



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Propuesta para la implementación del modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia

Ángela Rocío Manrique Ruiz

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2017

Propuesta para la implementación del modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia

Ángela Rocío Manrique Ruiz

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director:

Dr. Jorge Hernando Molano Velandia

Línea de Investigación:

Gestión de Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2017

A mi alma máter, Universidad Nacional de Colombia, con el deseo de que este trabajo sea un producto útil para ella, y por medio de ella, para el país.

Al profesor Jorge Hernando Molano Velandia, quien después de muchos años de apoyarme y dirigirme para convertirme en magister en administración con buenas bases metodológicas en investigación en recursos humanos, no alcanzó a ver el producto terminado del trabajo final. Gracias por todo, profesor.

Agradecimientos

Al profesor Dr. Jorge Hernando Molano quien me guio durante años para proyectar y elaborar el trabajo final de maestría y me inspiró con su perseverancia para llevar proyectos que enriquecieran el campo de la administración. Miles de agradecimientos por su paciencia para conmigo. Fue un gran hombre, Dios lo debe tener en Su Gloria.

A las profesoras Alexandra Montoya y Martha Riaño por responder con presteza al llamado de la Facultad para realizar la evaluación del presente trabajo final.

A Oswaldo Castellanos por la información sobre la gestión de recursos humanos de la Universidad Nacional de Colombia y por su valioso tiempo para responderme la entrevista.

Al grupo de Meritocracia del Departamento Administrativo de la Función Pública por revisar la validez y pertinencia del nuevo modelo para concurso de ascenso.

A la profesora Sandra Patricia Rojas por su gran apoyo en aspectos metodológicos del presente trabajo por medio de la clase de Metodología y de sus asesorías.

A mis amados Jaime y Celeste Sosa, quienes me motivaron y ayudaron de muchas formas todo este tiempo que tuve que dedicar para sacar adelante mis estudios.

A Ana Lucía Farieta y Martha Farieta porque sin su gran apoyo no hubiera podido sacar adelante ni este trabajo ni la maestría.

A Tallertec por apoyarme con la impresión de las copias de este trabajo y a la ESAP por darme el tiempo para finalizarlo.

A Luis Eduardo Álvarez quien me ayudó a salir del letargo académico con su trabajo final.

A mi familia Manrique Ruiz en general, sin su influencia y gran apoyo para continuar estudiando no habría hecho la maestría, y en particular a mi hermano Luis Carlos cuyos aportes en la metodología y el lenguaje en inglés fueron invaluable, a Gustavo por sus aportes en aspectos relacionados con los postulados teóricos de la administración, a Melba, Alfredo, Camilo y Juan por su gran apoyo moral, espiritual y operativo.

A ti, Dios, que evidentemente organizaste todo para que terminara este trabajo final y la maestría. Me es imposible negar tu existencia.

Resumen

PROPÓSITO: Proponer a la Universidad Nacional de Colombia un método para implementar el modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo.

DISEÑO METODOLÓGICO: Se hizo un diseño no experimental transversal descriptivo y se usaron métodos de investigación cualitativos, para proponer una solución a una problemática actual y vigente.

HALLAZGOS: Se realizó una revisión del modelo de competencias y se definieron los elementos de competencia a evaluar. Se encontró que el proceso de ascenso de 2015 hizo una pobre evaluación de los elementos de competencia, desaprovechó evidencias de elementos ya evaluados a los empleados y finalizó con un 39% de vacantes desiertas. Se presenta una propuesta para la implementación del modelo de competencias en los concursos de ascenso.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS: Es pertinente implementar un modelo de competencias para los concursos de ascenso en la Universidad Nacional de Colombia. El nuevo modelo permitirá una mejor dirección y planeación de la gestión del recurso humano de la Universidad, utilizando los beneficios de la gestión por competencias.

Palabras clave: Modelo de competencias; Ascenso; Plan de Carrera; Empleo Público; Carrera administrativa; IES.

Abstract

PROPOSAL: Propose a methodology to implement the competency model in the promotion process of National University of Colombia administrative staff.

METHODOLOGICAL DESIGN: A descriptive cross-sectional and non-experimental design was made with qualitative research methods to propose a solution for the current situation.

FINDINGS: A review of the competency model is carried out and the competency elements to be evaluated are defined to determine if an employee has a certain competence to job opportunity. It was found that the 2015 promotion process had a poor evaluation of the elements of competition, missed evidence of elements evaluated throughout the employee's career and ended with 39% of vacancies deserts. A proposal is offered for the implementation of the competency model in the administrative staff promotion process of the National University of Colombia, which is useful for the employee's career plan.

PRACTICAL IMPLICATIONS: The University is in the process of implementing the competency model and promotion process must be part of the mentioned execution. The model will contribute for a better direction and planning of the human resource management of the University, by using the benefits of management by competencies.

Keywords: Competency model; Promotion; Career development; Public Employment; Career management, High Education Institutions.

Contenido

	Pág.
Introducción	1
Justificación	4
Objetivos.....	6
General	6
Específicos.....	6
Metodología.....	6
Metodología Objetivo 1	8
Metodología Objetivo 2	12
Metodología Objetivo 3	12
1. El modelo de competencias	15
1.1. División general de los Modelos de Competencias.....	16
1.2. Modelo de competencias adoptado.....	19
1.2.1. Elementos de competencia.....	19
2. Los procesos de ascenso como herramienta de gestión del talento humano	33
2.1. El ascenso como parte de un plan de carrera	35
2.1.1. Herramientas utilizadas para procesos de ascenso	37
3. La Universidad Nacional de Colombia y su sistema de gestión del talento humano	39
3.1. Elementos de competencia utilizados actualmente para la gestión del talento humano.....	43
3.2. El concurso de ascenso del año 2015.....	46
3.2.1. Estructura del concurso	46
3.2.2. Cargos convocados	49
3.2.3. Resultados del concurso de ascenso del año 2015	52
3.2.4. Evaluación del modelo de competencias del proceso de Ascenso de Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia	58
4. Propuesta del nuevo método.....	63
4.1. La implementación del modelo de competencias en el concurso de ascenso de la Universidad Nacional de Colombia actual	63
4.1.1. Un concurso de ascenso dentro de la polémica de los “concursos cerrados” y “concursos mixtos”	64
4.1.2. El concurso de ascenso dentro del estado actual del modelo de competencias de la Universidad Nacional de Colombia	65
4.2. El concurso de ascenso como corona de un plan de carrera	66
4.2.1. El plan de carrera y el concurso de ascenso.....	67

4.2.2. Recolección de evidencias para los planes de carrera: Un ejemplo ilustrativo	72
5. Conclusiones y recomendaciones	77
5.1. Conclusiones	77
5.2. Recomendaciones	79
Anexo A. Instrumento de validación de ecuación de búsqueda	81
Anexo B.: Entrevista semiestructurada al Jefe de la División Nacional de Personal Administrativo.....	97
Anexo C.: Instrumento para el registro de observaciones de jueces validadores del Departamento Administrativo de la Función Pública.....	103
Anexo D: Revisión elementos competenciales en diferentes autores que han trabajado el modelo de competencias.....	105
6. Bibliografía	107

Lista de figuras

	Pág.
Ilustración I-0-1 Palabras más comunes en los resultados de las ecuaciones de búsqueda empleadas (Manrique Ruiz, 2017).....	11
Ilustración 1-1 Operacionalización de las competencias en el enfoque holístico.	18
Ilustración 2-1 Procesos de gestión del Talento Humano según Chiavenato (2002, p. 13)	34
Ilustración 2-2 Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos según Longo (2006, p. 16).....	34
Ilustración 3-1 Organigrama de la Dirección Nacional de Personal (Universidad Nacional de Colombia, 2017b)	40
Ilustración 3-2 Proporción de cargos convocados por nivel en cada Sede. (elaboración propia).....	50
Ilustración 3-3 Cantidad de cargos por denominación en el nivel profesional. (elaboración propia).....	51
Ilustración 3-4 Cantidad de cargos por denominación en el nivel técnico. (elaboración propia).....	51
Ilustración 3-5 Cantidad de cargos por denominación en el nivel asistencial. (elaboración propia).....	52
Ilustración 3-6 Capacidad de atracción de talentos de los cargos del nivel profesional (elaboración propia).	53
Ilustración 3-7 Capacidad de atracción de talentos de los cargos del nivel técnico (elaboración propia).	54
Ilustración 3-8 Capacidad de atracción de talentos de los cargos del nivel asistencial (elaboración propia).	54
Ilustración 3-9 Cantidad de cargos del nivel profesional desiertos y con listas de elegibles (elaboración propia).	55
Ilustración 3-10 Cantidad de cargos del nivel técnico desiertos y con listas de elegibles (elaboración propia).	56
Ilustración 3-11 Cantidad de cargos del nivel asistencial desiertos y con listas de elegibles (elaboración propia).....	56
Ilustración 3-12 Avance del concurso por Sede (elaboración propia).	57
Ilustración 4-1 Esquema simple de la ruta dual. (elaboración propia).....	67
Ilustración 4-2 Diagrama de flujo que presenta el ascenso como parte del plan de carrera dentro del proceso de gestión del talento humano (elaboración propia).	69

Ilustración 4-3. Gráfico de línea de base tomada en la evaluación de elementos de competencia del ejemplo, realizada en el proceso de selección de ingreso (elaboración propia). 73

Ilustración 4-4 Gráfico del avance de la evaluación de elementos de competencia del ejemplo, posterior al periodo de prueba (elaboración propia)..... 74

Ilustración 4-5 Gráfico del avance de la evaluación de elementos de competencia del ejemplo, en un momento relacionado con las actitudes hacia el ascenso (elaboración propia). 75

Ilustración 4-6 Gráfico del avance de la evaluación de elementos de competencia del ejemplo, frente a la expectativa de un concurso de ascenso (elaboración propia). 76

Lista de tablas

	Pág.
Tabla I-0-1 Criterios de inclusión y exclusión de términos para la búsqueda de bibliografía (elaboración propia).	8
Tabla I-0-2 Resumen de conteo de respuestas frente a los criterios de inclusión y exclusión. (elaboración propia).....	9
Tabla 0-3 Rangos promedio de los elementos de competencia (elaboración propia).	13
Tabla 1-1 Algunos instrumentos de medición de habilidades emocionales. Basada en Mayer, Roberts, & Barsade (2008, p. 515)	23
Tabla 1-2 Taxonomía de desempeño contextual elaborada por Borman y Motowidlo (1997, p. 102)*.....	28
Tabla 3-1 Distribución de cargos administrativos por Sede (Dirección Nacional de Personal, 2017).....	39
Tabla 3-2 Tipos de pruebas y valor porcentual dentro del concurso por nivel (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014).....	47
Tabla 3-3 Relevancia de cada factor según nivel de cargo (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014, Art. 24).....	49
Tabla 3-4 Cantidad de Convocatorias y cargos en concurso (elaboración propia).....	49
Tabla 3-5 Proporción de cargos vacantes por sede. (elaboración propia).	50
Tabla 3-6 Cantidad de vacantes según la cantidad de personas que llegaron a la etapa de lista de elegibles. (elaboración propia).....	52
Tabla 3-7 Índice de atracción de talento interno por Sede. (elaboración propia).....	53
Tabla 3-8 Elementos de competencia que debían ser evaluados según la definición del Reglamento y Convocatoria del Concurso de Ascenso 2015 vs. Los elementos de competencia planteados en este documento. (elaboración propia).	58
Tabla 3-9 Cantidad de cargos desiertos a partir de la etapa de Pruebas de Competencia (elaboración propia).	59
Tabla 3-10 Elementos de competencia evaluados en el concurso de ascenso (elaboración propia).	60
Tabla 4-1 Ejemplo de importancia de cada elemento de competencias para el ascenso en un cargo determinado (elaboración propia).	70

Introducción

En 1991 Colombia vivió una época de grandes cambios que llevaron a establecer una nueva Constitución Nacional. En ella se buscó eliminar el ingreso de personas a la carrera administrativa por motivos diferentes al mérito y estableció que el ingreso y el ascenso a cargos públicos se haría previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Dichas condiciones para determinar los méritos no se determinaron en aquel momento, pero la Universidad Nacional de Colombia comenzó a usar ese mandato desde esa misma década, siendo pionera en la selección por méritos (Castellanos, 2017).

En 1992 la Universidad fue reconocida como una institución de educación superior pública con una autonomía e independencia suficientes, otorgadas por la constitución y la ley (Congreso de la República de Colombia, 1992), para establecer y modificar su propio sistema de gestión del talento humano, lo cual, en razón a su misión esencial de “creación, desarrollo e incorporación del conocimiento y su vinculación con la cultura” (Consejo Superior Universitario, 2005, Art. 1), le permite generar nuevo conocimiento en el campo de la gestión del recurso humano y aplicarlo en su propia estructura organizacional, posibilidad que le abre la puerta a la autoevaluación e innovación en procesos de gestión del talento humano, y le permite ser referente y caso de estudio para otras entidades públicas similares, así como para proponer cambios en la legislación colombiana sobre la gestión de la carrera de los servidores públicos.

Mucho después, en el año 2004, la ley colombiana fijó las condiciones para realizar los concursos de méritos para los cargos de carrera y estableció como teoría de base para ello el modelo de competencias (Congreso de la República de Colombia, 2004), con el cual buscaba evaluar el saber y el saber hacer en el contexto del cargo en las entidades públicas. El modelo ha demostrado grandes capacidades para reconocer lo que un trabajador es capaz de hacer en el puesto de trabajo (Alles, 2009; Fernández, 2004; Saracho, 2005) , pero a pesar de que lleva muchos años siendo aplicado, hay múltiples definiciones de él que han bloqueado un poco el desarrollo del mismo en el sector público,

así como una aplicación integrada en la gestión de los recursos humanos del sector público.

