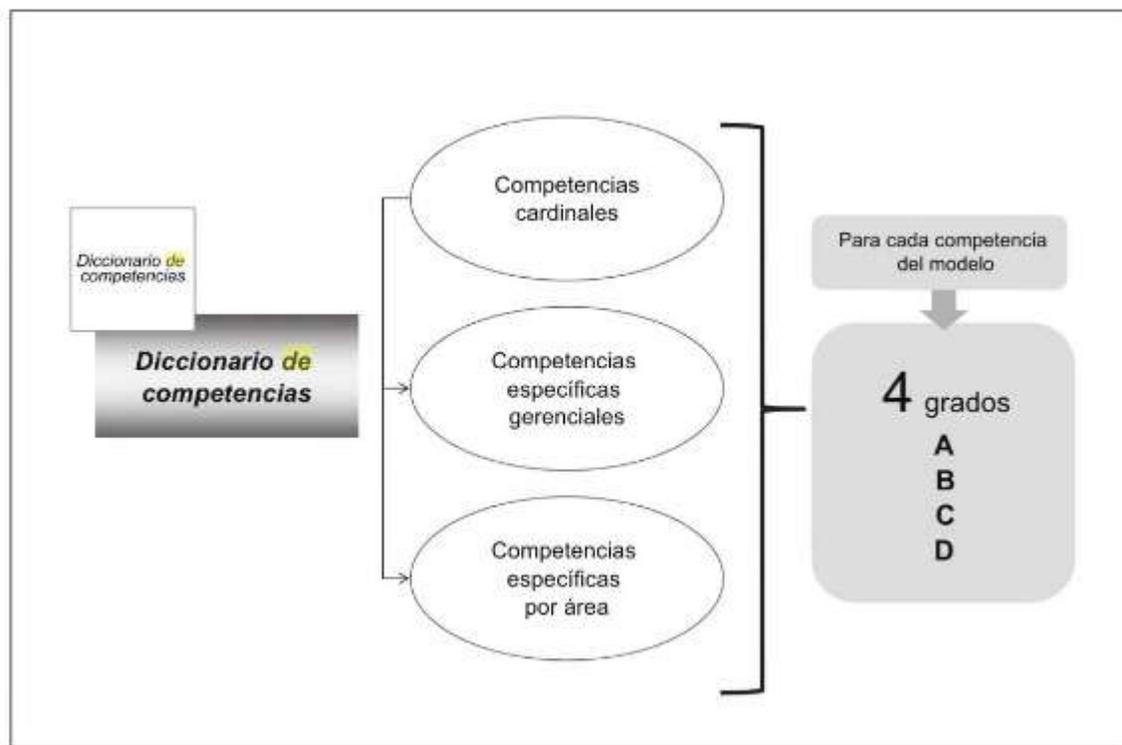
Todos los procesos se encuentran documentados en el Anexo 3 Procesos del talento humano CIAF

### **4.3 Diccionario de competencias**

“Uno de los pasos más importantes en involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias” (Alles M. , Diccionario de competencias La trilogía, 2016, pág. 24). Es por lo anterior, que en la definición de las competencias para CIAF, dentro de la técnica de recolección utilizada con los directivos (entrevistas), se recolectó información importante que fue fundamental en la elección de las siguientes competencias. Adicional a lo anterior, un representante del consejo superior de CIAF apoyó el proceso de elección de competencias; las cuales tienen como base fundamental la filosofía institucional.

La estructura de un modelo de competencias inicia con todo el proceso de definición de competencias, para lo cual, la autora del presente estudio se basará en la metodología propuesta por la autora referente Martha Alles:

Ilustración 4 Diccionario de competencias



Fuente: Alles, 2016. P. 32

Partiendo de la anterior ilustración, las competencias están clasificadas en las siguientes categorías:

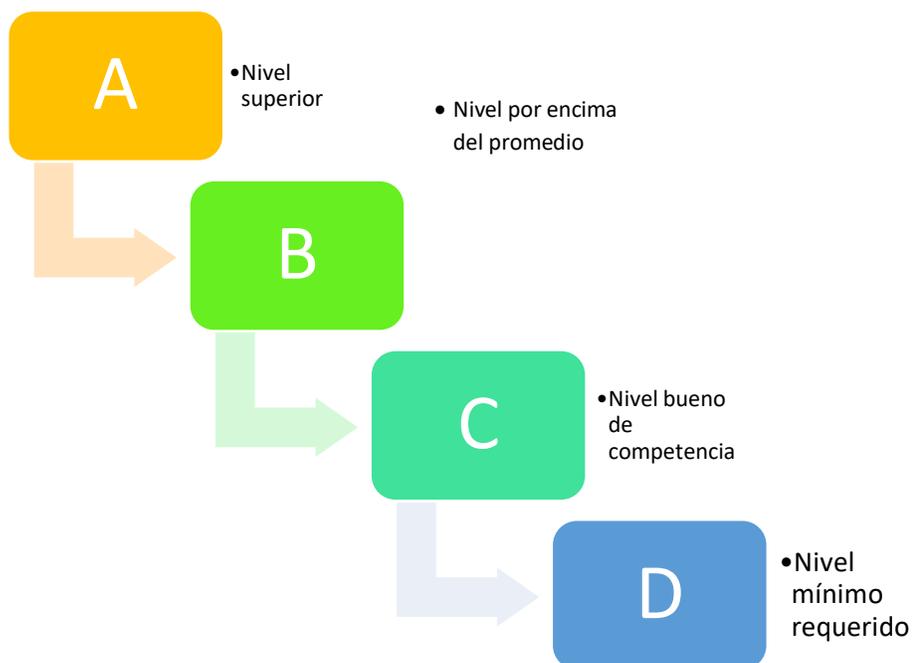
1. Competencias cardinales: definidas como aquellas que deben estar presentes en todos los colaboradores de CIAF, representan la esencia de la misma y se fundamentan en la planeación estratégica organizacional.

2. Competencias específicas gerenciales: se refieren a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. (Alles M. , Diccionario de competencias La trilogía, 2016)

3. Competencias específicas por área: Son las que aplican para colectivos o grupos de personas que pertenecen a un área de CIAF, por ejemplo: área de mercadeo.

Una vez definidas las anteriores categorías, se define cada una de las competencias, junto con la explicación de cada uno de los cuatro niveles en los que se desagrega la competencia: A.B.C y D. siendo el nivel A, el nivel excelente de las competencias, y el nivel D el grado mínimo requerido de la misma. Para una comprensión mayor de la definición de cada uno de los niveles, es importante la definición que da la autora referente:

*Ilustración 5 Niveles de las competencias*



*Fuente: Propia*

Para el caso de CIAF, las competencias se definieron partiendo de la planeación estratégica y la filosofía institucional, siempre bajo la anterior premisa, durante las entrevistas realizadas a los directivos, se incorporaron preguntas que apuntaran a la identificación de las competencias específicas y cardinales de CIAF, por su lado, se contó con la orientación del consejo superior, quien mediante su asesor validaron las competencias identificadas y verificaron que fueran coherentes con la filosofía institucional.

Las competencias también fueron validadas por parte de la dirección de planeación y autoevaluación institucional, quien realizó un comparativo entre las competencias seleccionadas y los compromisos de cada dependencia, dichos compromisos son aquellos que reposan en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional, inspirados en los 4 ejes del plan estratégico que plasman la planeación estratégica de CIAF y que se desglosan en metas y actividades para cada colaborador.

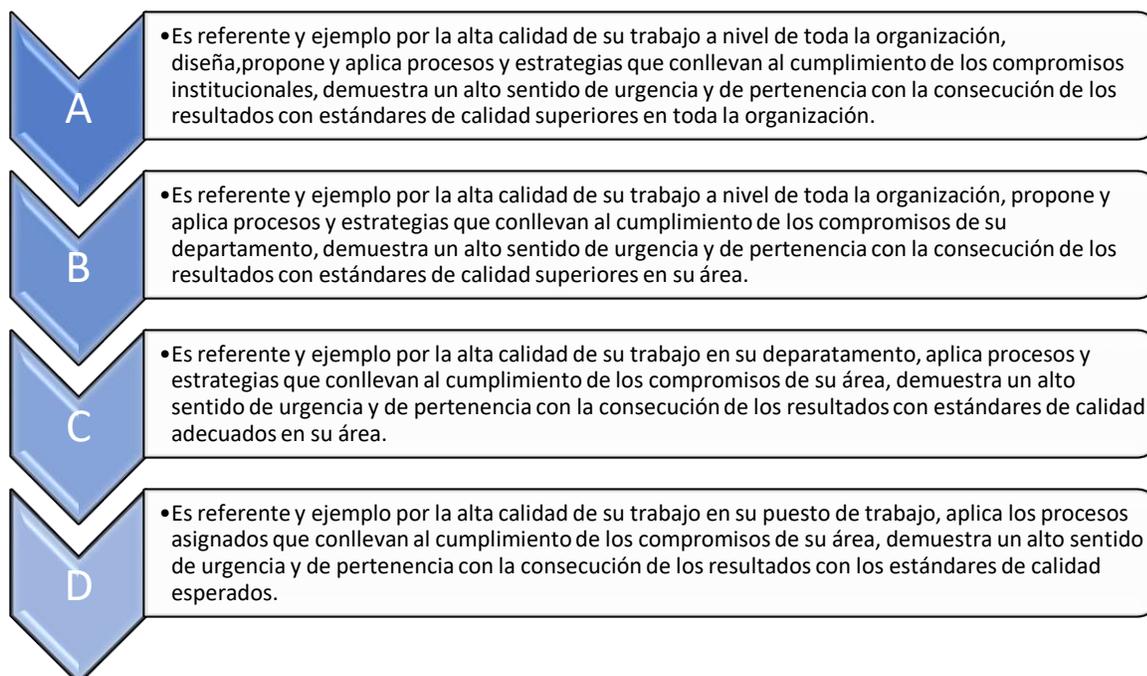
En la elección de competencias, fue vital el acompañamiento del anterior rector Doctor Gustavo Antonio Restrepo Mesa, quien estuvo siempre apoyando este proceso.

## COMPETENCIAS CARDINALES

- **Innovación y creatividad**
- **Autoevaluación**
- **Compromiso con la calidad del trabajo**
- **Pensamiento estratégico**
- **Adaptabilidad a los cambios del entorno**

### COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO

**Capacidad que tiene el colaborador CIAF para cumplir los compromisos institucionales que conllevan a la consecución de los resultados, con evidencias de alta calidad, sentido de pertenencia, administración de los recursos y sentido de urgencia. Siempre en concordancia con el plan estratégico y la filosofía CIAF.**



## AUTOEVALUACIÓN

**El colaborador CIAF realiza una evaluación permanente a las actividades, procedimientos y procesos que realiza en la ejecución de sus compromisos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y diseñar planes de mejoramiento que garanticen la consecución de las metas de CIAF, todo en concordancia con el plan estratégico y la filosofía institucional.**

**A**

- Crea y aplica procesos de autoevaluación permanentes a las actividades, procedimientos y procesos organizacionales que realiza en la ejecución de los compromisos institucionales, con el fin de identificar oportunidades de mejora y diseñar y liderar la ejecución de planes de mejoramiento que garanticen la consecución de las metas de CIAF.

**B**

- Crea y aplica procesos de autoevaluación permanentes a las actividades, procedimientos y procesos organizacionales que realiza en la ejecución de los compromisos institucionales, con el fin de identificar oportunidades de mejora y elaborar planes de mejoramiento que garanticen la consecución de las metas de CIAF.

**C**

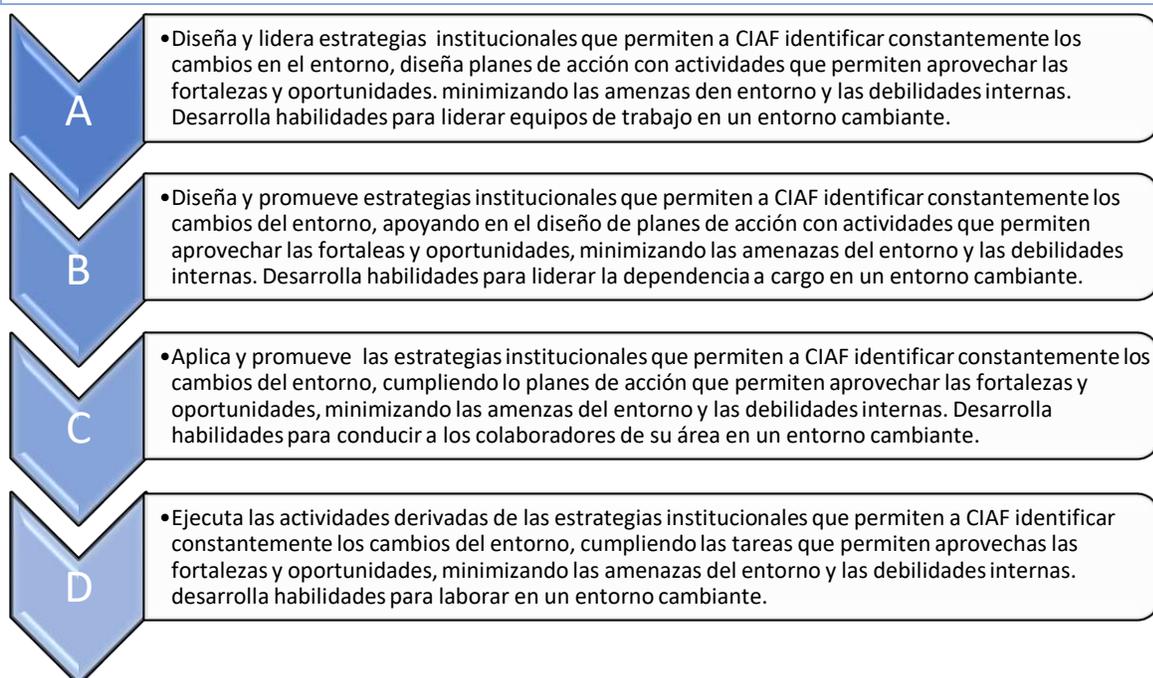
- Crea y aplica actividades de autoevaluación permanentes a las actividades, procedimientos y procesos de su departamento, que realiza en la ejecución de los compromisos de su área, con el fin de identificar oportunidades de mejora y elaborar actividades para los planes de mejoramiento, que garanticen la consecución de las metas de CIAF.

**D**

- Aplica actividades de autoevaluación permanentes a las actividades, procedimientos y procesos de su área que realiza en la ejecución de los compromisos de su área, con el fin de identificar oportunidades de mejora y cumplir con los planes de mejoramiento que garanticen la consecución de las metas de CIAF.

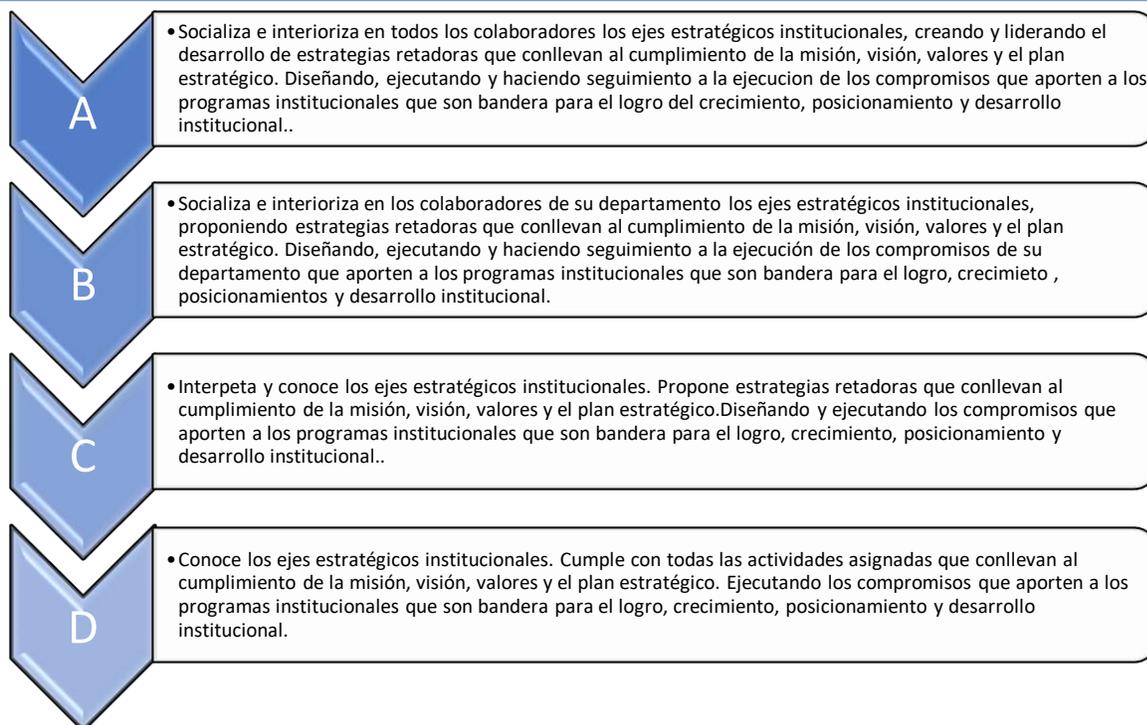
### ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

**Capacidad para identificar y analizar los continuos cambios del entorno, creando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades, identificando en los cambios del entorno las oportunidades que permitan potencializar los resultados de CIAF. Capacidad de conducir y laborar efectivamente en épocas difíciles, anticipando las tendencias y cambios del entorno.**



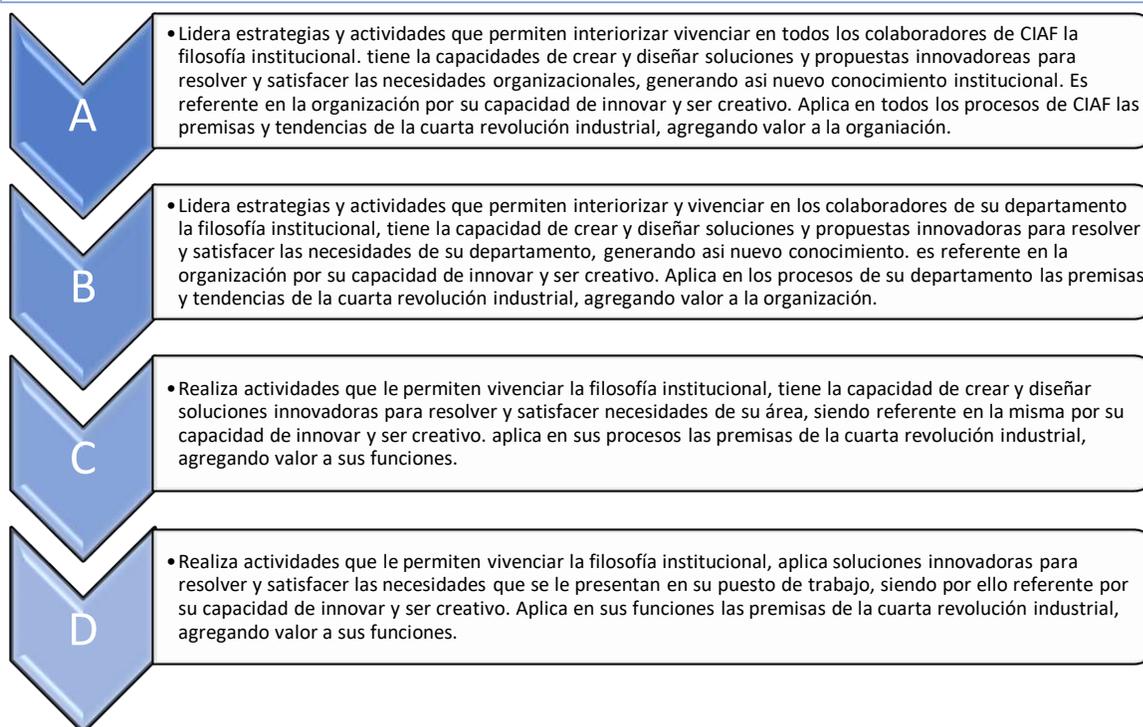
## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