La Universidad Nacional de Colombia comenzó a utilizarlo para sus procesos de ingreso y lo ha ido implementando poco a poco y de manera desintegrada a los otros procesos de gestión del talento humano, de tal forma que en este momento la Universidad se encuentra en proceso de implementación del modelo de competencias de manera integrada (Castellanos, 2017) y el proceso de ascenso debe hacer parte de dicha implementación, por lo que implementar un modelo de competencias para los procesos de ascenso es muy pertinente, así como para responder a la necesidad de ajustar el proceso de selección de personal de la Universidad (Dirección Nacional de Personal, 2017, p. 10). Este nuevo método permitirá una mejor dirección y planeación de la gestión del recurso humano de la Universidad, utilizando los beneficios de la gestión por competencias.

El ascenso es una herramienta de gestión del talento humano que, dependiendo de la estructura definida por la entidad para la gestión del mismo, las necesidades y la estrategia de la organización, puede considerarse como un proceso de selección o como un plan para el desarrollo de personal (Chiavenato, 2002; Longo, 2006).

La Universidad Nacional de Colombia lo ha tomado solo como un proceso de selección. Reconociendo la importancia de la selección e ingreso por concurso y la estabilidad y promoción por mérito, establece en el artículo 16 de su Estatuto de Personal Administrativo (Consejo Superior Universitario, 1996) que el ascenso a la Carrera Administrativa “se hará exclusivamente mediante concurso, con base en el cumplimiento de requisitos y/o en la competencia técnica y en el rendimiento, y sin que en ningún caso cultura, raza, género, edad, origen familiar, lengua, religión, condición social, limitación física, opinión política o filosófica, tengan influencia alguna.”

En el año 2015, dicho proceso de ascenso se materializó en un concurso interno para la selección de personal administrativo, que pretendía “apreciar las competencias, idoneidad y adecuación de los aspirantes a los diferentes empleos que se convoquen, así como establecer una clasificación de los candidatos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con efectividad las funciones de un empleo” (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014, art. 17), lo cual indica que este concurso fue diseñado teniendo como

fundamento el enfoque por competencias, que teóricamente, debería permitir hacer trazabilidad de las competencias desarrolladas por el trabajador (Alles, 2009; Hussain, Russell, & Haddad, 2014; Sandberg, 2000) durante su permanencia laboral en la Universidad, para aprovecharlas y capitalizarlas para desempeñar un nuevo puesto de trabajo.

Sin embargo, al no tener un modelo de competencias bien establecido dentro del sistema de gestión del talento humano, y no haber sido adecuadamente definido, fue interpretado de diferente manera por cada una de las Sedes, terminó evaluando pobremente la competencia técnica y el rendimiento, desaprovechó las diferentes evidencias que existen dentro de la universidad sobre el verdadero desarrollo de competencias de los empleados y tuvo una tasa de vacantes desiertas de 39% al final del concurso, lo cual evidencia que la Universidad implementó un sistema que tuvo una efectividad de tan solo un 61%, incurriendo en pérdida de recursos.

Esta situación implica que la Universidad está desaprovechando el potencial de organización y desarrollo que le puede ofrecer un sistema de gestión por competencias, realizando procesos de ascenso con una estructura similar a los procesos de ingreso, sin tener en cuenta los avances y el desarrollo de competencias que haya manifestado el empleado durante su vida laboral en la Universidad y sin conocer realmente si los programas de bienestar han ayudado a desarrollar las competencias del empleado.

El presente trabajo final de Maestría comenzó su desarrollo en el año 2015, año en el cual se presentaban enormes dificultades con el concurso de ascenso vigente en la Universidad Nacional de Colombia, por lo que se pensó en ofrecer un nuevo modelo de ascenso de personal administrativo que implementara el modelo de competencias. Durante ese mismo año y los años 2016 y 2017, hubo múltiples sentencias y discusiones con respecto la Legislación sobre los concursos de ascenso (Corte Constitucional, 2015a, 2015b; Sintraunicol, 2017), sosteniéndose finalmente, en agosto de 2017, en que se permitirían concursos cerrados para únicamente el 30% de los cargos en concurso (Sintraunicol, 2017), sin contar que en cualquier momento la Corte también podría considerarlo una violación a la igualdad y eliminarlo como concurso exclusivo para el personal interno, por lo que la presente propuesta estará enmarcada en un plan de carrera teniendo en cuenta el modelo integrado de gestión por competencias, que al final pueda ser tanto una medida

que estimule a los servidores de carrera dentro de un plan de carrera que tenga su máxima expresión en un concurso de ascenso, como una herramienta que permita valorar las competencias de un trabajador. En este sentido, la pregunta que guía el trabajo final de Maestría es ¿Cómo se puede implementar el modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia?

Justificación

La Universidad Nacional es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen especial y vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo (Congreso de la República de Colombia, 1992, art. 57). Goza de autonomía académica, administrativa y financiera (íbid) y su régimen administrativo es de carácter público y especial, regido por la Constitución Política, el Decreto 1210 de 1993, el Estatuto de Personal administrativo y sus reglamentos.

Aunque su autonomía también es administrativa y se puede establecer sus propios estatutos, no puede desconocer el principio de igualdad que aplica a todos los ciudadanos y el acceso al servicio público, por lo que, en virtud de la reglamentación de los concursos de ascenso en otras entidades colombianas con régimen especial (Corte Constitucional, 2000, 2002, 2015a; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014), es posible establecer un concurso mixto de ingreso y ascenso a la carrera administrativa. Actualmente existe una discusión entre las autoridades administrativas de la Universidad y los sindicatos de la misma sobre la viabilidad jurídica de esta posibilidad, actas a la que no es posible acceder, pero de acuerdo con el comunicado de Sintraunicol del 2 de agosto de 2017, la Universidad ve jurídicamente viable acogerse a la jurisprudencia relacionada con concursos mixtos efectuados en otras entidades con carreras especiales como la Fiscalía y la Procuraduría General de la Nación, en las cuales el 70% de cargos se ofrecen de manera abierta y el 30% de manera cerrada (Corte Constitucional, 2002, 2015b), y dado que la reglamentación está en proceso de cambio, el presente trabajo final es pertinente para la Universidad Nacional de Colombia.

Por otro lado, tiene la ventaja de poder establecerlo con sus propios métodos conservando los principios de transparencia, objetividad e imparcialidad, por lo que puede innovar a partir de la generación propia de conocimiento que es parte de su naturaleza como universidad (Consejo Superior Universitario, 2005) y no está obligada a ceñirse a los métodos que se están usando en la carrera administrativa pública. Dado que la Universidad está en proceso de implementación del modelo de competencias (Castellanos, 2017), proponer un método para implementar el modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo resulta muy útil dentro del proyecto en general. El modelo por competencias es un modelo rico en elementos para la evaluación, gracias a que busca reconocer múltiples habilidades y capacidades para el desempeño laboral (Boyatzis, 1982; Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003; Hooghiemstra, 2004; Levy-Leboyer, 1997; McClelland, 1973; Servicio Nacional de Aprendizaje, 2012a) y en un proceso de ascenso de personal administrativo, donde la entidad ya cuenta con mucha información sobre los posibles candidatos, esto abre las posibilidades a múltiples formas de evaluación, más allá de las tradicionalmente utilizadas en los procesos de selección por méritos en Colombia.

Gracias al régimen especial y la autonomía académica, administrativa y financiera, la Universidad está en capacidad de innovar en sus procesos internos de gestión del talento humano, adoptando métodos que permitan aprovechar los múltiples aspectos que se definen a partir del modelo de competencias (Arias Montoya, Portilla, & Flórez de Trujillo, 2007; Fernández, 2004; Hooghiemstra, 2004; McClelland, 1973) para aprovechar todas las ventajas de los procesos de ascenso (Monetti, M. 2011), así como las diferentes fuentes de información ya existentes en la Universidad para su implementación; y no solo centrarse en procesos que siguen un modelo de proceso de selección de ingreso con poca efectividad.

Aún no se ha finalizado la delimitación de la reglamentación para un nuevo proceso de ascenso de personal administrativo, y se vislumbra que la Universidad pretende realizar de nuevo los procesos de ascenso con el mismo esquema de los procesos de selección de ingreso (Castellanos, 2017), por lo que se busca proponer a la Universidad Nacional de Colombia un método para la implementación del modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo.

Objetivos

General

Proponer a la Universidad Nacional de Colombia un método para implementar el modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo.

Específicos

1. Encontrar las relaciones teóricas que subyacen al modelo por competencias y su relación con el proceso de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia.
2. Evaluar el proceso de ascenso de personal administrativo llevado a cabo por la Universidad Nacional de Colombia.
3. Diseñar un método por competencias para mejorar el desarrollo de procesos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia.

Metodología

El presente trabajo se enmarca en dos enfoques metodológicos: es Complejo porque plantea a la persona como un ser integral que desarrolla habilidades desde la interrelación de todos los aspectos que lo componen; y es inductivo porque plantea una metodología de análisis que parte de las teorías generales para incidir y comprender aspectos específicos.

Se hizo un diseño no experimental con diseño transversal descriptivo, puesto que no se manipulan las variables de indagación, es decir, no se incide en la planta de personal ni en el modelo de competencias establecido en la Universidad ni en el proceso de ascenso actualmente planteado, sino que se propone una solución a una problemática actual y vigente a partir de la revisión de las variables en su estado actual.

Los métodos de investigación son cualitativos en coherencia con el tipo de propuesta que se pretende realizar basada principalmente en la teoría sobre competencias y sobre carrera administrativa y en los antecedentes de la Universidad Nacional, así como en estudios y propuestas similares como la de Mostaq M. Hussain, John Russell y Ayman Haddad (Hussain et al., 2014).

Se realizó un estudio de caso por cuanto en la evaluación sobre el proceso de ascenso de la Universidad Nacional de Colombia, se cumplen las tres condiciones establecidas por (Yin, 2003) para definir que el estudio de caso es la mejor estrategia para abordar dicha evaluación: la pregunta que guía la investigación está enfocada en saber "cómo" se realiza dicho proceso en su contexto contemporáneo y cómo puede mejorarse; y se tiene poco control sobre tal fenómeno por parte del investigador. Este mismo autor define los siguientes cinco componentes importantes para el diseño de investigación (2003, p. 21):

1. Las preguntas de investigación.
2. Las proposiciones, si existen.
3. Las unidades de análisis.
4. El vínculo lógico de la información a las proposiciones
5. El criterio para interpretar los hallazgos.

La pregunta de investigación, ¿Cómo se puede implementar el modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia? se busca resolver con el establecimiento de las unidades de análisis definidas como elementos del modelo de competencia. A partir de estos elementos se establece un vínculo lógico entre ellos y los datos arrojados dentro del proceso de ascenso del año 2015. El criterio para interpretar los hallazgos surge de la revisión teórica de cada uno de los elementos de competencia, los cuales se validan en su parte conceptual y práctica por medio de una entrevista semiestructurada con el Jefe de la División Nacional de Personal. Una vez depurados los conceptos y preparada la propuesta del nuevo método, se expone a validación a un grupo focal desarrollado con el grupo de Meritocracia del Departamento Administrativo de la Función Pública, quienes validan la propuesta de implementación del modelo de competencias. Las respuestas del grupo focal fueron validadas con el coeficiente de Kendall y sus resultados surtieron modificaciones en la propuesta que se presenta.

Metodología Objetivo 1

Revisión bibliográfica de los modelos de competencias y los procesos de ascenso de personal administrativo.

El objetivo 1 se alcanzó siguiendo una metodología de revisión sistemática de literatura relacionada con los temas de modelo de competencias y concursos de ascenso. Dado que estos temas por sí mismos tienen una amplia revisión y son manejados en diferentes áreas del saber, fue necesario delimitarlos cuidadosamente para elaborar ecuaciones de búsqueda que permitieran depurar la información hallada en las diferentes bases de datos, poner a validación dicha delimitación y lograr búsquedas pertinentes para el trabajo final.

Se utilizaron términos en inglés en las bases de datos internacionales y términos en español en las bases latinoamericanas. El Anexo A. Instrumento de validación de ecuación de búsqueda presenta el instrumento para la validación de la ecuación de búsqueda, el cual se realizó basado en las notas de clase de la profesora Sandra Rojas (Rojas, 2017), y la Tabla I-0-1 presenta los criterios de inclusión y exclusión para la búsqueda de material bibliográfico.

Tabla I-0-1 Criterios de inclusión y exclusión de términos para la búsqueda de bibliografía (elaboración propia).

Variable	Término
Términos incluidos	<ul style="list-style-type: none"> • Términos relacionados con el Modelo de competencias (14 términos) • Términos relacionados con concursos de ascenso (19 términos)
Términos excluidos	<p>Términos relacionados con las siguientes temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción y prevención de la salud (49 términos) • Otras poblaciones (6 términos) • Educación exclusivamente y no con la carrera administrativa en las instituciones educativas universitarias (9 términos) • Promoción publicitaria (11 términos) • Desempeño de circuitos (13 términos) • Desempeño ambiental (4 términos) • Desempeño militar (2 términos) • Desempeño de sistemas de enfriamiento (2 términos) • Medición sísmica (4 términos) • Experticia musical (1 término)

Variable	Término
	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de los materiales o la energía (17 términos) • Medición del agua (1 término) • Contexto del turismo (1 término) • Desempeño de ruedas o camiones (2 términos) • Desempeño de un material frente a la corrosión (4 términos) • Estudios de género (3 términos)*
Áreas de investigación incluidas	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Administración de personal • Psicología • Ciencias del comportamiento • Ciencias sociales • Economía • Negocios**
Ventana temporal incluida	Se consideraron únicamente los artículos publicados posteriormente al 2008, no obstante, se tuvieron en cuenta autores seminales para diversos temas relacionados con los elementos de competencia.