**Conoce, interpreta y profundiza los ejes del plan estratégico de CIAF, apropiando y liderando las estrategias que conllevan al cumplimiento de la misión, visión, valores y el plan estratégico. Asumiendo compromisos que aporten a los programas institucionales que son bandera para el logro del crecimiento, posicionamiento y desarrollo institucional.**



## INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

**Vive la filosofía institucional, creatividad para un mundo en evolución. Capacidad para solucionar y satisfacer las necesidades mediante el pensamiento y diseño de ideas creativas que generan nuevo conocimiento. Comprende y se actualiza constantemente a las tendencias de la cuarta revolución industrial, agregando valor a todos los procesos institucionales**



## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

- Liderazgo
- Iniciativa
- Compromiso con la rentabilidad
- Responsabilidad social
- Dirección de equipos de trabajo
- Comunicación eficaz

## LIDERAZGO

**Capacidad para inspirar y motivar. Capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente. Tener una visión y un sentido de misión que inspira la consecución de estas. Capacidad para desarrollar talento y mantener un clima armónico y desafiante.**

**A**

- Diseña y ejecuta estrategias para lograr el compromiso, transformación, el sentido de pertenencia, la pasión y un desempeño extraordinario en los colaboradores de la institución, desarrollando sus talento e incentivando a retos que conlleven al cumplimiento de la misión y visión CIAF. Es referente por inspirar y motivar a los colaboradores a dar lo mejor de sí y obtener excelentes resultados

**B**

- Diseña y ejecuta estrategias para lograr el compromiso, transformación, el sentido de pertenencia, la pasión y un desempeño extraordinario en los colaboradores de su departamento, desarrollando sus talento e incentivando a retos que conlleven al cumplimiento de la misión y visión CIAF. Es referente por inspirar y motivar a los colaboradores de su área a dar lo mejor de sí y obtener excelentes resultados..

**C**

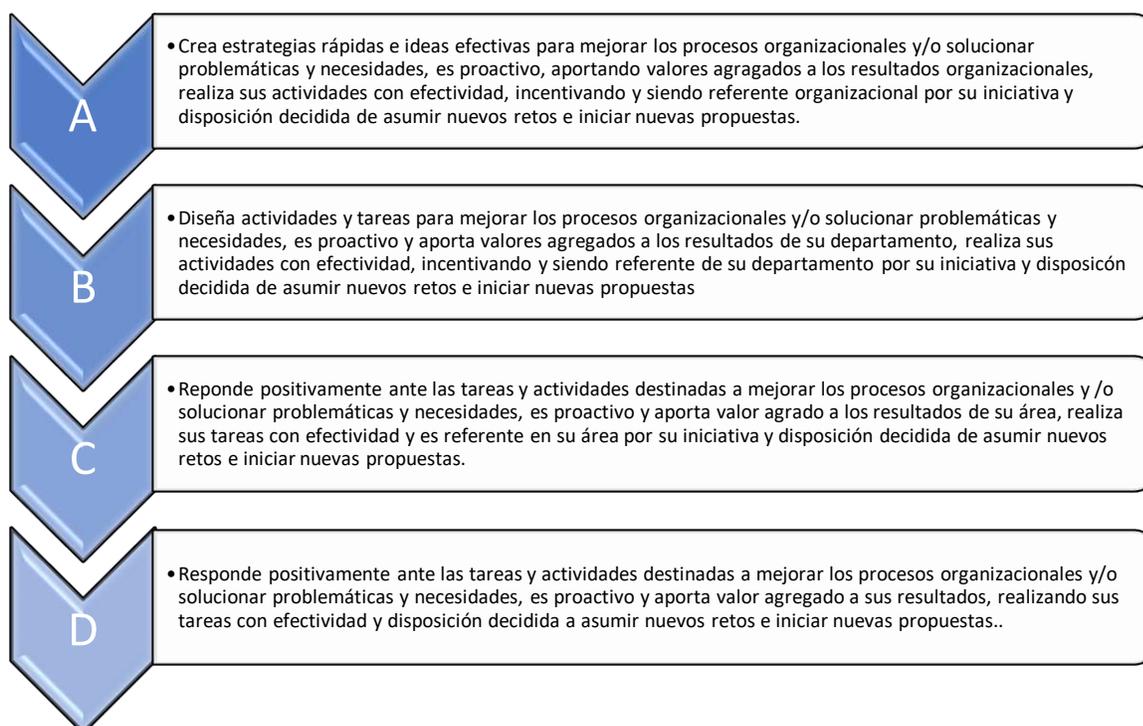
- Propone actividades para lograr el compromiso, transformación, el sentido de pertenencia, la pasión y un desempeño extraordinario en los colaboradores de su equipo de trabajo, incentivando a retos que conlleven al cumplimiento de la misión y visión CIAF. Es referente en su entorno por inspirar y motivar a los demás colaboradores a dar lo mejor de sí y obtener excelentes resultados..

**D**

- Aplica actividades y tareas para lograr el compromiso, transformación, el sentido de pertenencia, la pasión y un desempeño extraordinario en los colaboradores de su entorno, incentivando a retos que conlleven al cumplimiento de la misión y visión CIAF. Inspira y motiva a los demás colaboradores con su ejemplo a dar lo mejor de sí y obtener excelentes resultados.

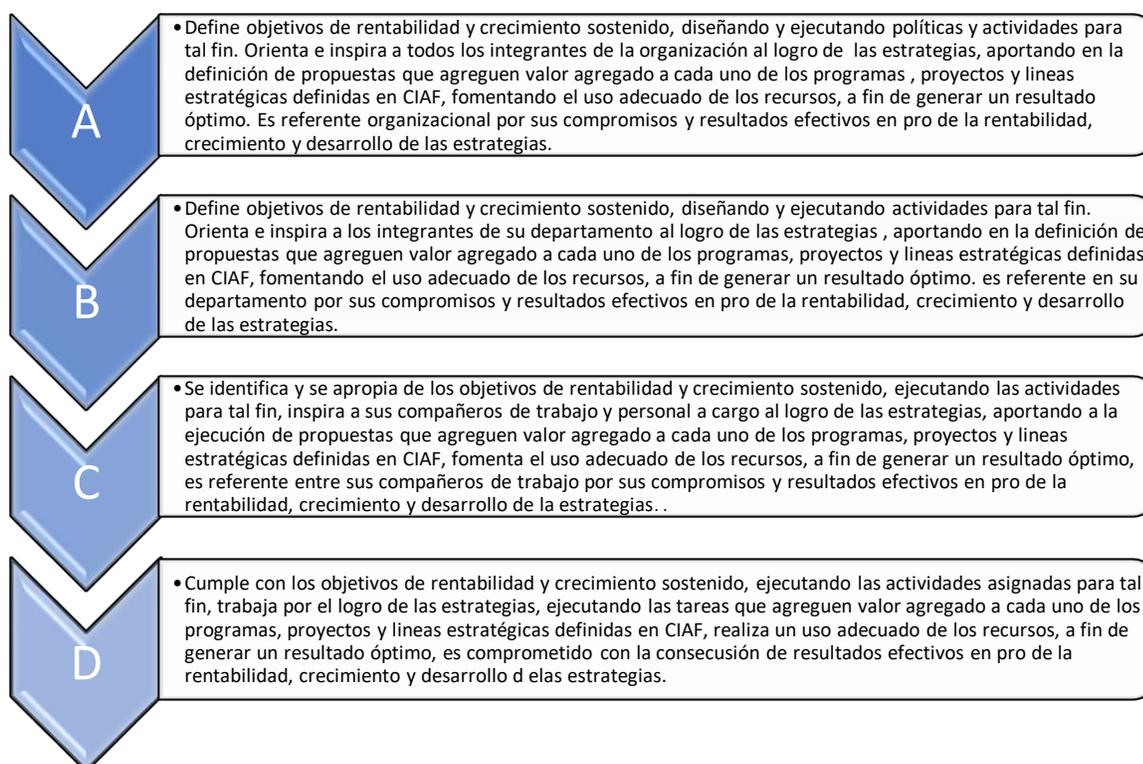
**INICIATIVA**

**Capacidad para actuar proactivamente, plantear ideas y asumir retos. Implementar soluciones ante los nuevos requerimientos y necesidades que surjan, demostrando efectividad y rapidez en sus acciones. Proposición y compromiso con las actividades.**



## COMPROMISO CON LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y LA RENTABILIDAD

**Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de CIAF, capacidad para orientar sus propias acciones e inspirar a los demás en el logro de las estrategias, aportando y agregando valor a cada uno de los programas, proyectos y líneas estratégicas definidas en CIAF, fomentando el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.**



**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Capacidad para definir la ruta y las estrategias que permitan que los resultados de la académica impacten de manera positiva y soluciones las problemáticas del entorno, logrando así una interacción entre académica, empresa, comunidad y estado,**

**A**

- Identifica las necesidades del entorno y las carencias de la comunidad donde la institución pueda impactar de manera positiva, buscando solución a problemáticas externas mediante el desarrollo e ideación de proyectos, programas y productos que den respuesta a las mismas, buscando la integración de la comunidad, estado, empresas y academia, definiendo así, políticas organizacionales de responsabilidad social y extensión que contribuyan a la sociedad.

**B**

- Promueve las políticas organizacionales de responsabilidad social y extensión que contribuyan a la sociedad, aportando en la definición de las necesidades del entorno y las carencias de la comunidad donde la institución pueda impactar de manera positiva, buscando solución a problemáticas externas mediante el desarrollo e ideación de proyectos, programas y productos que desde su departamento den respuesta a las mismas, buscando la integración de la comunidad, estado, empresas y academia..

**C**

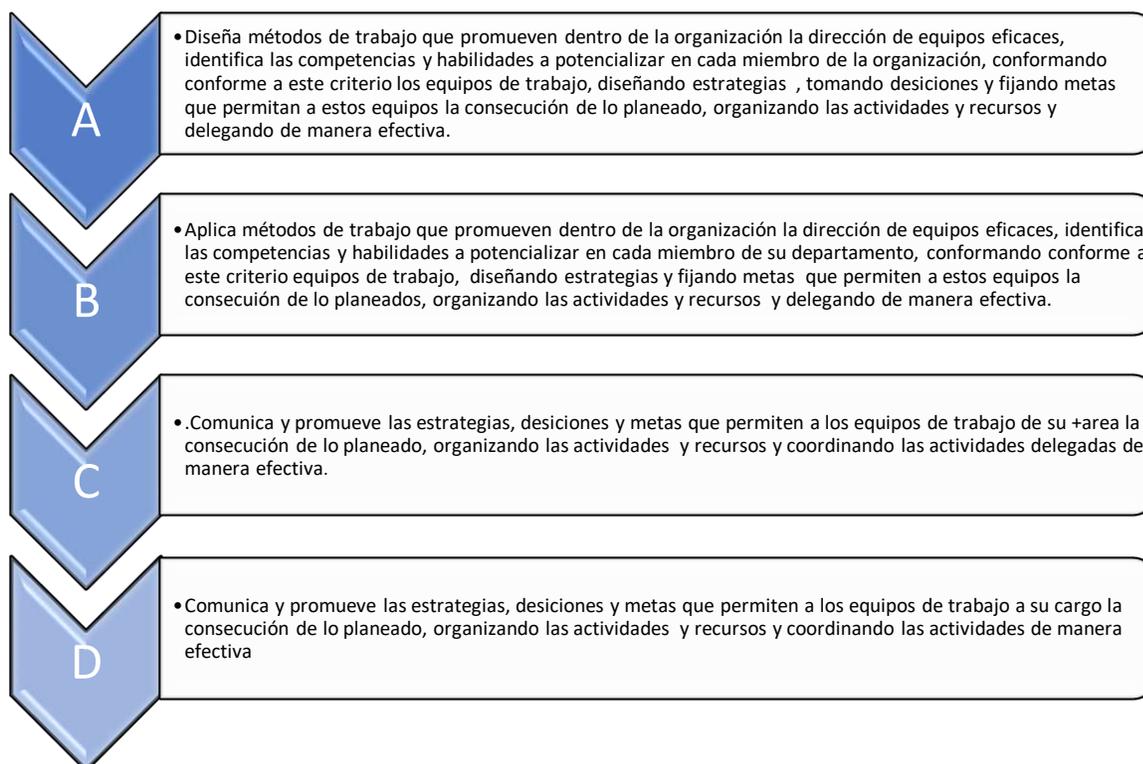
- Se identifica con las políticas organizacionales de reponsabilidad social y extensión que contribuyan a la sociedad, propone acciones y tareas buscando solución a problemáticas externas y permitan la integración de la comunidad, estado , empresas y academia.

**D**

- Se identifica con las políticas orgnizacionales de responsabilidad social y extensión que contribuyan a la sociedad. Lleva a cabo acciones y tareas, que buscan la solución a problemáticas externas y permitan la integración de la comunidad, estado, empresa y academia.

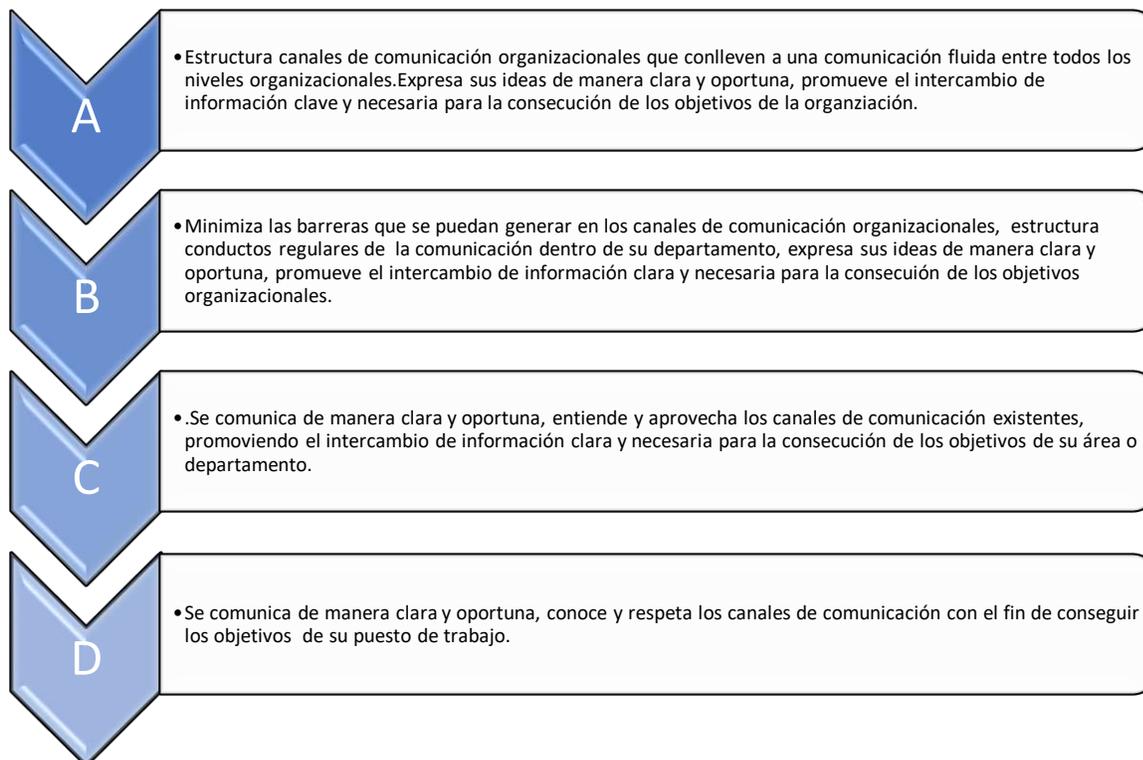
## DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Capacidad para orientar un equipo de trabajo hacia la consecución de lo planeado, por medio de una efectiva organización y delegación de funciones, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante. Tomar decisiones acertadas en los momentos indicados, realizando control y conducción del cumplimiento y logrando así los objetivos propuestos.



## COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EFICAZ

**Capacidad para expresar las ideas y conocimientos con dominio propio y de forma argumentativa, respetando a los interlocutores. Capacidad para transmitir de forma clara y oportuna, y mantener canales de comunicación en todos los niveles de la organización.**

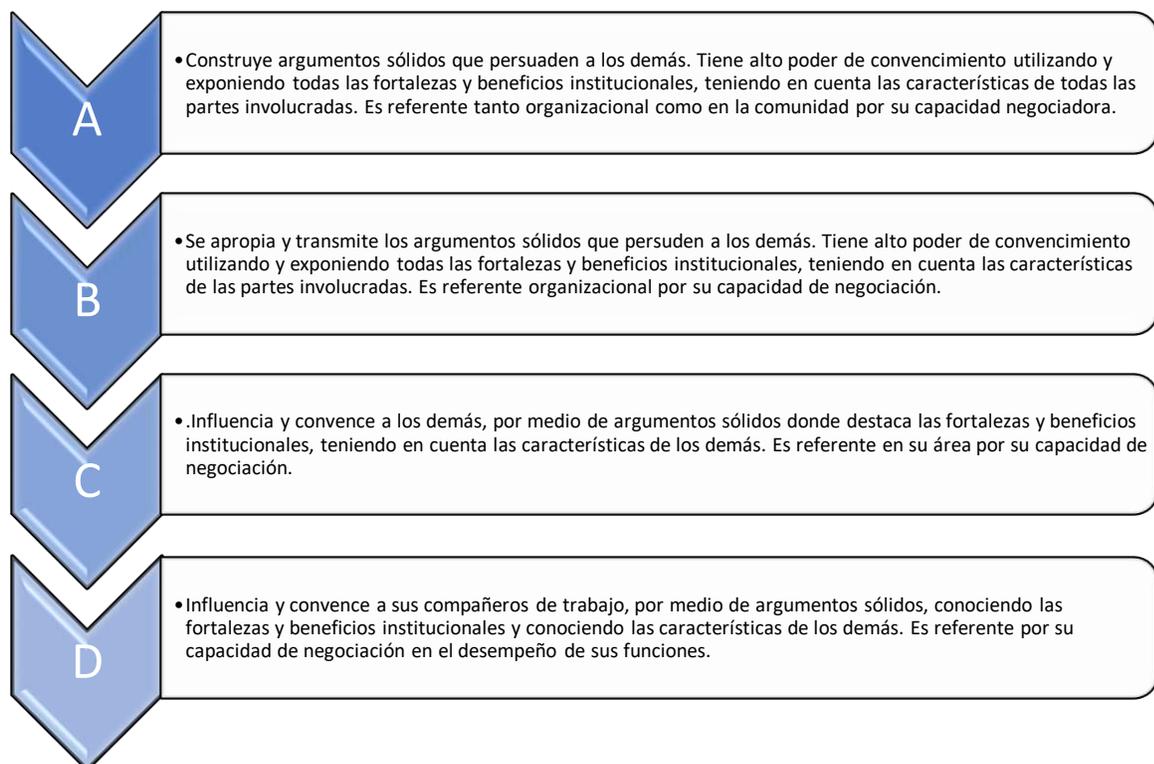


### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

ÁREA	COMPETENCIAS
Mercadeo	Influencia y negociación, conocimiento del mercado, orientación al cliente
Administrativa y financiera	Capacidad de planificación y organización, gestión y logro de objetivos, toma de decisiones.
Académica	Capacidad de planificación y organización, orientación al cliente, comunicación asertiva y eficaz.
Docentes	Orientación al servicio, innovación y manejo de las TIC, integridad y ética.