* El tema sobre estudios de género se incluyó de nuevo dentro de las búsquedas dado que uno de los jueces expertos indicó que bajo esas palabras podrían encontrarse temas relacionados con el trabajo final.

** Uno de los jueces postuló que el tema de negocios no era relevante para la búsqueda, pero posteriormente se encontraron algunos artículos relacionados en publicaciones de negocios, por lo que se decidió dejarlo.

Los términos y las ecuaciones fueron revisadas por tres jueces expertos con las siguientes características:

1. Un experto en minería de datos (*Data Scientist*), experto en investigación en ingeniería de datos con experiencia en operaciones con tecnologías de la información y servicios.
2. Una economista de la Universidad Nacional y estudiante del doctorado en Economía de la misma universidad
3. Un psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia y especialista en Psicología de las Organizaciones

El resumen de respuestas frente a los criterios de inclusión y exclusión se presenta en la Tabla I-0-2

Tabla I-0-2 Resumen de conteo de respuestas frente a los criterios de inclusión y exclusión. (elaboración propia).

Criterios	Ningún juez	Un juez	Dos Jueces	Tres Jueces	Cantidad total de preguntas
Términos incluidos (Competencias)	0	1	10	4	15
Términos incluidos (Ascenso)	0	1	17	2	20
Términos excluidos	0	1	15	1	17
Limitación de tiempo en la búsqueda	0	0	1	0	1
Relevancia del tema	1	0	6	2	9
Revisión de ecuaciones de búsqueda	1	6	0	0	7

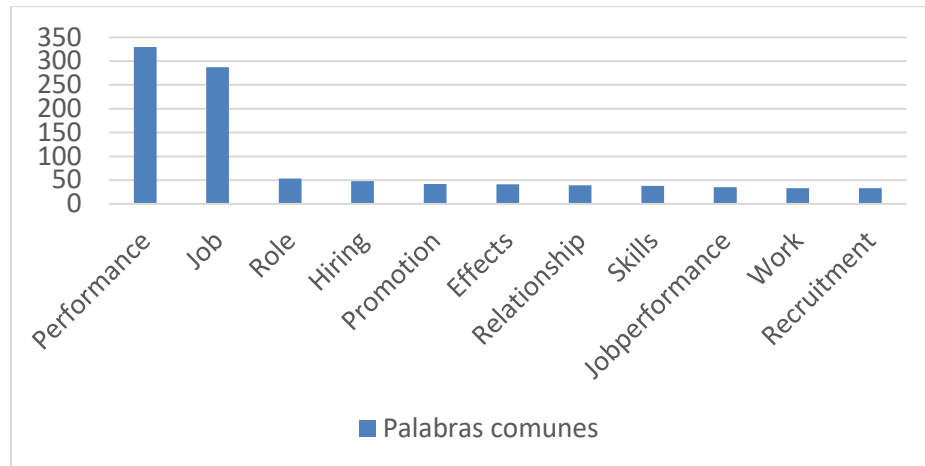
Evaluación de acuerdo entre jueces

En los casos en que los tres jueces respondieron las preguntas, se aplicó un coeficiente de Kendall, el cual arrojó 0,076 con un Chi cuadrado de 1,368 con 2 grados de libertad, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que hay una correlación significativa entre las respuestas de los jueces.

En los casos en que solo dos jueces respondieron las preguntas, se aplicó un Coeficiente de Kappa que arrojó una medida de acuerdo de 0,290 con una significancia de 0,001, por lo que se evidenció que no hay acuerdo entre los dos jueces, así que se procedió a evaluación empírica por ensayo y error con las preguntas relacionadas en este caso.

El primer juez elaboró su propia validación de los términos de búsqueda por medio de la aplicación de procedimientos de limpieza de datos con métodos estadísticos para la creación de matrices de términos y valores propios (*eigenvalues*) para cada palabra, con los cuales calculó el PCA o la reducción dimensional. Las palabras más comunes halladas por este método se encuentran en la Ilustración I-0-1.

Ilustración I-0-1 Palabras más comunes en los resultados de las ecuaciones de búsqueda empleadas (Manrique Ruiz, 2017).



Elaboración de marco teórico de los elementos de competencia

El abordaje de cada uno de los temas relacionados con elementos de competencia tiene investigaciones profundas en la psicología, las cuales no se logran abordar con el alcance del presente trabajo final, por lo que se decidió abordar los temas a partir de los autores seminales y algunos autores adicionales que han trabajado el tema, con ayuda de la herramienta Tree of Science ® (Robledo Giraldo, Osorio Zuluaga, & López Espinosa, 2014).

Revisión de los procesos de gestión del talento humano en Colombia y en la Universidad Nacional y su relación con los modelos de competencias.

La revisión del contexto nacional y del contexto propio de la Universidad Nacional de Colombia en cuanto a su legislación, organización y gestión del talento humano se realizó con base en la búsqueda bibliográfica y normativa basada en el Régimen Legal de la Universidad y los documentos publicados en la página web y en los documentos de rendición de cuentas, así como en jurisprudencia generada.

Para validar y profundizar en esta información, así como en los avances que se están realizando actualmente en materia de gestión del talento humano de la Universidad pero que no se encuentran registrados en medios públicos, se hizo una entrevista semiestructurada a la División de Personal Administrativo de la Sede Bogotá, que tuvo como objetivo recabar y confirmar la información sobre los procesos internos de Talento Humano, las fuentes de información utilizadas para la gestión del talento humano y el

modelo de competencias aplicado de manera general y en cada uno de los procesos. Se diseñó teniendo en cuenta que los elementos escritos en las resoluciones y reglamentos pueden tener diversas interpretaciones y que muchas de las prácticas y cambios no se encuentran explícitas en los documentos escritos. Las preguntas diseñadas para esta entrevista se relacionan en el Anexo B.: Entrevista semiestructurada al Jefe de la División Nacional de Personal Administrativo.

Posteriormente se realizó el análisis y discusión de los aspectos encontrados, lo que llevó a la construcción de un marco teórico y a la construcción de un modelo marco para evaluación de competencias.

Metodología Objetivo 2

Con base en el modelo marco para la evaluación de competencias, se realizó un ejercicio comparativo del modelo con el proceso de ascenso de personal administrativo desarrollado en el año 2015 en el marco del modelo de gestión del talento humano de la Universidad y se generaron explicaciones de los elementos de competencia utilizados durante el proceso, las virtudes y las falencias.

Metodología Objetivo 3

A partir de la evaluación del proceso de ascenso de personal administrativo y del sistema de gestión del talento humano, y teniendo en cuenta los posibles escenarios en los cuales se puede implementar un proceso de ascenso, se construyó un método para implementar el modelo de competencias que logre utilizar los diferentes elementos de competencia, que incluye los tipos de evaluaciones a utilizar y la forma en que se seleccionarán el 30% de los cargos a ascender.

Validación del método

Hubo muchas dificultades para validar el método. La intención inicial era validarla con funcionarios de la Universidad, trabajadores de la Dirección Nacional de Personal y sindicatos, pero no fue posible lograr acceso efectivo a ninguno de estos grupos, por lo que se recurrió al Grupo de Meritocracia del Departamento Administrativo de la Función Pública, como autoridad en el sector de los concursos meritocráticos, quienes sí accedieron a revisar la legalidad del método en cuanto al ajuste jurisprudencial y técnico.

Se les presentó a los expertos unas diapositivas del método que contenía las bases jurídicas, teóricas y técnicas y se les suministró un instrumento de evaluación corto de autoría propia con preguntas abiertas y escalas de Likert el cual podían registrar las observaciones (Anexo C.: Instrumento para el registro de observaciones de jueces validadores del Departamento Administrativo de la Función Pública).

Evaluación de acuerdo entre jueces

Se aplicó un coeficiente de Kendall a las evaluaciones realizadas por los cuatro jueces con respecto a la adecuación de elementos de competencia, el cual arrojó un coeficiente de concordancia de 0.7 (sig. 0,003) con un Chi cuadrado de 25,207 con 9 grados de libertad, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que hay una correlación significativa entre las respuestas de los jueces.

En las valoraciones de los jueces (Tabla 0-3) se encontró que los elementos de competencia más adecuados para la evaluación dentro del modelo de ascenso planteado son las habilidades, el desempeño, los conocimientos y las aptitudes, y se evidenció que los valores tienen un rango promedio mínimo, que indica que los jueces estuvieron de acuerdo en considerar que este elemento de competencia definitivamente no es adecuado para evaluar, por lo que se eliminó de la propuesta del nuevo modelo de ascenso.

Tabla 0-3 Rangos promedio de los elementos de competencia (elaboración propia).

Elemento de competencia	Rango promedio
Desempeño	6,63
Conocimientos	6,63
Habilidades	7,38
Aptitudes	6,38
Rasgos de personalidad útiles	4,75
Autoimagen	3,25
Actitudes	3,75
Motivaciones	5,00
Valores	1,25

Las observaciones registradas en los campos abiertos del formato llevaron a realizar una descripción más precisa del método con los instrumentos de evaluación para cada uno de los elementos de competencia, diseñar una propuesta de calificación de los elementos y poner de una manera más clara el modelo propuesto, lo cual se buscó resolver con la presentación de un caso hipotético.

1.El modelo de competencias

Un “modelo” es un esquema teórico que bosqueja un sistema o una realidad compleja, diseñado para facilitar la comprensión del mismo (RAE, 2017). Un modelo de competencias es aquel que permite “caracterizar, nominar, clasificar, jerarquizar directamente los dominios de competencia y las actitudes profesionales que los individuos deben poseer e implementar en la organización de la empresa” (Zarifian, 2004, p. 9) y su estructuración depende de la manera como se entienda el término “competencia”.

El concepto de competencia utilizado en el sector público colombiano, incluyendo la Universidad Nacional de Colombia, tuvo sus raíces en los años setenta, con en el trabajo realizado por David Mc Clelland (1973) quien lo expresó para definir mejor el concepto de motivación laboral a partir de las variables desempeño y calidad, donde desempeño se identifica con la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la calidad con la eficacia en el trabajo (resultados cualitativos). Esta definición fue lograda a partir del desarrollo de acciones formativas en un grupo de trabajadores indios en 1964, los cuales, en su mayoría, mejoraron su desempeño laboral en el lapso de dos años. Los resultados impresionaron al mundo del trabajo de entonces y ahora, llevando a la necesidad de desarrollar metodologías para definir los aspectos que causan rendimientos superiores en un trabajo determinado.

Las consecuentes investigaciones sobre el trabajo de McClelland pretendieron estudiar a los individuos exitosos en su ejercicio laboral en contraste con los individuos promedio (Escobar Valencia, 2005), buscando “lo que realmente causa un desempeño superior en el trabajo” (McClelland, 1973, p. 1) que para algunos autores significa hacer énfasis en el éxito de la ejecución de las actividades laborales (OIT/Cinterfor, 2012; Servicio Nacional de Aprendizaje, 2012a), y para otros en las capacidades, atributos y rasgos de personalidad que llevan a la persona a lograr desarrollar una actividad (Alles, 2009; Boyatzis, 1982)

Esto llevó a pensar tanto a gobiernos como a empresas e investigadores organizacionales en considerar la capacidad de gestión de las potencialidades del ser humano como ventaja competitiva (Patiño Rubiano, 2006, p. 12), puesto que la definición detallada de las actividades e indicadores de desempeño en un trabajo y el estudio de las características de un trabajador para su óptimo desempeño laboral, son parte de la aplicación práctica de los modelos de competencia en la gestión integrada de recursos humanos, y se ven utilizados en la evaluación, la selección de personal, los planes de sucesión, el desarrollo profesional y de liderazgo, entre otros. (Fernández, 2004)

El punto de partida muchas veces es la generación de diccionarios de competencias, indicadores y comportamientos (por ejemplo: Alles, 2009; Calderón Hernández, Clemencia, & Valencia, 2004; Presidente de la República de Colombia, 2005), que son desarrollados por cada entidad de acuerdo con sus características específicas (Alles, 2009) con tan variadas perspectivas y formas de abordar, que en muchos casos su estudio, y producción para el entorno laboral, se torna confuso y fragmentado (García Sáiz, 2011), por lo cual, si la entidad no tiene adecuadamente definido el modelo de competencias, no será un producto útil ni confiable, por lo que se ve en la imperiosa necesidad de comenzar por la delimitación del modelo de competencias a usar.

1.1. División general de los Modelos de Competencias

Históricamente han surgido principalmente tres acepciones de competencia en el campo laboral: la primera, como la capacidad observable de ejecutar tareas que una persona manifiesta, lo cual se suele expresar en funciones. La segunda, como los atributos personales (actitudes, capacidades) que tiene una persona para desempeñar su trabajo, una manera más comportamental ligada a constructos psicológicos y el tercero, denominado “holístico”, que pretende incluir a los dos anteriores. (OIT/Cinterfor, 2012)

La visión funcional de competencia se centra únicamente en los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico (Martínez Gemade, Espeleta Díaz, & Alfonso Esteven, 2015; Organización Internacional del Trabajo, 2004). Pretende definir las normas y elementos de competencia

laboral que sirvan como indicador para señalar que las funciones ejercidas en una actividad profesional se desarrollan cumpliendo los estándares definidos por la organización para lograr la competitividad deseada (OIT/Cinterfor, 2012). Este enfoque no da cuenta de las potencialidades del trabajador para desempeñar otro cargo, y mucho menos pretende detectar características de personalidad, aptitudes cognitivas no relacionadas con el trabajo, actitudes, motivaciones, principios culturales o valores de los trabajadores; únicamente se centra en su desempeño laboral actual.