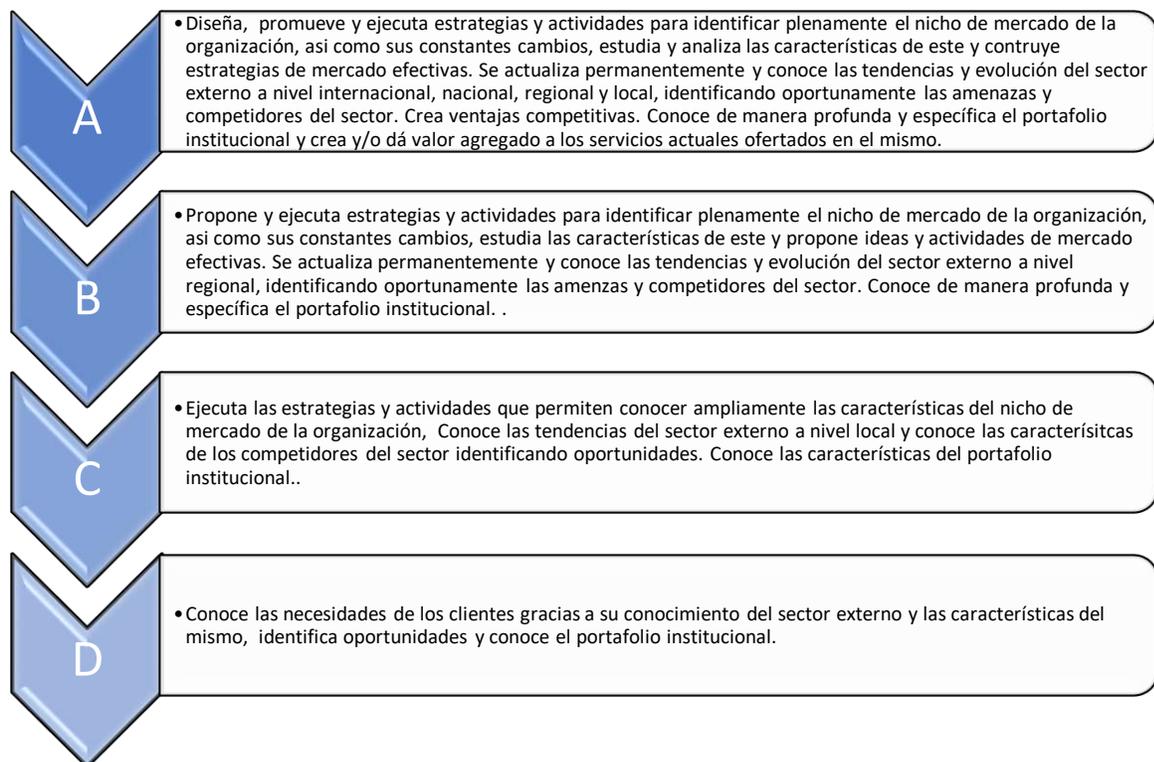
#### INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN

Capacidad para persuadir a otras personas y tener poder de convencimiento, utilizando argumentos sólidos y exponiendo todas las fortalezas y beneficios institucionales. Estudia las características de los clientes, los conoce e influencia por medio de estrategias y acuerdos, con el fin de la consecución de los objetivos organizacionales.



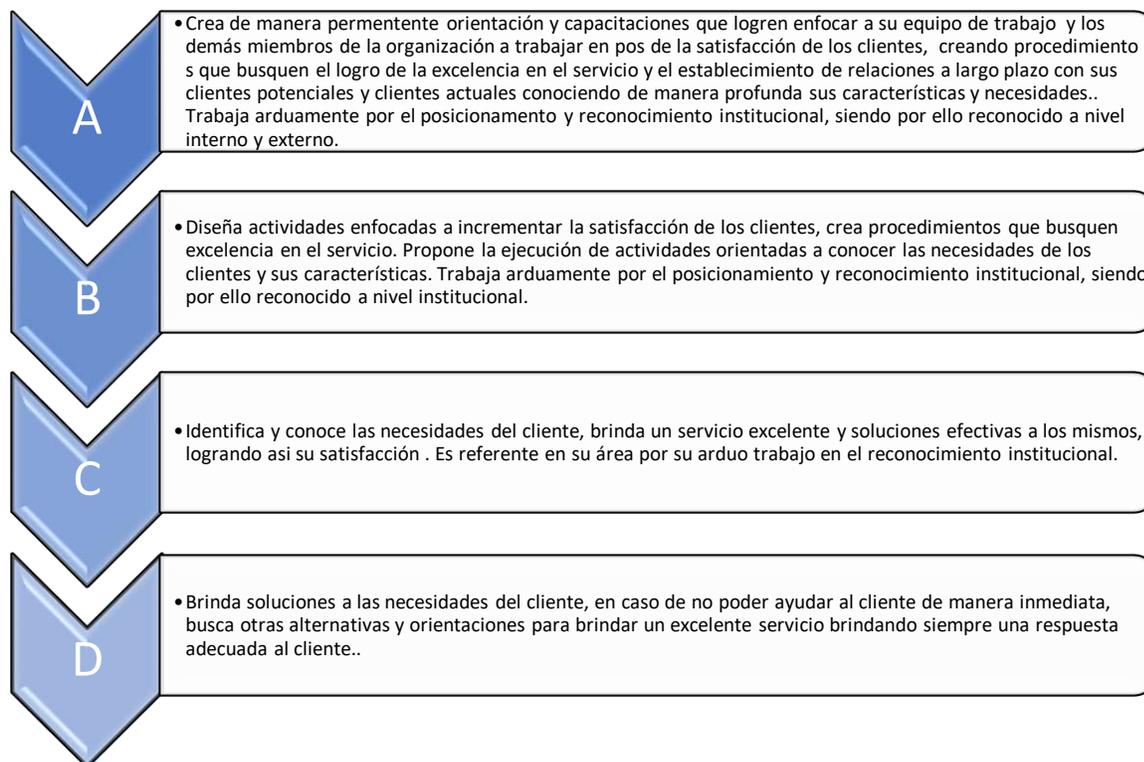
### CONOCIMIENTO DEL MERCADO

**Capacidad para identificar el nicho de mercado de CIAF, conocer las características de este y elaborar estrategias de mercadeo directas para este grupo. Habilidad para actualizarse y conocer las tendencias y evolución del entorno, identificando oportunamente las amenazas y competidores del sector. Conocer de manera profunda y específica el portafolio institucional.**



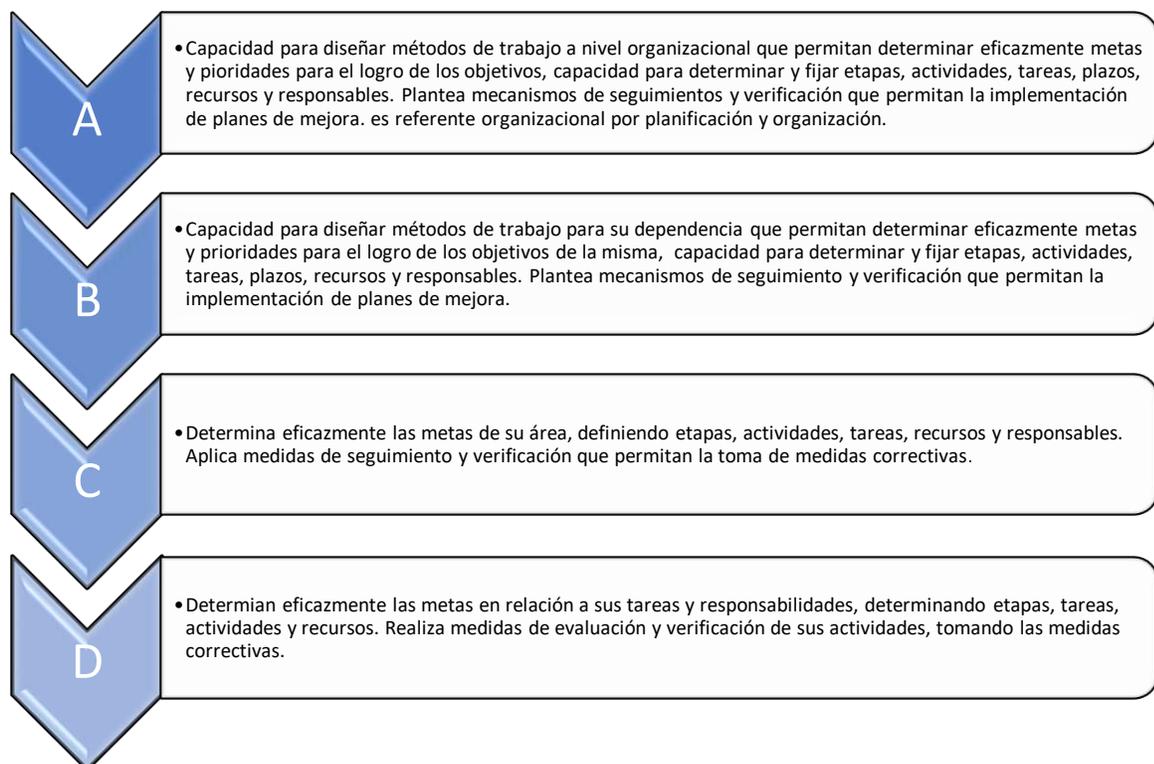
### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