Unas competencias definidas desde el enfoque funcional precisarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo (Decreto 2539 de 2005) y su manera de evaluarlo serán los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los conocimientos que aplica y las evidencias requeridas para demostrar su competencia (Martínez Gemade et al., 2015)

Arias Montoya, L; Portilla, L M; Florez de Trujillo, M. E (2007) operacionalizan las competencias funcionales en:

- Logros que se deben alcanzar.
- Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas que se requieren para alcanzar dichos logros.
- Contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo.
- Las actitudes y comportamientos propios del desempeño.
- Las evidencias de conocimientos, desempeño y resultado.

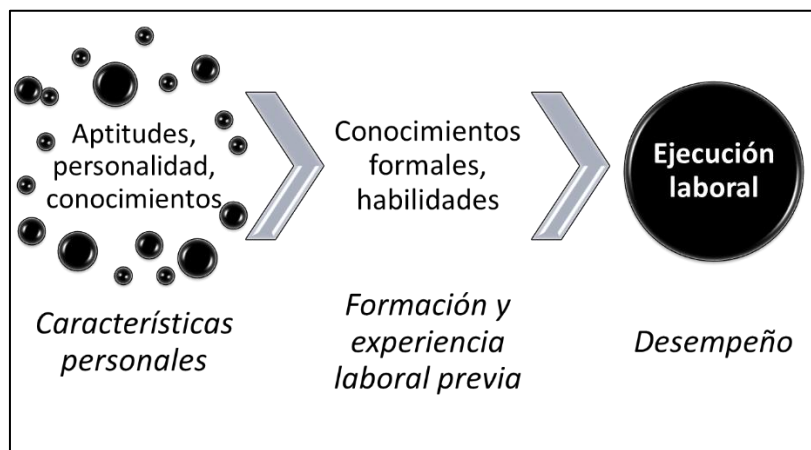
La visión comportamental centraba sus investigaciones en una serie de características personales que pueden afectar el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo Boyatzis (1982). Desde este enfoque la competencia es “Conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y saber cómo desempeñar el rol” Peiró, 1999, citado por Agut y Grau (2001).

La última visión, y la más extendida actualmente, son las llamadas “competencias holísticas” (Levy-Leboyer, 1997) o de un modo más abierto, “competencias laborales” (Presidente de la República de Colombia, 2005). Buscan abordar los elementos funcionales y los comportamentales para dar cuenta de una manera integral, de todos los

elementos de competencia que pueden incidir en el desempeño exitoso de un sujeto, principalmente aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos (Ver Ilustración 1-1). De acuerdo con el trabajo de muchos autores (Alles, 2009; Escobar Valencia, 2005; Levy-Leboyer, 1997), las competencias desde este enfoque se pueden definir de la siguiente manera:

- Nombre y definición verbal precisa.
- Determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (no inmediatamente). El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias (inventario, junto con niveles exigibles)

Ilustración 1-1 Operacionalización de las competencias en el enfoque holístico.



Fuente: Elaboración propia.

Muchos autores mencionan los elementos de competencia, pero algunos no los delimitan bien y otros solo los mencionan. El anexo C indica qué autores mencionan elementos de competencia y qué autores únicamente los describen, sin operacionalización ni forma de evaluación.

1.2. Modelo de competencias adoptado.

Con el objetivo de delimitar lo mejor posible los elementos de competencia que permitan implementar el modelo de competencias en los concursos de ascenso, se conservará la definición adoptada por la Universidad Nacional, que conserva los elementos del modelo holístico y es traída del Decreto 2539 de 2005 que la define como

“La capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público” (Art. 2)

Dicha definición solo servirá para ilustrar el marco teórico desde el que parte este trabajo final, puesto que en ella no están explícitos todos los elementos de competencia encontrados durante la revisión de bibliografía, los cuales se consideran importantes para la evaluación de competencias.

1.2.1. Elementos de competencia

Todos los elementos o características personales que se integran para poder establecer si una persona es o no competente, o puede serlo, son medibles y demostrables a partir del comportamiento o conducta del trabajador y permiten diferenciar si existe la competencia o no. Estos aspectos han sido señalados por diferentes autores, encontrando similitudes en los aspectos de capacidades personales, conocimientos y habilidades como elementos de competencia básicos para demostrar y desarrollar la competencia (el Anexo D: Revisión elementos competenciales en diferentes autores que han trabajado el modelo de competencias presenta algunos ejemplos).

A partir de la revisión sistemática de bibliografía, se lograron detectar nueve elementos de competencia que influyen en el desarrollo de competencias y en su evidencia durante la ejecución de las actividades laborales. Los nueve elementos detectados fueron llamados

“elementos de competencia” y se organizaron desde los aspectos que evidencian más claramente la competencia hasta los que más difícilmente la evidencian o denotan potencialidad. Se excluyó de esta revisión los elementos que son ajenos al trabajador o poco controlables por él, por ejemplo la capacidad de la organización para brindar el ascenso, la cultura y el clima organizacional.

A continuación se realiza una descripción de cada uno, acompañado de algunas formas de evaluación. Cada uno de estos temas tiene investigaciones profundas en la psicología, las cuales no se logran abordar con el alcance del presente trabajo final, por lo que se decidió abordar los temas a partir de los autores seminales y algunos autores adicionales que han trabajado el tema.

1. Desempeño: Definición de desempeño

El desempeño es uno de los criterios más claros de expresión de las competencias. Es mencionado como evidencia de competencia por múltiples autores (McClelland, 1973), y se define como la suma de comportamientos necesarios para realizar una actividad que contribuye a la organización tanto directamente al implementar una parte de sus procesos, como indirectamente al proveer insumos o servicios (Borman & Motowidlo, 1997; Chiniara & Bentein, 2016).

Álvarez, L. (2014) señala que los componentes del desempeño laboral pueden resumirse en los siguientes puntos, extraídos del consenso de Salgado y Cabal (2011): “1) la tridimensionalidad del desempeño laboral (tareas, contexto y organización); 2) la variedad de factores componentes del desempeño laboral: conductas, habilidades, actitudes, conocimientos); 3) los resultados del desempeño: el rendimiento y los logros; y 4) las consecuencias de la evaluación del desempeño laboral: permanencia del empleado en el servicio y derecho a retribuciones.”

Los ascensos son una de las maneras de compensar el desempeño de los empleados (Jensen, McMullen, & Stark, 2008). Para lograr que un proceso de ascenso que tenga en cuenta las evaluaciones de desempeño sea eficiente, los empleados deben saber qué es lo que necesitan hacer para destacarse, con el fin de que el empleado pueda lograr altos

índices de desempeño, lo cual introduce la importancia de la comunicación eficaz entre el departamento de gestión humana de la organización y los empleados.

1.1. Evaluación del desempeño

Para Álvarez, L. E. “la asociación entre calificación y competencia se da solamente en la práctica, debido a que no es posible actuar competentemente sin poseer las calificaciones requeridas” (2014, p. 23), por lo que el desempeño se evaluará durante la ejecución de la persona en su puesto de trabajo.

Hay dos formas de evaluar el desempeño, distinguiéndolo, según Klehe, U. y Anderson, N. (2007) entre desempeño máximo, o lo que el trabajador puede hacer y desempeño típico, o lo que el trabajador efectivamente hará. El desempeño típico puede ser un buen predictor del comportamiento en otro trabajo, pero el desempeño máximo mostrará la potencialidad del trabajador para la movilidad a un empleo superior.

En la evaluación del desempeño puede incluirse la evaluación de pares, sin mayores problemas derivados por la afinidad en la personalidad entre el evaluador y el evaluado (Antonioni & Park, 2001; Schmidt & Hunter, 1998) este tipo de medición, si se aplica como única fuente de evaluación, ofrece buena validez ($r=0.49$) que mejora si se hace como parte de todo un sistema de evaluación (Schmidt & Hunter, 1998)

Hooghiemstra, T. (2004), señala que la medición de competencias se debe hacer a partir de situaciones “abiertas” o de ejecución, más que situaciones de medida de tipo respuesta como el autoinforme y las pruebas escritas, puesto que estas no son condiciones normales de trabajo y no revelan la verdadera actuación de la persona. De acuerdo con este autor, “Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado” (p.27)

Otra técnica es la Behavioural Event Interview (BEI, llamada en español Entrevista de Incidentes Críticos) que busca definir las conductas de las personas que hacen un trabajo exitoso (McClelland, 1998). Las situaciones descritas por la persona, siguiendo el método desarrollado por McClelland se analizan temáticamente para detectar las características que los hacen diferentes a los empleados de desempeño típico, es decir “conductas que

mostraban los encuestados de actuación superior y que estaban ausentes en los de actuación media” (Hooghiemstra, 2004, p. 27) y posteriormente se codifican para analizarlas objetivamente con el fin de lograr una interpretación fiable por parte de diferentes observadores, lo que luego servirá de baremos para darles puntuación a los evaluados.

2. Habilidades

Las habilidades son las capacidades para ejecutar una actividad efectivamente. Son predictores válidos en la mayoría de trabajos, aunque es necesario tener en cuenta la especificidad situacional (Laberon, Lagabrielle, & Vonthron, 2005). Se pueden catalogar en cuatro tipos: Sociales, cognitivas, emocionales y técnicas (García Sáiz, 2011):

- Las habilidades sociales: “Se refieren a aquellos comportamientos que se ponen en juego en las relaciones interpersonales con el fin de lograr algún objetivo” (García Sáiz, 2011, p. 489)
- Las habilidades cognitivas: Son aquellas capacidades relacionadas con el pensamiento, el aprendizaje, la planificación, autorregulación, resolución de problemas y toma de decisiones (García Sáiz, 2011), mas no con la posesión del conocimiento en sí mismo ni con la capacidad de aplicar el conocimiento a la solución de un problema laboral, lo cual las diferencia del elemento de competencia llamado “conocimiento” que se describe más adelante.
- Las habilidades emocionales: grado en el cual una persona es sensible a sus propias respuestas emocionales y en qué medida puede regularlas e integrarlas favorablemente con los pensamientos y conductas para canalizarlas hacia el logro de objetivos (García Sáiz, 2011, p. 489). Son también conocidas como inteligencias emocionales. Mayer, Roberts, & Barsade definen la inteligencia emocional como “la capacidad de llevar a cabo razonamientos precisos sobre las emociones y la capacidad de usar las emociones y el conocimiento emocional para mejorar el pensamiento.” (2008, p. 507)
- Las habilidades técnicas: Se definen como la destreza en la ejecución de una actividad o procedimiento relacionada con las funciones laborales e implican el uso de diferentes aptitudes.

2.1. Evaluación de habilidades

Las habilidades sociales pueden ser medidas mediante el establecimiento de niveles de capacidad de comunicación, desarrollo de redes de contactos, manejo de empatía y gestión de grupos, capacidades de negociación y persuasión y gestión de conflictos (García Sáiz, 2011), definidos según la necesidad del cargo. Se evaluarán por medio de resultados de ejecución, encuestas a grupos y evaluaciones de la calidad del servicio.

Las habilidades cognitivas se pueden evaluar por medio de *Assessment Centers* y pruebas situacionales. Si bien estas técnicas son complejas, pueden llegar a ser costosas y requieren contar con psicólogos expertos en medición del comportamiento observado (Medina Castañeda, 2014), la gran proximidad a las actividades propias del trabajo en entorno controlado, mediante simulaciones y juegos de roles le da una validez predictiva de $r = 0.32$ si se usara como método único de evaluación (Schmidt & Hunter, 1998). Esta técnica permite evaluar la capacidad de la persona para analizar hechos y situaciones, para establecer y llevar a cabo estrategias, para detectar patrones o cambios y la capacidad para planificar y coordinar actividades.

Este tipo de habilidad también podría evaluarse con la capacidad de la persona de generar innovaciones para su puesto de trabajo o para otras necesidades de la Universidad, entendidas como cambios previstos en las actividades laborales, nuevos para la Universidad, que estén orientados a mejorar sus resultados y que efectivamente hayan sido implementados (OECD & Eurostat, 2005)

Las habilidades emocionales pueden evaluarse con instrumentos estandarizados como los que se presentan en la Tabla 1-1 con su debida traducción, baremación colombiana y aplicación por parte de un/a psicólogo/a.

Tabla 1-1 Algunos instrumentos de medición de habilidades emocionales. Basada en Mayer, Roberts, & Barsade (2008, p. 515)

Acrónimo	Nombre	Breve descripción
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Scale	Evaluación de varios aspectos de inteligencia emocional. Actualmente existen propiedades psicométricas para un instrumento colombiano basado en esta escala (Pulido Acosta & Herrera Clavero, 2017)
DANVA 2-AF DANVA 2-AP DANVA 2-POS	Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy 2	Análisis de ajuste no verbal en adultos. Las tres versiones evalúan expresiones faciales, paralenguaje y postura.
LEAS	Levels of Emotional Awareness Scale	Escala de conciencia emocional.
EKT	Emotion Knowledge Test	Evalúa un puntaje global de manejo de emociones en situaciones sociales y comportamiento social
MEIS	Multibranch Emotional Intelligence	Evaluación de varios aspectos de inteligencia emocional.

Las habilidades técnicas se pueden evaluar de una manera simple y con alta validez de $r=.54$ (Schmidt & Hunter, 1998) con el método de evaluación de muestras de trabajo. De acuerdo con Cooper, D. Robertson, I y Tinline, G. (2003, p. 108) hay dos formas de evaluación de muestras de trabajo, aquellas administradas a candidatos experimentados para evaluar las habilidades básicas en trabajos particulares y aquellas administradas a candidatos que no tienen experiencia relacionada al trabajo al que están aplicando. Consiste en evaluar el comportamiento de la persona ante una actividad propia del trabajo a desarrollar, en condiciones tan similares como sea posible.

Las certificaciones de competencia también pueden servir para reconocer habilidades técnicas. Servirán en aquellos casos en que las personas quieran ascender a un empleo en el cual aún no se encuentran formados o no han podido evidenciar un desarrollo de competencias por falta de oportunidad para hacerlo. Esto permitiría liberarse de la “herencia” del primer empleo y funcionar como herramienta para promoción y motivación para adquirir nuevas competencias (OIT/Cinterfor, 2015a).

3. Aptitudes: Definición de aptitudes

Las aptitudes se definen como “atributos relativamente permanentes de la persona que hacen posible el desempeño de una variedad de tareas” (Agut Nieto & Grau Gumbau, 2001, p. 2). Las aptitudes pueden ser analíticas, creativas o prácticas (Sternberg, 2005)., donde no todas se aplican en el mismo momento ni de la misma forma en diferentes situaciones y tienen la capacidad de ser desarrolladas con la práctica cotidiana. García-Sáiz (2011) además agrega que se puede lograr un mejor desarrollo de estas aptitudes por medio de “instrucción directa, participación activa, modelado y recompensa”

Este elemento de competencia es el más aproximado al índice de inteligencia general, el cual está estructurado por aptitudes verbales, espaciales, memorísticas, numéricas, mecánicas y perceptuales (Wechsler, 2012). Si bien McClelland (1973) estuvo en desacuerdo en asociar la inteligencia al desempeño, múltiples estudios han evidenciado que este tipo de evaluaciones presenta la más alta validez predictiva (Ver por ejemplo los estudios citados por Schmidt & Hunter, 1998, p. 264).

3.1. Evaluación de aptitudes

Existe una gran cantidad de instrumentos para la evaluación de las habilidades mentales generales, y algunos de ellos con baremación colombiana para cargos asistenciales (por ejemplo el DAT). Según el cargo, se pueden evaluar solo las aptitudes que más requieran las funciones, utilizando instrumentos de *lápiz y papel* para comprensión verbal, razonamiento numérico, de inteligencia espacial, de atención selectiva o de diferentes tipos de memoria (Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua, & de Fruyt, 2003)

Se puede complementar con evidencias de educación formal y educación no formal o capacitación para el trabajo y certificaciones de competencias laborales, los cuales permiten el reconocimiento de interés y aptitudes traídas anteriormente por el trabajador o desarrolladas en otros campos diferentes a los de su trabajo o entornos educativos (OIT/Cinterfor, 2015b; Servicio Nacional de Aprendizaje, 2012b). Estos elementos solo permiten ser complementos de otros, puesto que la validez predictiva no es buena: $r=0.10$ (Schmidt & Hunter, 1998) y tiende a disminuir con el paso de los años (Laberon et al., 2005).

4. Conocimientos: Definición de conocimientos

El conocimiento es el dominio cognitivo de un aspecto particular de la cultura, que no es solo la unidad discreta de información sino también la integración de dichas unidades para comprenderlas, relacionarlas con otras, descomponerlas para estudiarlas, encontrarles aplicaciones para la solución de problemas y utilizarlas para la creación de nuevo conocimiento (García Sáiz, 2011; Krathwohl, 2002).

4.1. Evaluación del conocimiento

La evaluación del conocimiento se realiza a través de procedimientos sistemáticos para medir una muestra de conducta o un atributo relacionado con el dominio de conocimientos específicos. Es muy fácil de evaluar para cualquier tipo de cargo con instrumentos estandarizados o pruebas de *lápiz y papel* con alto grado de confiabilidad y validez, y por sí solo ofrece una alta validez predictiva de $r=0.48$ si el instrumento está muy bien diseñado y pertinente para revelar el dominio cognitivo del conocimiento necesario para ejercer el cargo (Schmidt & Hunter, 1998) y no solo la capacidad memorística de la persona ante ellos, y si el diseño del cuestionario y su aplicación se planea y desarrolla meticulosamente para lograr evaluar lo que se quiere evaluar sin sesgos de ningún tipo (Office of the Open Selection and Promotion Guiding Group, 2016).

5. Rasgos de personalidad útiles:

La personalidad es definida como características relativamente estables evidenciadas en colecciones multifacéticas de tendencias cognitivas, afectivas y conductuales específicas que pueden agruparse en facetas (Costa & McCrae, 1995). Hay una amplia discusión sobre la utilidad de los rasgos de personalidad para la predicción del desempeño laboral (por ejemplo Barrick & Mount, 1991; Borman & Motowidlo, 1997; Laberon et al., 2005; Levy-Leboyer, 1997; Motowidlo, Hooper, & Jackson, 2006; Salgado, 1997; Smith, Wallace, & Jordan, 2016; Van Scotter & Motowidlo, 1996), arrojando como resultado que aunque es un pobre indicador de éxito en el trabajo (Laberon et al., 2005), uno u otro rasgo de personalidad puede brindar un valor agregado para el desempeño en un puesto de trabajo, según el grupo ocupacional (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997).

5.1. Evaluación de rasgos de personalidad

La evaluación de los rasgos de personalidad útiles deberá comenzar por la determinación de rasgos de personalidad útiles para el puesto de trabajo, y luego un/a psicólogo/a podrá aplicar un inventario de personalidad como el NEO-PI-R o el MMPI.

6. Actitudes hacia el ascenso

Las actitudes enfocadas al ascenso o la movilidad laboral se definen como como evaluaciones relativamente estables que se desarrollan sobre una posible situación de ascenso o cambio de puesto de trabajo y están conformadas por tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual (García Sáiz, 2011).

- Cognitivo: lo que se sabe, se cree o se piensa sobre la posibilidad de ascender, sobre el plan de carrera y sobre los cargos a los cuales es posible el ascenso.
- Afectivo: Reacciones emocionales que genera la posibilidad de ascender, sobre el plan de carrera y sobre los cargos a los cuales es posible el ascenso.
- Conductual: Tendencia a actuar de un modo determinado con respecto a la posibilidad de ascender, sobre el plan de carrera y sobre los cargos a los cuales es posible el ascenso.

Estas pueden estar sesgadas por influencias externas, presión temporal, ajuste a las preferencias personales, información poco clara, experiencia real en el cargo al cual podría ascender, intereses personales, etc.(García Sáiz, 2011)

6.1. Evaluación de las actitudes hacia el ascenso

Puede evaluarse por medio de una entrevista estructurada que se concentre en las características de la persona más que en el contenido del trabajo (Medina Castañeda, 2014) con el fin de conocer la intención de participación y los caminos que quiere tomar para desarrollar su carrera profesional. Este instrumento de evaluación ha demostrado una validez bastante alta de $r=0.51$ (Schmidt & Hunter, 1998), lo cual, una vez esté adecuadamente diseñado, validado y piloteado, lo hace una herramienta de alta calidad para la evaluación de actitudes hacia el ascenso.

También se miden por medio de la evaluación del desempeño contextual, el cual es definido por Borman y Motowidlo como aquellas actividades “que incluyen voluntariados para llevar a cabo actividades que formalmente no son parte del trabajo y ayudan y cooperan con otros en la organización para el logro de tareas” (1997, p. 100) la taxonomía de desempeño contextual se presenta en la Tabla 1-2.

Tabla 1-2 Taxonomía de desempeño contextual elaborada por Borman y Motowidlo (1997, p. 102)*

1. Persistir con entusiasmo y esfuerzo extra tanto como sea necesario para completar las propias tareas satisfactoriamente. Perseverancia y conciencia Esfuerzo extra en el trabajo
2. Voluntad de llevar a cabo actividades que no son formalmente parte del trabajo. Sugerir mejoras organizacionales Iniciativa y encargo de responsabilidades extra Hacer sugerencias constructivas Desarrollarse como persona
3. Ayudar y cooperar con otros Asistir o apoyar a sus compañeros de trabajo Asistir o apoyar a usuarios Cortesía organizacional Involucrarse en actividades deportivas Altruismo
4. Seguimiento de reglas organizacionales y procedimientos Seguir órdenes y reglamentos y manifestar respeto por la autoridad Cumplir las políticas y valores organizacionales Escrupulosidad Cumplimiento de plazos Integridad cívica
5. Respaldo, apoyo y defensa de los objetivos organizacionales Lealtad organizacional Preocupación por los objetivos de la unidad Estar con la organización durante los tiempos difíciles y representar a la organización favorablemente frente a personas externas. Proteger la organización

* Se obvian las referencias bibliográficas citadas por los autores en cada actividad para facilitar la lectura.

Otra manera de evaluarlos son los cuestionarios de intereses, valores y actitudes en el trabajo, las cuales pueden ser herramientas sistemáticas válidas (Laberon et al., 2005) para la evaluación de actitudes hacia el ascenso.

7. Motivaciones: Definición de las motivaciones

La motivación tiene múltiples definiciones según la perspectiva sobre la cual se le esté considerando y cada una de ellas merece una revisión particular (Ver por ejemplo la revisión teórica elaborada por Jaén Díaz, Martín García, & Luceño Moreno, 2009 entre las páginas 35 a 49). Con motivos de la utilidad para un proceso de ascenso, y reconociendo que las compensaciones intangibles, entre las cuales se encuentran las oportunidades de carrera y crecimiento, son importantísimas para ayudar a la empresa a destacarse como buen empleador (Jensen et al., 2008) y que la motivación está directamente relacionada con el desempeño en el trabajo (García Sáiz, 2011; Jaén Díaz et al., 2009; Rodrigues, Reis Neto, & Gonçalves Filho, 2014; Schmidt & Hunter, 1998), se definirá a partir de la teoría de la expectativa – valencia de Victor Vroom (1964) quien define la motivación como “disposición de hacer algo, cuando aquello está condicionado por su capacidad de satisfacer alguna necesidad del individuo” (1964, p. 15).

7.1. Evaluación de las motivaciones

La motivación, desde la teoría de la expectativa-valencia está determinada por tres variables multiplicativas (Jaén Díaz et al., 2009, p. 42):

1. La expectativa: creencia acerca de la posibilidad de que una conducta determinada (esfuerzo) conduzca a un resultado concreto. Se evalúa del 0 al 1 (0 creencia nula, 1 creencia total de la conexión entre esfuerzo y resultado).
2. La instrumentalidad: creencia de la probabilidad sobre la conexión entre un resultado (un cierto rendimiento laboral) con otro u otros resultados (mejora salarial, por ejemplo). Si es 1, la creencia de la conexión entre ambos resultados es total, si se acerca a 0, la creencia es nula.
3. La valencia: orientación actitudinal que cada persona asigna a ciertos resultados o recompensas. Su valor puede ir de -1 a 1, según la importancia que la recompensa tenga para cada uno. En cuanto al terreno laboral, lo más importante de las valencias es que se refieren al nivel de satisfacción que la persona espera recibir de ellos, no al valor real que obtiene.

8. Auto-imagen: Definición de autoimagen

El concepto de auto-imagen es un compendio de aspectos relacionados con la autoeficacia, autoevaluación e incluso lo coloquialmente llamado “autoestima”. Se define como la creencia de la persona en que es capaz o no de organizar y ejecutar satisfactoriamente una acción para lograr una meta deseada en una situación particular (Yancey, 2016), como la posibilidad de un ascenso.

Una persona evalúa su propio comportamiento con respecto a unos estándares (Bandura, 1997). Al crear reacciones condicionales al logro de un nivel determinado de conducta, los individuos crean auto impulsores para persistir en sus esfuerzos y fortalecer las expectativas de eficacia personal.

En un proceso de ascenso, la persona se ve enfrentada a una auto-eficacia percibida frente al posible nuevo trabajo, lo cual influencia su elección de conductas, así como la elección del nuevo trabajo al cual dirigir sus esfuerzos. De acuerdo con Bandura (1997, p. 194), “la gente teme y tiende a evitar situaciones amenazantes que creen que superan sus habilidades de afrontamiento, mientras que se involucran en actividades y se comportan con seguridad cuando se juzgan a sí mismos capaces de manejar situaciones que de otra manera serían intimidantes.”

8.1. Evaluación de la auto-imagen

La evaluación de la autoimagen deberá hacerse por parte de un psicólogo mediante una entrevista a profundidad sobre las habilidades de afrontamiento y la autoeficacia percibida frente a una nueva posibilidad de trabajo. Una autoevaluación puede ser útil para que la persona reconozca sus estrategias personales esenciales para el desarrollo de la carrera (Van de Portal, 2014).

9. Valores

Los valores se pueden entender como las conductas individuales dentro de una organización que se enmarcan en la creencia de cada individuo sobre cuál es la forma correcta de comportarse ante una situación, lo cual ayuda al regulamiento y a la actitud frente al mundo (Ortiz Ordaz & Camargo Toribio, 2010) Este aspecto es muy discutido dentro del sector público por cuanto si bien permite tener en cuenta la moralidad de los

servidores públicos, puede causar inequidad (Xiang et al., 2011), ya que las pruebas que evalúan valores no tienen suficiente validez, por lo que este elemento no se va a considerar dentro del nuevo método.