**Capacidad para tener empatía por el cliente, identificar sus necesidades y características, con el fin de generar soluciones efectivas. Implica una disposición permanente por atender a las solicitudes y requerimiento de los clientes. Demostrar una vocación de servicio y atención al cliente.**



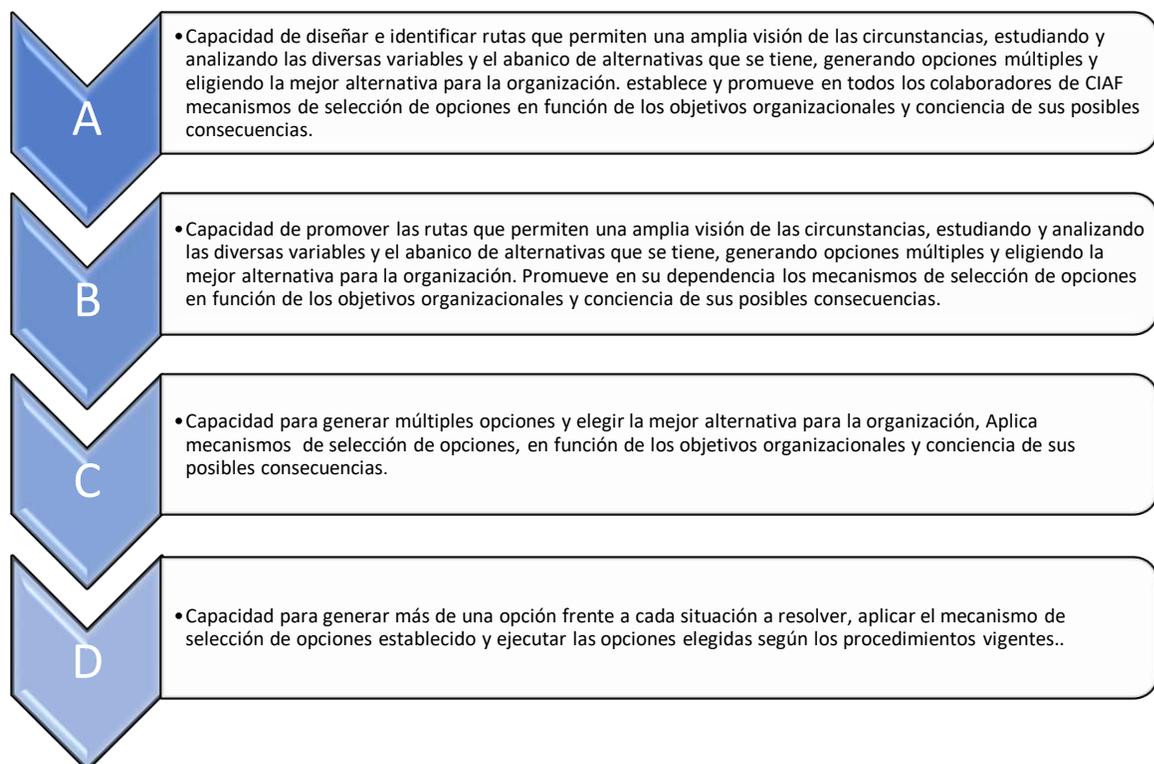
### CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Implica la estructuración de planes de acción orientados al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, que incluyan el diseño y fijación de actividades secuenciales y organizadas, tareas, plazos, recursos y responsables; Incluye el planteamiento de mecanismos de seguimiento y verificación que permitan la implementación de planes de mejora.



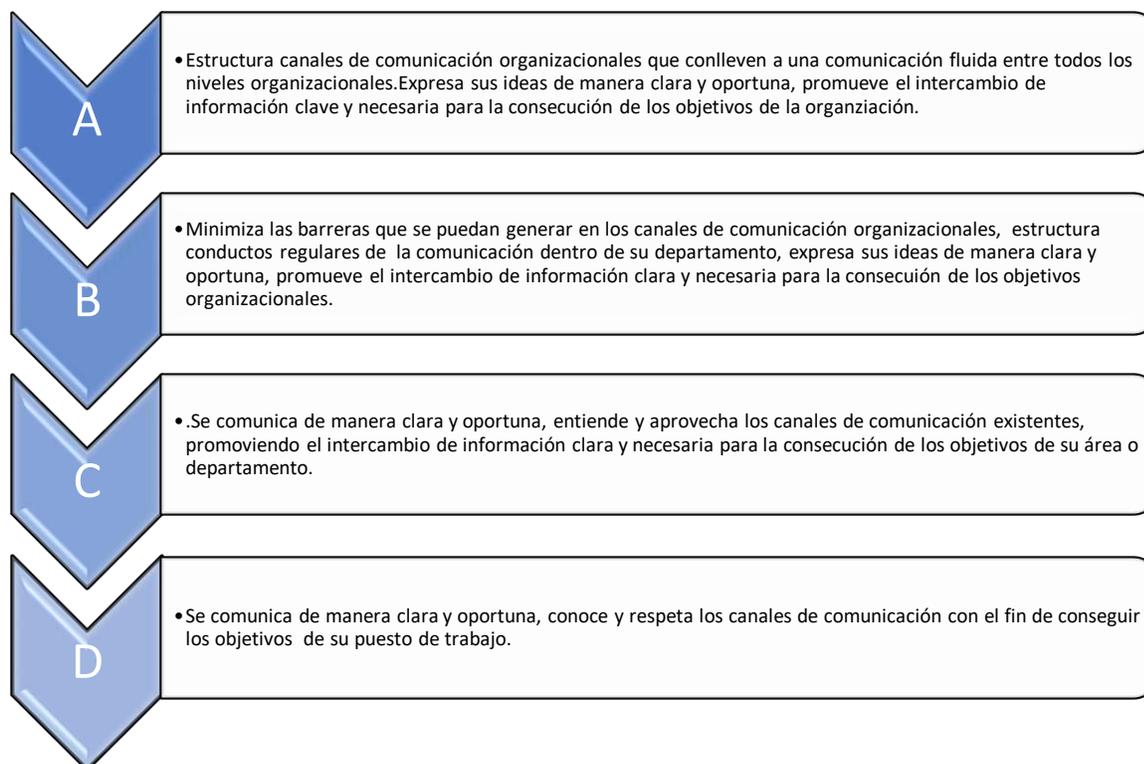
### TOMA DE DECISIONES

Capacidad de analizar y estudiar una situación, teniendo en cuenta criterios decisivos como los recursos disponibles, impacto en la organización y el contexto, evaluando las diferentes alternativas y eligiendo la mejor



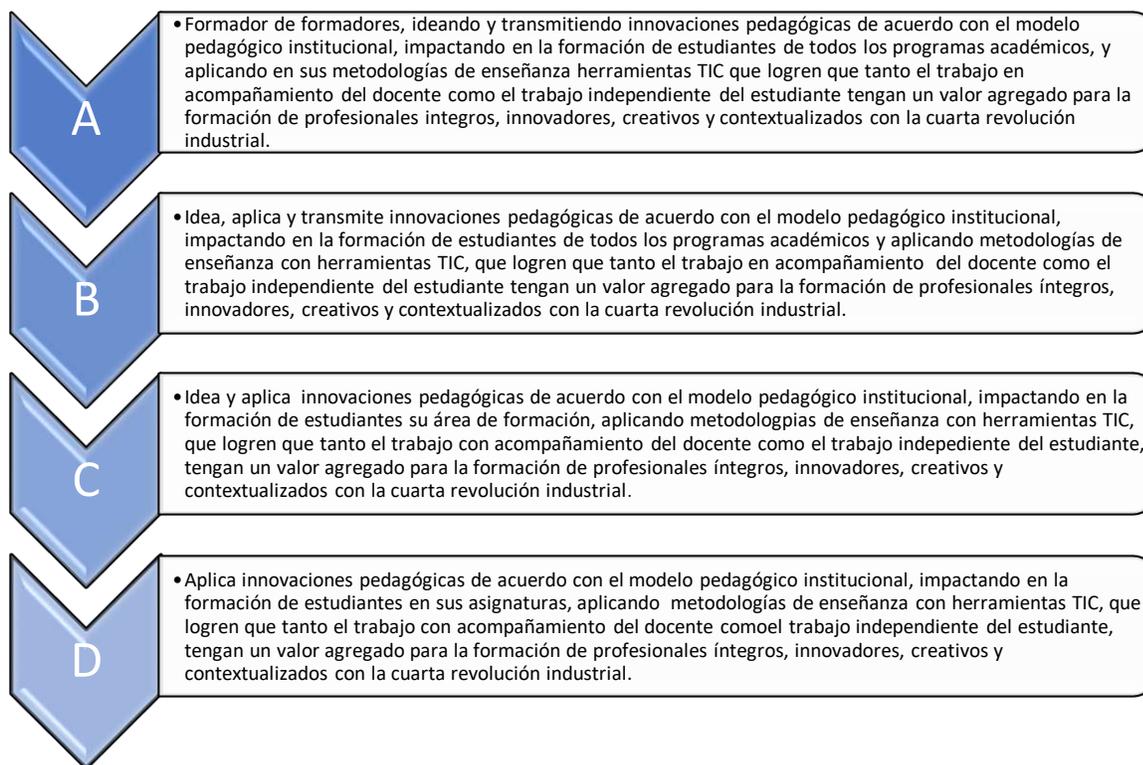
### COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EFICAZ

**Capacidad para expresar las ideas y conocimientos con dominio propio y de forma argumentativa, respetando a los interlocutores. Capacidad para transmitir de forma clara y oportuna, y mantener canales de comunicación en todos los niveles de la organización.**