2. Los procesos de ascenso como herramienta de gestión del talento humano

La gestión del talento humano es entendida como “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera solo no podría alcanzar” (Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, 1997, p. 12). Esta coordinación se realiza con el fin de lograr el mantenimiento y crecimiento sostenible de la organización, teniendo en cuenta que está conformada por más de dos personas con intereses y motivaciones propias, pero que dedican buena parte de su tiempo hacia un objetivo en común.

Por ejemplo, para Chiavenato, I. (2002), los procesos de gestión de talento humano están interrelacionados y se influyen recíprocamente, pero no hacen parte de un sistema estructurado. Para este autor, los procesos se dividen en seis (Ilustración 2-1), y el ascenso es sinónimo a “reclutamiento interno”, que se encuentra dentro del proceso de admisión de personas. Sin embargo, hay una inconsistencia en este planteamiento, ya que para este autor esta práctica se aplica con los candidatos que ya trabajan en la organización “para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras” (Chiavenato, 2002, p. 95), lo cual está en línea al desarrollo de carrera que hace parte del proceso de desarrollo de personas.

En cambio, Francisco Longo (2006) plantea que la gestión de recursos humanos es un sistema integrado conformado por diferentes componentes llamados subsistemas, conectados, interrelacionados, y que responden a la estrategia de la organización. Este sistema está integrado por siete subsistemas (Ilustración 2-2) donde el ascenso del personal se encuentra dentro del subsistema de Gestión del Desarrollo, como “promoción y carrera” procesos de ascenso dentro de la gestión estratégica del talento humano.

Ilustración 2-1 Procesos de gestión del Talento Humano según Chiavenato (2002, p. 13)

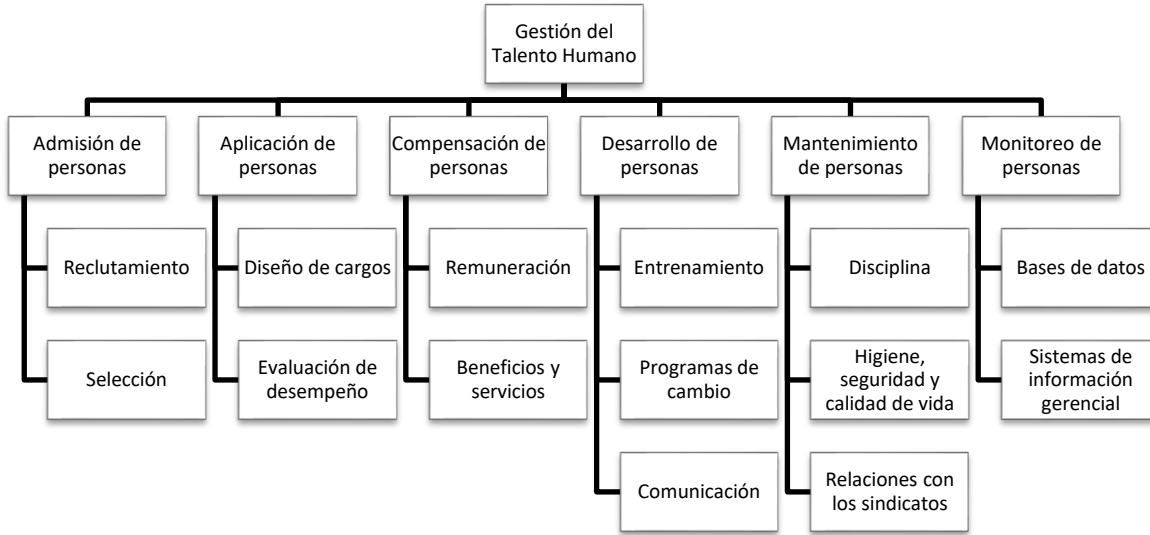
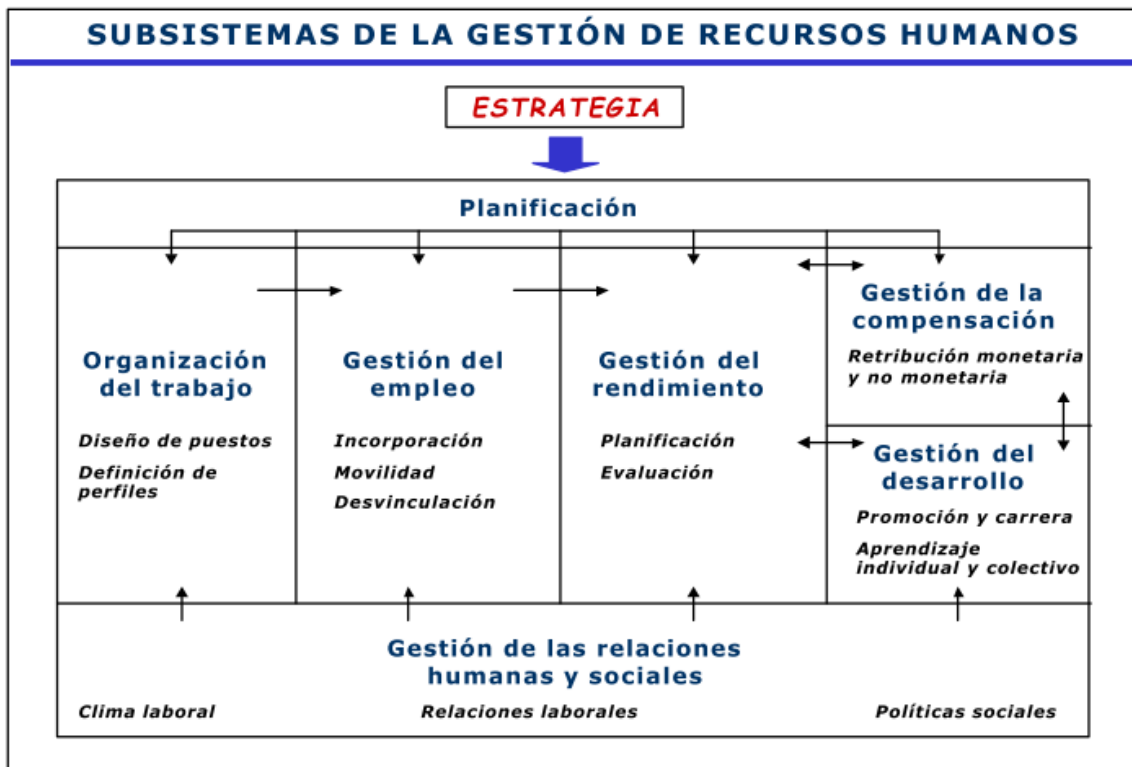


Ilustración 2-2 Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos según Longo (2006, p. 16)



Esta disyuntiva es básica para definir un nuevo método de ascenso de personal administrativo para la Universidad Nacional de Colombia, puesto que es necesario comprender cómo se comprende el proceso de ascenso dentro del esquema de Talento Humano de la Universidad, para poder ofrecer una propuesta que pueda ser aplicada.

El ascenso de personal administrativo se define como una herramienta de gestión del recurso humano, implementado como proceso para cubrir cargos vacantes de la organización con personal que ya está vinculado en cargos inferiores y que demuestra méritos suficientes para subir en la escala jerárquica organizacional (Corte Constitucional, 2000) y como táctica para el desarrollo humano y organizacional, ya que permite establecer planes de carrera y de desarrollo personal con el fin de motivar a los empleados a crecer profesional y salarialmente, incentivar la permanencia y fidelidad, mantener la cultura organizacional (Jensen et al., 2008; Monetti, 1999a) y mejorar la conservación del conocimiento de la organización.

Así mismo, los procesos de ascenso también facilitan el aprovechamiento de la experiencia de los empleados al interior de la organización posibilitando la mejora de la conservación y el enriquecimiento del conocimiento, disminuye tiempos y costos de selección al aprovechar información que ya reposa en la entidad y el conocimiento que la organización ha adquirido sobre el empleado, y facilita aprovechar y desarrollar las competencias presentes y latentes de los empleados para lograr un crecimiento articulado y estable de la organización, basado en los conocimientos y las habilidades conservadas y desarrolladas al interior de la misma (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014; Office of the Guiding Group for the Open Selection and Promotion Work in Henan Province, 2016; Osoian & Zaharie, 2014; Pinnington, 2011; Serrato Moreno, 2014).

2.1. El ascenso como parte de un plan de carrera

Más allá de ser una herramienta usada como proceso de selección de personal, dentro de un sistema de gestión de talento humano por competencias es un medio por el cual se logra aprovechar y desarrollar las competencias presentes y latentes de los empleados para lograr un crecimiento articulado y estable de la organización (Pinnington, 2011; Ramírez López & Sánchez Marín, 2017; Urtasun & Núñez, 2012), basado en los

conocimientos y las habilidades conservadas y desarrolladas por sus propios empleados al interior de la misma.

Existen varias ventajas de realizar un proceso de ascenso, Monetti, M. (1999b) cita por ejemplo los siguientes:

- Aprovechamiento potencial humano
- Motiva el desarrollo profesional
- Incentiva la permanencia y fidelidad
- No requiere integración de nuevos miembros
- Probabilidad de mejor selección
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente
- Costo más bajo

También se pueden encontrar otras ventajas como las siguientes (Corte Constitucional, 2015a; Ramírez López & Sánchez Marín, 2017):

- Garantiza la retención del capital intelectual
- Conservan el conocimiento desarrollado dentro de la organización.
- Motivación al desarrollo – planes de carrera
- Disponibilidad de empleados con habilidades y competencias necesarias en el momento de un puesto vacante
- Aumento de la productividad
- Menor rotación de personal

Adicionalmente, se considera ventaja que existan más fuentes de información para una selección con mayor validez predictiva.

Por otro lado, no es de ocultar que también existen desventajas. Monetti, M. (1999b) cita por ejemplo:

- Facilita el conservadurismo y favorece el statu quo.

- Puede impedir la renovación que traería la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas. No es ideal para situaciones de poca estabilidad y mucho cambio ambiental.
- Puede mantener casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.

El ascenso, dentro de un plan de carrera, se convierte en una estrategia en que el empleado avanza durante su vida laboral de manera vertical o “ascendente”. Esta estrategia se implementa en las “rutas tradicionales de carrera”, aquellas en las que el trabajador avanza de manera ascendente hasta un puesto determinado (Ramírez López & Sánchez Marín, 2017, p. 10), de manera que el trabajador va escalando de un cargo a otro, con el fin de adquirir suficiente experiencia para otros posteriores. Esta ruta debe ser clara y el trabajador debe conocer con anterioridad los puestos por los que debe pasar para ascender en la escala jerárquica de la organización.

El ascenso también se implementa en las “rutas duales de carrera” aquellas “diseñadas para cargos técnicos a los que no les interesan los puestos gerenciales por medio del proceso normal de ascensos en las empresas” a los que esa ruta les da la posibilidad de ascender a cargos interesantes para ellos sin tener que convertirse necesariamente en gerentes (Ramírez López & Sánchez Marín, 2017, p. 11).

Son diferentes a los procesos de ingreso (Serrato Moreno, 2014) (Office of the Guiding Group for the Open Selection and Promotion Work in Henan Province, 2016) (Kraimer, Seibert, Wayne, Liden, & Bravo, 2011) (Consejo Superior Universitario, 1996)

2.1.1. Herramientas utilizadas para procesos de ascenso

Muchas herramientas de los procesos de selección de ingreso se han implementado en los procesos de ascenso de personal administrativo, como las evaluaciones escritas de conocimientos, evaluaciones escritas de competencias y revisión de formación y experiencia registradas en la hoja de vida (Henan Provincial Committee, 2016; Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014), pero en los planes de carrera se implementan

muchas más (Urtasun & Núñez, 2012), como las señaladas en el apartado 1.2.1 del presente documento referente a Elementos de competencia, teniendo en cuenta que los procesos de ascenso se enriquecen si se realizan desde un modelo de competencias y que las habilidades, las motivaciones, la participación en tareas no rutinarias y en tareas complejas están asociadas con trabajadores con perspectivas de desarrollo de carrera profesional (Pinnington, 2011; Urtasun & Núñez, 2012).

3. La Universidad Nacional de Colombia y su sistema de gestión del talento humano

La Universidad Nacional es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen especial y vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo (Congreso de Colombia, 1992, art.º 57). Goza de autonomía académica, administrativa y financiera (íbid) y su régimen administrativo es de carácter público y especial, regido por la Constitución Política, el Decreto 1210 de 1993, el Estatuto de Personal administrativo y sus reglamentos.

Tiene en su planta de personal administrativo a un total de 3017 trabajadores de carrera administrativa y provisionales distribuidos de la siguiente manera:

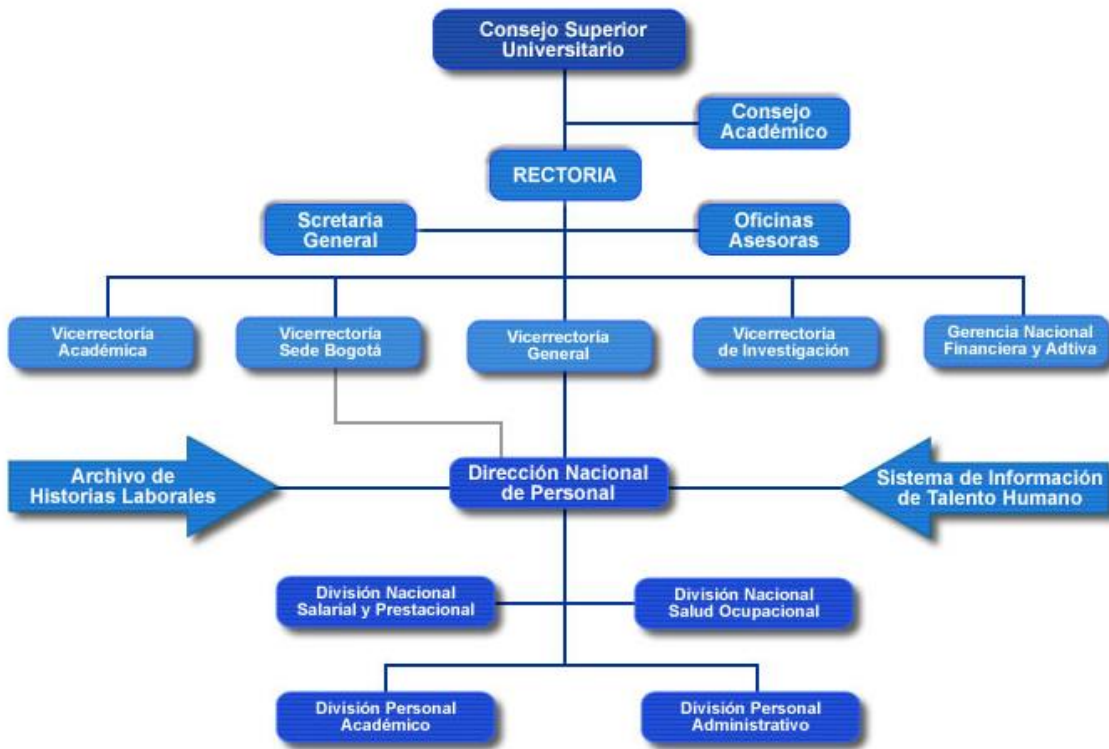
Tabla 3-1 Distribución de cargos administrativos por Sede (Dirección Nacional de Personal, 2017)

Sede	Cantidad de cargos
Nivel Nacional	397
Sede Bogotá	1551
Sede Medellín	611
Sede Manizales	210
Sede Palmira	205
Sede Amazonía	14
Sede Orinoquía	14
Sede Caribe	10
Sede Tumaco	5
TOTAL	3017

De acuerdo con el artículo 29 del Estatuto de Personal Administrativo (Consejo Superior Universitario, 1996), los responsables de la administración del Personal Administrativo son “el Consejo Superior Universitario, el Rector, los Vicerrectores o Directores de Sede, los Decanos, las Unidades de Personal del nivel central y de las sedes, la Comisión Nacional de Carrera Administrativa, la Comisión de Personal, los Comités de Carrera Administrativa

y, en general, todos aquellos funcionarios académicos o administrativos que tengan personal administrativo a su cargo.” La Ilustración 3-1 diagrama esta organización.

Ilustración 3-1 Organigrama de la Dirección Nacional de Personal (Universidad Nacional de Colombia, 2017b)



En este esquema, de acuerdo con el artículo 30 del citado acuerdo, y en relación con los procesos de ascenso, existen algunos órganos encargados de la gestión de la carrera administrativa. Dos de los más importantes son el Consejo Superior Universitario, las Unidades de personal y los Comités de Carrera Administrativa.

El Consejo Superior Universitario es el órgano encargado de las siguientes actividades (numeral 1 artículo 30 op cit):

- a. Establecer, a propuesta del Rector, un sistema global y flexible de planta de personal administrativo que tenga en cuenta las estrategias de desarrollo de las sedes en el contexto del Plan Global de Desarrollo de la Universidad.

- b. Crear, suprimir o modificar cargos, establecer su nomenclatura, clasificación, calidades y requisitos, de acuerdo con el sistema de planta global y de conformidad con los recursos disponibles.
- c. Determinar las políticas y programas de Bienestar Laboral del Personal Administrativo.
- d. Adoptar, a propuesta del Rector, el Plan de Capacitación.

Las Unidades de Personal del nivel central y de las sedes (numeral 4 artículo 30 op cit), tendrán a su cargo la administración de los procesos de selección y promoción, además de las propias de su competencia que le asignen las normas generales y las normas internas.

Por último, los Comités de Carrera Administrativa de las Sedes (numeral 5 artículo 30 op cit) cumplirán funciones de asesoría, coordinación y ejecución en los procesos de selección y de evaluación, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- a. Elaborar el proyecto de convocatoria para los concursos, de manera que responda a los requerimientos legales y a los parámetros técnicos, de acuerdo con la naturaleza del empleo.
- b. Vigilar que el concurso se realice conforme con lo establecido en la convocatoria y en caso de encontrar anomalías, informar al Rector o al Vicerrector o Director de Sede.
- c. Designar jurados idóneos para cada una de las pruebas que se apliquen dentro del concurso; uno de ellos deberá ser preferencialmente el superior inmediato o el jefe del área a la que corresponda el empleo.
- d. Decidir, sobre las reclamaciones, que llegasen a presentar los concursantes por inconformidad respecto de los resultados obtenidos en las pruebas.
- e. Elaborar y firmar el acta del concurso.
- f. Analizar los resultados de las evaluaciones aplicadas en período de prueba.
- g. Emitir concepto sobre adopción de programas de capacitación a consecuencia de la evaluación.
- h. Revisar permanentemente los instrumentos adoptados en el reglamento de la evaluación del desempeño.

- i. Colaborar en la emisión de conceptos solicitados por los responsables de la evaluación y los calificados.
- j. Vigilar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la evaluación.
- k. Rendir informes sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Así mismo, con el fin de “Fortalecer y promover la gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Colombia, mediante la implementación de políticas, estrategias y mecanismos, que contribuyan al desarrollo integral de los servidores públicos, fomentando la calidad en la prestación del servicio, en cumplimiento con el Plan Estratégico de la Universidad” (Universidad Nacional de Colombia, 2017a) se creó la Dirección de Talento Humano. Sus funciones están relacionadas con la labor administrativa del talento humano como la creación y modificación de cargos, la gestión del presupuesto, la administración del sistema informático de gestión de personal llamado SARA, dan los lineamientos de los actos administrativos y manejan el archivo de hojas de vida, pero estas actividades no están completamente relacionadas con un sistema integrado de gestión del talento humano por competencias.

La Universidad implementó el Plan Global de Desarrollo 2016 – 2018 “Autonomía responsable y excelencia como hábito” (Universidad Nacional de Colombia, 2016b) con el fin de orientar “las grandes estrategias e inversiones institucionales para el próximo trienio caracterizado por un hecho de inmensa trascendencia: la firma de los acuerdos de paz” (Universidad Nacional de Colombia, 2016b, p. 23).

Entre dicha propuesta estratégica institucional, se establece como tercer eje estratégico “La gestión al servicio de la academia: un hábito” donde se señala que la gestión institucional se debe caracterizar, entre otros, por disponer los recursos humanos al servicio de las funciones misionales de la Universidad (Universidad Nacional de Colombia, 2016b, p. 160). Señala, así mismo, que uno de los principios de la gestión institucional es enaltecer la condición de servidor público en el entendido que “su labor está basada en su compromiso con la sociedad y la comunidad universitaria, en la calidad y calidez con la cual lleva a cabo sus funciones, y en anteponer el interés público por encima de cualquier consideración en el desempeño de sus tareas.” (ibid) señalando el enfoque por competencias en el compromiso, la calidad y calidez en su desempeño laboral.

No obstante, entre los programas proyectados para desarrollar este eje, no hay ningún programa encaminado directamente al desarrollo o bienestar del personal administrativo, por lo que se detecta que este desarrollo no es un aspecto medular en el plan de desarrollo global. La Sede Bogotá, por su parte, formuló distintas iniciativas encaminadas al cumplimiento del Plan Global de Desarrollo, en un plan de acción para la sede llamado “UN campus de excelencia al servicio de la paz” (Universidad Nacional de Colombia, 2016a). Durante la formulación de este documento, la mesa de discusión del personal administrativo generó las siguientes propuestas y conclusiones:

- En relación con el tema de gestión institucional, propusieron “implementar un modelo de gestión del Talento Humano”.
- En relación con el tema de bienestar universitario, seguridad y salud en el trabajo, una de las propuestas estuvo enfocada en reconocimiento e incentivos y capacitación y formación profesional.

Lo cual permite percibir que no existe un modelo de gestión del talento humano por competencias y que existen falencias en la forma en que se otorgan reconocimientos, incentivos, capacitación y formación profesional, aunque también se puede percibir que la Universidad tiene políticas para el desarrollo del talento humano administrativo que puede equipararse al modelo por competencias, puesto que busca reconocer las necesidades y particularidades de los servidores dentro del contexto institucional de la universidad, para lograr el fortalecimiento y desarrollo de múltiples aspectos personales que se constituyen en elementos de competencia.

3.1. Elementos de competencia utilizados actualmente para la gestión del talento humano

Al realizar un diagnóstico de la estructura de la carrera administrativa de la Universidad Nacional de Colombia, se detectó que la organización de la misma no está vinculada con la estrategia institucional, y aunque tiene elementos de gestión por competencias (manual de funciones con competencias laborales, evaluación de competencias en el ingreso y ascenso, política de desarrollo integral del personal), no tiene una estructura de personal

administrativo que permita realizar un seguimiento al desarrollo de las competencias que deberían tener y desarrollar los empleados. Así mismo, se encontró que las iniciativas de capacitación y bienestar están desligadas del sistema de gestión del talento humano, y sus resultados no pueden ser utilizados para las evaluaciones de desempeño o para los procesos de ascenso.

De acuerdo con la conversación sostenida con el Jefe de la División de Personal Administrativo y la Rendición de cuentas del año 2016 (Castellanos, 2017; Dirección Nacional de Personal, 2017), el sistema de gestión del talento humano por competencias se está implementando poco a poco con esfuerzos como la evaluación de cargas laborales, definición de diccionario de competencias, actualización del manual de funciones, procesos de selección de encargos, concursos de ingreso y ascenso por competencias para evidenciar el mérito (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014).

Para que el sistema de gestión del talento humano por competencias sea sustentable y funcione igual para todas las sedes, es necesario definir estos elementos de competencias, puesto que “cada Dirección de Bienestar Universitario de Sede o quien haga sus veces desarrollará (...) programas dirigidos al bienestar Docente y Administrativo, en las áreas enunciadas en el artículo anterior” (Consejo Superior Universitario, 2010, art. 8), entre las cuales está el área de acompañamiento integral, por lo que cada sede puede definir sus propios programas, forma de evaluación y elementos para integrar al sistema de gestión del talento humano de su sede.

Con respecto a la sistematización de elementos de competencia, se está buscando la unificación de las bases de datos (Dirección Nacional de Personal, 2017), lo cual ayudará a integrar los elementos de competencia, por medio del sistema de información del talento humano – SARA diseñado por módulos, que gestiona la información relativa al personal académico y administrativo de la Universidad. Dentro de este sistema se están creando módulos para gestión de competencias comportamentales y vinculación de estas con los demás elementos de talento humano que permitan una gestión por competencias (Castellanos, 2017).

Para el fortalecimiento de competencias, la Dirección Nacional de Personal (2017, pt. 6) destaca el desarrollo de eventos y actividades de capacitación dirigidas a 2163 empleados administrativos, el apoyo para la realización de programas de pregrado y posgrado, el reconocimiento de 33 servidores públicos administrativos con distinciones y estímulos y de 279 servidores por tiempo de servicio.

Se establecieron los programas de “Bienestar como soporte a la excelencia académica y la cultura universitaria y el Programa de Convivencia, Cultura y Comunicación” y el de “Profesionalización de la planta de cargos administrativos”, dentro del mismo eje estratégico de “La gestión al servicio de la academia: un hábito” del Plan Global de Desarrollo.

Estos programas tienen múltiples elementos que pueden ayudar a la evaluación y desarrollo de competencias, puesto que el Bienestar “se constituye en un eje articulador y transversal, a la Docencia, Investigación y Extensión de la Universidad, que aporta al proceso educativo de la comunidad universitaria y al desarrollo institucional, mediante acciones intencionalmente formativas y procesos de monitoreo, evaluación y mejoramiento”(Consejo Superior Universitario, 2010, art. 2). Los programas de Cultura Universitaria eventualmente también pueden ayudar a la evaluación y desarrollo de algunas competencias comportamentales.

Así mismo, se señala en el artículo 17 del Acuerdo 007 de 2010 que entre los programas de trabajo en bienestar se encuentra la inducción y preparación para el cambio y el desarrollo del potencial humano, del área de acompañamiento integral. Comprender de qué manera se relacionan los programas de bienestar con el sistema de carrera administrativa puede dar una perspectiva más amplia de estos programas dentro de la gestión por competencias del personal administrativo de la Universidad, puesto que el objetivo de las estrategias para el Bienestar Docente y Administrativo es, en relación con el personal administrativo, impulsar acciones que promueven el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo personal y profesional (Consejo Superior Universitario, 2010),

La evaluación del desempeño

Esta herramienta de gestión del talento humano está implementada por la Universidad Nacional desde el año 2003 y definida a través de un instructivo que la presenta como “un instrumento de gestión de personal compuesto por la evaluación y calificación del comportamiento socio laboral de los empleados, que propicia la eficiencia institucional y el desempeño integral” (Universidad Nacional de Colombia, 2003). Fue aplicada en el año 2016 para el 84,4% de las 1937 personas que deben ser evaluadas (Dirección Nacional de Personal, 2017).