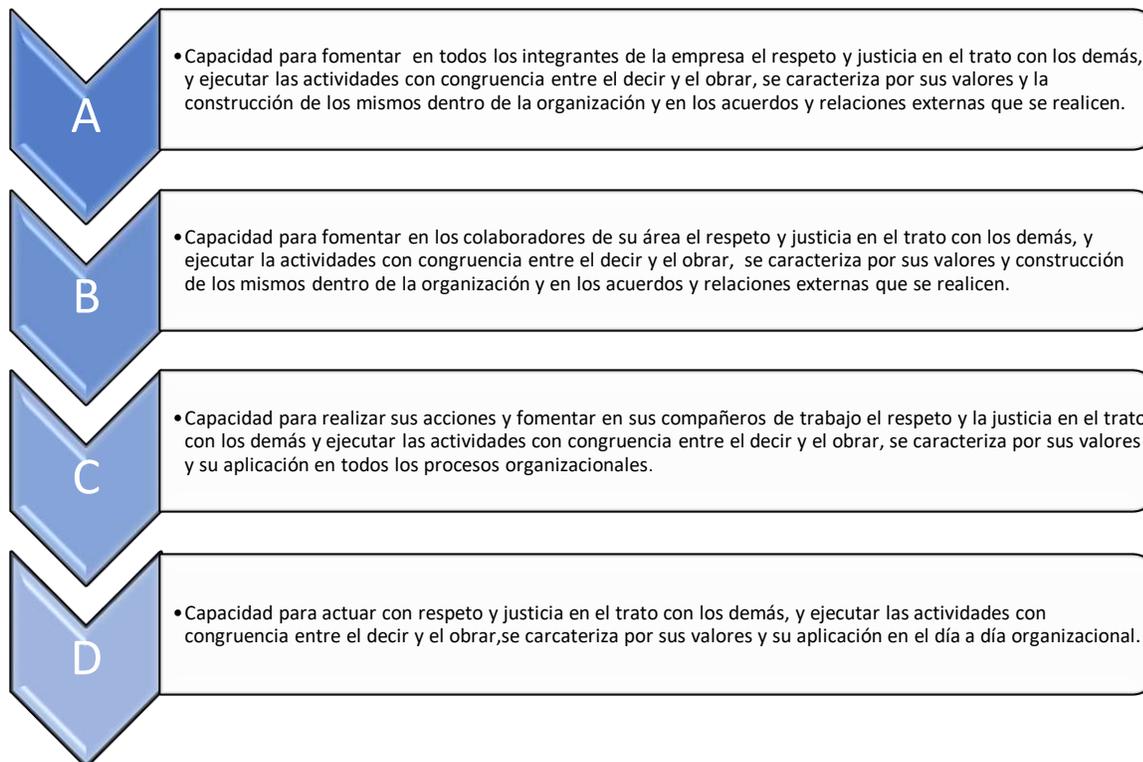
## INNOVACIÓN Y MANEJO DE LAS TIC

**Idear metodologías de enseñanza que basadas en el modelo pedagógico institucional estén dirigidas a la formación de los estudiantes (seres originales CIAF). Capacidad de aplicar herramientas TIC y fomentar en sus estudiantes la utilización de las mismas.**



## INTEGRIDAD Y ÉTICA

**Capacidad para ser congruente entre lo que se dice y se obra, reflejando capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores**



### 4.4 Modelo de gestión

## PROPUESTA

## MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA CIAF

*“Desde una perspectiva sistémica las diferentes áreas organizacionales, antes independientes, hoy se constituyen en las estrategias fundamentales del funcionamiento de un negocio”*

*Mery Gallego*

En el presente capítulo, se presenta la propuesta del modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la CIAF, modelo cuyos enfoques sistémico y estratégico permiten que la gestión del talento humano en CIAF sea un proceso fundamental y estratégico en el logro de los objetivos organizacionales. La articulación que da pie al enfoque sistémico se logra por medio de la gestión por competencias, las cuales permean a todos los procesos de gestión humano, partiendo así desde una planeación por competencias que se encadena de manera armónica a los criterios de reclutamiento, selección y contratación, y que además se convierten en base para realizar exitosos programas de evaluación del desempeño y desarrollo, generando impacto positivo en la consecución de los objetivos en CIAF. Tal como afirma Mary Gallego, especialista en el tema y docente de la EAFIT en su artículo Gestión Humana basada en competencias:

“La teoría de competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos,..., contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización” (Gallego, 2008, pág. 1)

El presente modelo se basa en la filosofía institucional: Creatividad para un mundo en evolución, y en la planeación estratégica, donde la razón de ser de la institución y la misión se centra en formar profesionales íntegros con un enfoque empresarial. Además de que todos sus

procesos deben impactar a mínimo uno de los cuatro ejes estratégicos institucionales: Cultura de la calidad académica, cultura de la transformación social, cultura del conocimiento y cultura del desarrollo institucional, siendo el modelo en conjunto un elemento de impacto para los 4 ejes del plan estratégico institucional 2019-2022.

Misión: CIAF es una Institución de Educación Superior de carácter técnico profesional redefinida por ciclos propedéuticos, dirigida a formar profesionales altamente calificados mediante una formación integral con enfoque empresarial.

Visión: La CIAF será para el año 2022 una institución de Educación Superior de carácter universitario reconocida por su compromiso con la calidad y la pertinencia de sus programas académicos y la formación de profesionales emprendedores con espíritu innovador capaces de liderar procesos que busquen la equidad, la inclusión social, la reconciliación, la igualdad y el progreso de la sociedad.

Valores:

Justicia: dar a cada quien lo que se merece.

Lealtad: a la Institución, sus valores y principios.

Compromiso: con la filosofía, las tareas y funciones adquiridas.

Responsabilidad: en el actuar de forma individual o colectiva.

Productividad: maximizar el uso de los recursos.

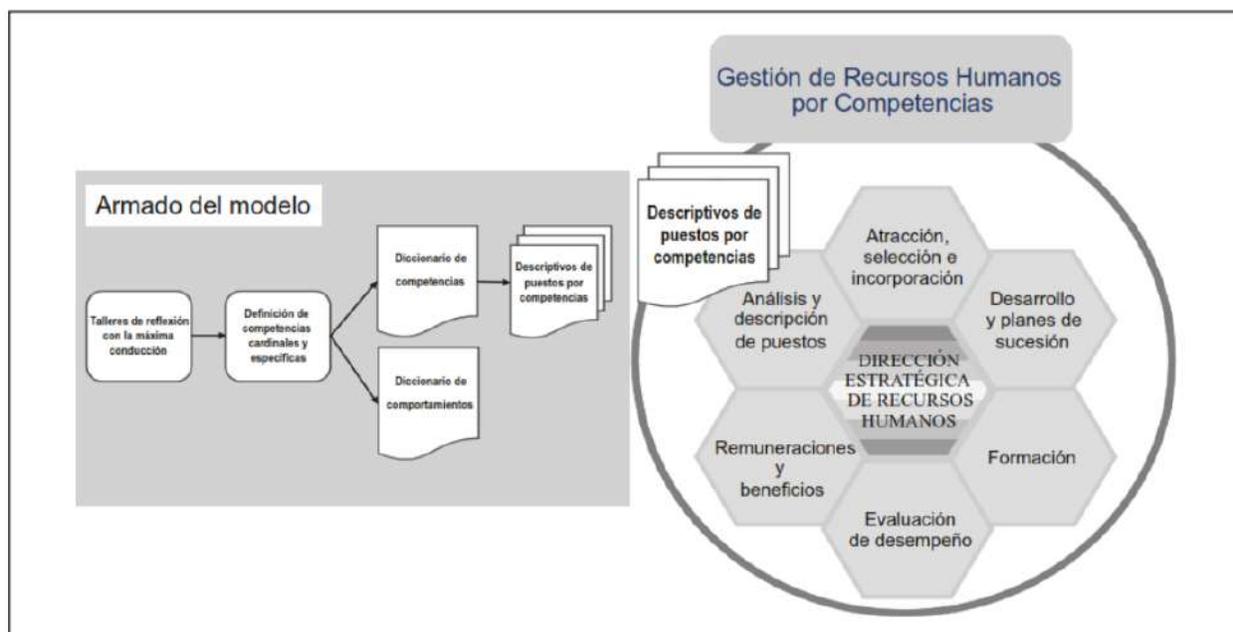
Integralidad: de la esencia armónica del ser y la institución.

Fraternidad: basada en la amistad, el respeto, la solidaridad y el trabajo en Equipo

Y para reforzar aún más y dar mayor pertinencia al modelo propuesto, el nuevo decreto que rige los registros calificados en la educación superior en el país, y que entró en vigencia el pasado 25 de julio de 2019, brinda toda la justificación para proceder con la implementación de este modelo, al enunciar en la condición de calidad institucional de recursos suficientes para garantizar el cumplimiento de metas la obligatoriedad de Desarrollar políticas y mecanismo para atraer, desarrollar y retener el talento humano (Ministerio de educación Nacional, 2019)

La definición de las competencias cardinales y específicas dieron paso a la estructuración del diccionario de competencias para CIAF, donde cada competencia se presenta con su definición y apertura en respectivos niveles, estas competencias deben asignarse a cada cargo de la organización, mediante la inclusión de las competencias para cada cargo en los perfiles de puestos. Este modelo de competencias se integrará y será transversal a todos los procesos de gestión humana que se llevan a cabo en la organización. La finalidad del mismo es que el área/proceso de gestión del talento humano sea estratégica en la contribución del logro de los objetivos organizacionales. Tal como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 6 Modelo de gestión Martha alles



Fuente: Martha Alles, 2009

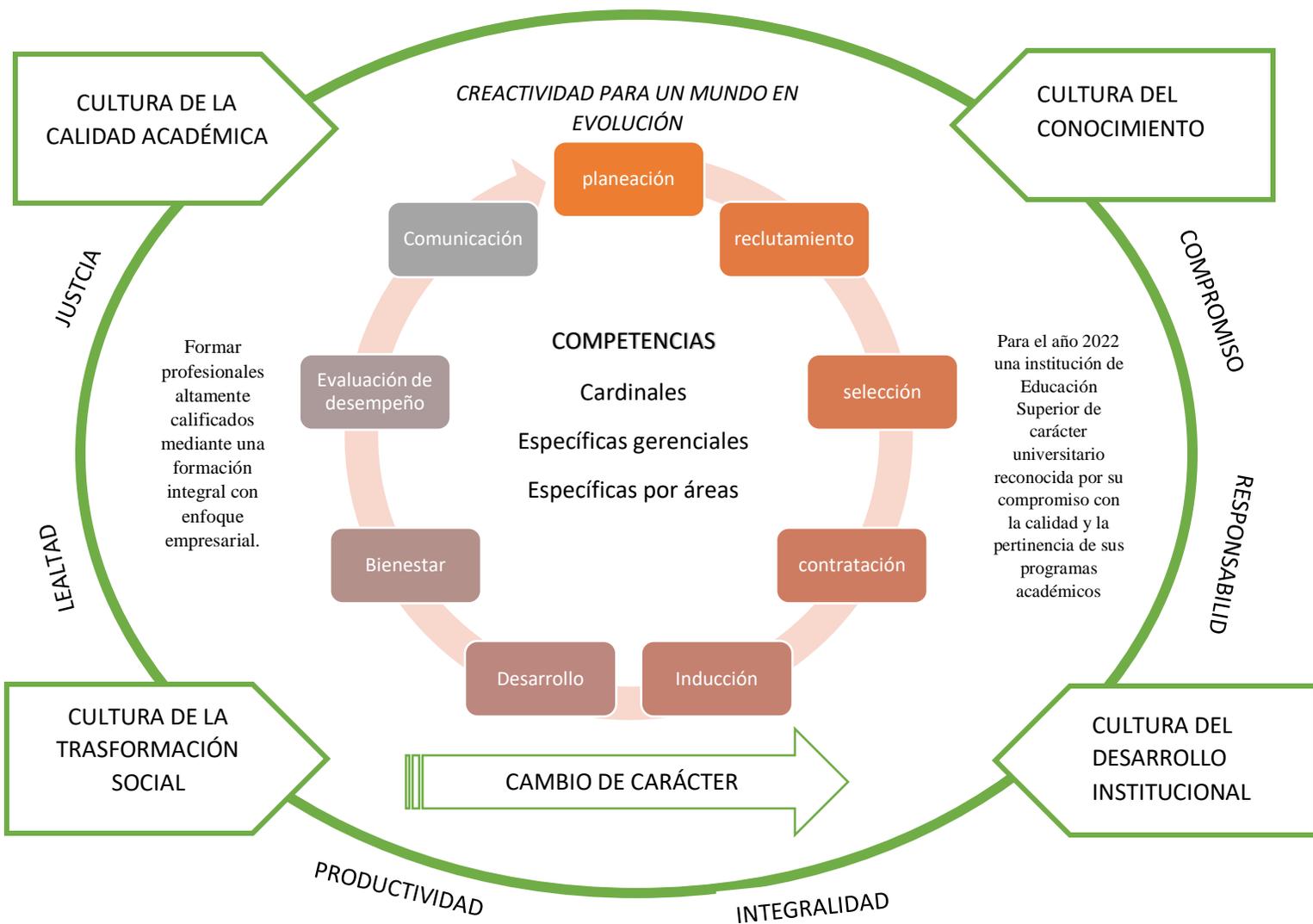
A continuación, se ilustra el modelo de gestión por competencias para la CIAF, modelo cuyo componente base y transversal son las competencias, las cuales permiten la integración de todos los procesos, demostrando el enfoque sistémico del presente modelo, modelo cuyos procesos están enfocados a ser partícipes de la consecución de los objetivos organizacionales, por lo cual el modelo está alineado y su estructura es coherente con el criterio institucional de cumplir con los ejes del plan estratégico 2019-2022: Cultura de la calidad académica, cultura del conocimiento, cultura del desarrollo institucional y cultura de la transformación social, ejes a los cuales deben agregar valor todas las actividades que se realicen desde los procesos de gestión humana.

Además, en cumplimiento con la misión institucional, este modelo siempre debe responder a la misión de formar profesionales altamente calificados, mediante una formación integral y enfoque empresarial, este último como elemento que siempre ha caracterizado a la

institución en la región. Formación de profesionales que bajo la filosofía institucional y la cuarta revolución industrial permitan que nuestros estudiantes sean seres originales.

Finalmente todo este conjunto de elementos del modelo deben aportar y permitir acciones que conlleven a CIAF a su gran objetivo organizacional: el cambio de carácter académico hacia una institución universitaria.

Ilustración 7 Modelo de gestión por competencias CIAF



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

1. Se identificó la necesidad y pertinencia que un modelo de gestión del talento humano basado en competencias tiene para CIAF.
2. Se diseñó el modelo, se recomienda su implementación, la cual debe iniciar durante el semestre 2019-2.
3. Una vez se implemente el modelo, se recomienda para dar objetividad a las evaluaciones del desempeño, la construcción de indicadores para la medición de las competencias y sus respectivos comportamientos.
4. El fortalecimiento y cumplimiento del plan estratégico, la misión institucional, la visión, la filosofía y las metas, se verán potencializados con la ejecución del modelo, el cual también se presenta a manera de plan de mejoramiento institucional como derivado de autoevaluación; en donde el diagnóstico realizado fue crucial para identificar oportunidades de mejora tanto en el área administrativa como académica, permitiendo adecuados procesos de reclutamiento, mayor rigurosidad y acierto en los procesos de selección, la implementación de ahora en adelante de procesos de inducción adecuados para todo colaborador nuevo CIAF, mejoramiento en los canales de comunicación, procesos significativos y con sentido que permitirán adecuados procesos de desarrollo.
5. Se recomienda la implementación de indicadores de performance, sobre todo en las mediciones y evaluaciones a los resultados de las capacitaciones realizadas, de manera que se pueda evaluar el impacto de las mismas en el desempeño organizacional de CIAF.

6. El presente trabajo, permitió iniciar a nivel institucional toda la documentación de los procesos de todas las áreas, tarea que se viene implementando con la vicerrectoría administrativa y la dirección de planeación y autoevaluación institucional.

7. De manera paralela al presente trabajo se inicia actualización del manual de funciones, como producto de la sensibilización que generó el desarrollo de la investigación. Además se destaca que el manual de funciones será por competencias.

8. Esta propuesta es totalmente pertinente con los requerimientos que contiene el nuevo decreto 1330 publicado el 25 de julio de 2019, donde se rigen los registros calificados para la educación superior en el país y las condiciones de calidad requeridas para tal fin. Dado que el decreto trae exigencias relacionadas con la documentación de procesos y políticas y procedimientos de talento humano que garanticen la atracción, retención y desarrollo del personal.

9. Los resultados del trabajo realizado, fortalecieron el programa institucional Monitoreando la Experiencia, el cual permite la auditoría y seguimiento de todos los compromisos institucionales.

10. Se identifica que CIAF concebía la gestión del talento humano sólo desde lo operativo, evidenciándose en los resultados de las entrevistas y las encuestas un gran manejo en procedimientos de contratación y remuneración, y poco desarrollo y ejecución de procesos como Bienestar, Desarrollo, inducción y reclutamiento,

## Bibliografía

- Aguilar, V. H., Cruz, D. M., & Jiménez, D. C. (2007). *Universidad de la Salle Repositorio*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf>
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Castañeda, I. D., & Zuluaga, A. (2014). GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y. COLOMBIA APRENDE. (s.f.). *COLOMBIAPRENDE*. Obtenido de <http://aprende.colombiaprende.edu.co/es/content/caja-cuidarte/w3-propertyvalue-50582.php>
- Corporación instituto de administración y finanzas. (ju de 2019). *CIAF Historia*. Pereira: CIAF.
- El Espectador. (8 de Junio de 2018). La propuesta para financiar la educación universitaria. *EL ESPECTADOR*.
- Equipo Vértice. (2008). *Selección de personal*. Málaga: Editorial Vértice.
- Espín, O. M. E. (2016). Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la universidad nacional de chimborazo. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com> Created from ciafsp
- Gallego, M. (2008). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 3-9.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento humano*. Ed 2001. Prentice Hall.
- Martínez, C. (19 de Enero de 2011). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-261507.html>
- Ministerio de educación Nacional. (25 de julio de 2019). Decreto 1330. *Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación*. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de Sistema de Educación Superior.
- Nacional, M. d. (20 de Julio de 2009). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de Formación por ciclos: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-196476.html>
- Ortiz, J. E., Rendón, M. C., & Atehortúa, J. H. (2014). *Score de competencias*. Bogotá: McGrawHill.

Pérez, J. (2010). *Fundamentos de la dirección de empresas. La organización como realidad humana*. Barcelona: Ediciones RIAL.

RCN Radio. (27 de Febrero de 2017). *RCN Radio*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/colombia/eje-cafetero/pereira-se-consolida-ciudad-universitaria-pais>

Restrepo de O, L. S., Ladino T, A. M., & Orozco A, D. C. (39, septiembre, 2008). MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS. *Scientia Et Technica*, vol. XIV, núm. 39., pp. 286-291.

Revista semana Educación. (2017). ¿Cómo está la calidad de la educación superior en Colombia? *REVISTA SEMANA*.

Schmukler, Y. K. (26 de enero de 2017). *INCAE Business School*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2017/01/26/el-enfoque-sistemico-y-sistematico-en-un-proyecto.html>