Sin embargo, al reconocer que todos los empleados obtienen puntuaciones satisfactorias (Castellanos, 2017), adolece de los mismos problemas que sufren las evaluaciones del desempeño en muchas entidades, entre ellas las del sector público: “se tiene como un formalismo, no como una herramienta de gestión administrativa ni como práctica de gestión del talento humano” (Calderón Hernández, Naranjo, & Álvarez, 2007, p. 47) y no es de mucha utilidad para una correlación con otras puntuaciones.

3.2. El concurso de ascenso del año 2015

3.2.1. Estructura del concurso

De acuerdo con el Estatuto de Personal Administrativo, el ascenso a la Carrera Administrativa de la Universidad “se hará exclusivamente mediante concurso, con base en el cumplimiento de requisitos y/o en la competencia técnica y en el rendimiento” (1996, art. 16) en los cuales solo pueden participar los empleados escalafonados en la Carrera Administrativa de la Universidad que cumplan con los requisitos para el cargo (1996, art. 17). Este tipo de concursos se realizan cuando sea necesario proveer cargos de carrera y haya al menos dos empleados escalafonados que puedan participar en él (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2010, art. 5), y encontrándose la necesidad de proveer de forma definitiva 349 cargos vacantes, el 14 de agosto de 2014 la Comisión Nacional de Carrera Administrativa “aprobó presentar a consideración de la Rectoría el proyecto de reglamentación para la realización de los Concursos de Ascenso para provisión definitiva de cargos vacantes de Carrera Administrativa de la Universidad” (Rectoría Universidad

Nacional de Colombia, 2014, n. 8) el cual dio inicio el día 16 de febrero de 2015 por medio de la fijación de los avisos de convocatorias para proveer cargos de carrera administrativa.

El concurso tuvo las siguientes etapas (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014, Art. 7) y fases:

1. Convocatoria
2. Divulgación
3. Inscripciones
 - Acreditación de requisitos mínimos
 - o Formación académica (educación formal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano)
 - o Experiencia (Podrá exigirse experiencia profesional, relacionada, laboral y/o académica)
 - Listado de aspirantes admitidos y no admitidos
4. Aplicación de pruebas o instrumentos de selección
5. Conformación de lista de elegibles
6. Nombramiento por ascenso

En cuanto a las pruebas o instrumentos de selección, el artículo 19 de la Resolución 1572 de 2014 presentó los tipos de pruebas y el valor porcentual dentro del concurso, los cuales se resumen en la Tabla 3-2 . Con respecto al contenido de cada una, el artículo 17 de la misma Resolución indicó que “Cada Comité de Carrera de Sede definirá los temas de las pruebas a aplicar en el marco de los Concursos, acorde con el perfil de los cargos a proveer”. A continuación se describen cada uno de los tipos de prueba.

Tabla 3-2 Tipos de pruebas y valor porcentual dentro del concurso por nivel (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014).

Tipos de pruebas	Carácter	Calificación aprobatoria	Valor dentro del concurso por nivel		
			Profesional	Técnico	Asistencial
Curso-concurso	Clasificatoria	NA	40%	50%	40%
Prueba de competencias (funcionales y comportamentales)	Eliminatoria	60/100	40%	30%	30%
Análisis de antecedentes	Clasificatoria	N/A	20%	20%	30%

1. Curso-concurso

El curso-concurso consistió en un tiempo de estudio catedrático de 30 horas de duración dedicado a 5 temas generales (6 en caso de los cargos relacionados con laboratorios) relacionados con diferentes aspectos de la gestión de la Universidad (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014), el cual se superaba en un principio con una asistencia mínima de 80% de las clases programadas, desarrollo y comprensión de las temáticas abordadas y aprobación de un examen (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014, Art. 22), pero posteriormente fue modificado para dejar como único requisito la asistencia mínima (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2015).

2. Prueba de competencias

La prueba de competencias definía las “competencias laborales” de igual manera a como están definidas en el Decreto 2539 de 2005. Para su evaluación, las competencias fueron divididas en competencias funcionales y competencias comportamentales, siguiendo muy de cerca el mismo Decreto mencionado, pero con adaptaciones propias para el concurso y el tipo de cargos.

En cuanto a la forma de evaluación de las competencias comportamentales, cada Sede evaluó las competencias de diferente forma y bajo diferentes postulados (Castellanos, 2017).

3. Análisis de Antecedentes

Esta prueba otorgaba puntos a la formación y experiencia adicionales al requisito mínimo que presentaran los concursantes en la hoja de vida que reposa en el Archivo de la Dirección Nacional de Personal, relacionados con el cargo a proveer. Cada uno de los factores (formación y experiencia) tenían una puntuación máxima, de tal forma que el aspirante que tuviera los máximos en cada factor llegaría a una sumatoria total de 100 puntos. La Tabla 3-3 describe la relevancia que cada factor tenía para la valoración según el nivel del cargo.

De acuerdo con el artículo 20 de la Resolución 1572 de 2014, solo las personas que lograran el 60% sobre el total de las pruebas aplicadas aprobarían el total del Concurso.

Tabla 3-3 Relevancia de cada factor según nivel de cargo (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014, Art. 24)

Nivel	Formación académica Puntos	Experiencia Puntos
Asistencial	40	60
Técnico	50	50
Profesional y Ejecutivo	60	40

3.2.2. Cargos convocados

La Convocatoria para el Concurso de Ascenso fue realizada para las siete sedes existentes en su momento junto con la Sede Nacional. La administración se llevó a cabo de manera conjunta en Bogotá para la Sede Bogotá, Nivel Nacional y Sedes de presencia Nacional, encontrándose que hubo cuatro concursos de Ascenso con características propias cada uno, en los cuales se distribuyeron las convocatorias y los cargos vacantes de la siguiente manera (Tabla 3-4):

Tabla 3-4 Cantidad de Convocatorias y cargos en concurso (elaboración propia).

Ciudad de administración	Sede	Cantidad de convocatorias	Cantidad de cargos vacantes
Bogotá	Bogotá	56	105
	Nivel Nacional	40	53
	Amazonía	6	6
	Orinoquía	5	5
	Tumaco	1	1
Manizales	Manizales	43	44
Medellín	Medellín	73	97
Palmira	Palmira	34	38
Total general		258	349

Los cargos convocados representaron un 11,4% de la planta total de cargos de la Universidad Nacional. La sede que menos cargos vacantes sacó a concurso, proporcionalmente con su planta fue la Sede Bogotá (6,7%) y la sede con más cargos vacantes en concurso fue la Sede Amazonía (42,8%). La Tabla 3-5 presenta la proporción de cargos vacantes por sede.

Tabla 3-5 Proporción de cargos vacantes por sede. (elaboración propia).

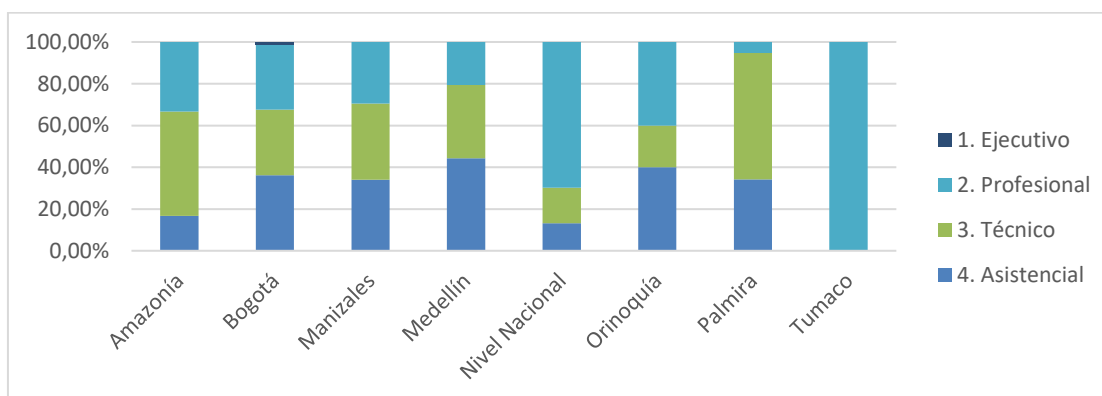
Sede	Cargos UN*	Cargos en concurso
Nivel Nacional	397	53 (13,3%)
Sede Bogotá	1551	105 (6,7%)
Sede Medellín	611	97 (15,8%)
Sede Manizales	210	44 (20,9%)
Sede Palmira	205	38 (18,5%)
Sede Amazonía	14	6 (42,8%)
Sede Orinoquía	14	5 (35,7%)
Sede Caribe	10	0 (0%)
Sede Tumaco	5	1 (20,0%)
TOTAL	3017	349 (11,4%)

* Por ausencia de información vigente a la fecha del concurso, se tomaron los datos señalados en el informe de gestión del año 2016 (Dirección Nacional de Personal, 2017)

Las convocatorias tuvieron un promedio de 1,3 cargos vacantes, siendo la convocatoria 02-2015-040 de la Sede Bogotá la que abarcaba más cargos (14 vacantes del nivel asistencial).

Con respecto a la distribución de cargos por nivel (Ilustración 3-2), se encontró que, dejando aparte la Sede Tumaco, la cual tuvo un solo cargo en concurso, proporcionalmente la sede Nacional tuvo más cargos de nivel profesional, la Sede Palmira más cargos de nivel técnico, y la Sede Medellín más cargos del nivel asistencial.

Ilustración 3-2 Proporción de cargos convocados por nivel en cada Sede. (elaboración propia).



En cuanto a denominación del cargo, se encontró que solo hubo un cargo en el nivel ejecutivo. En el nivel profesional (Ilustración 3-3), la gran mayoría de cargos en concurso pertenecían a profesionales universitarios, seguidos por profesionales especializados y médicos u odontólogos en proporciones similares. En el nivel técnico (Ilustración 3-4), el 76% de las vacantes se encontraron en cargos de técnico administrativo y operativo, y en el nivel asistencial (Ilustración 3-5) hubo igual proporción de cargos de auxiliar administrativo y de secretaria ejecutiva, que sumaron el 68% del total de los cargos asistenciales en concurso, y junto con los cargos de operario calificado, llegó la proporción a 89% entre estos tres cargos.

Ilustración 3-3 Cantidad de cargos por denominación en el nivel profesional. (elaboración propia).

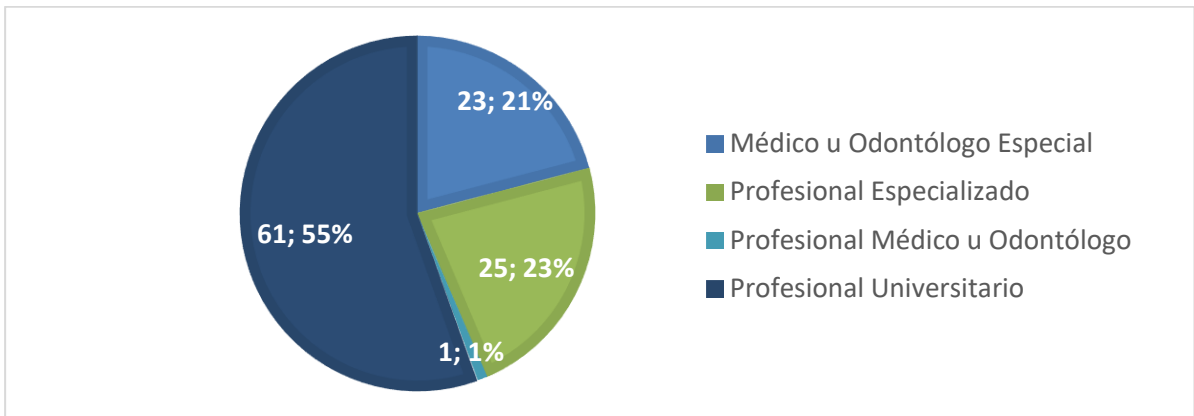


Ilustración 3-4 Cantidad de cargos por denominación en el nivel técnico. (elaboración propia).

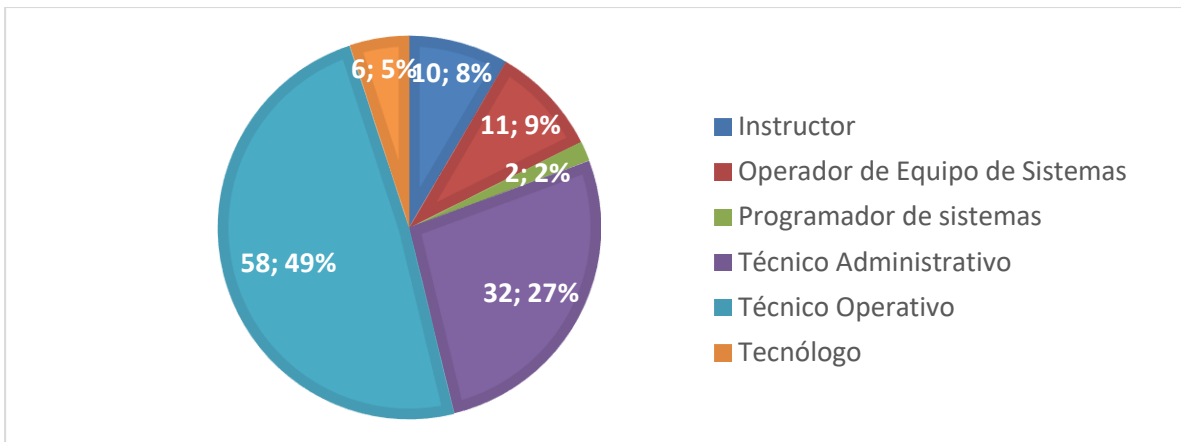
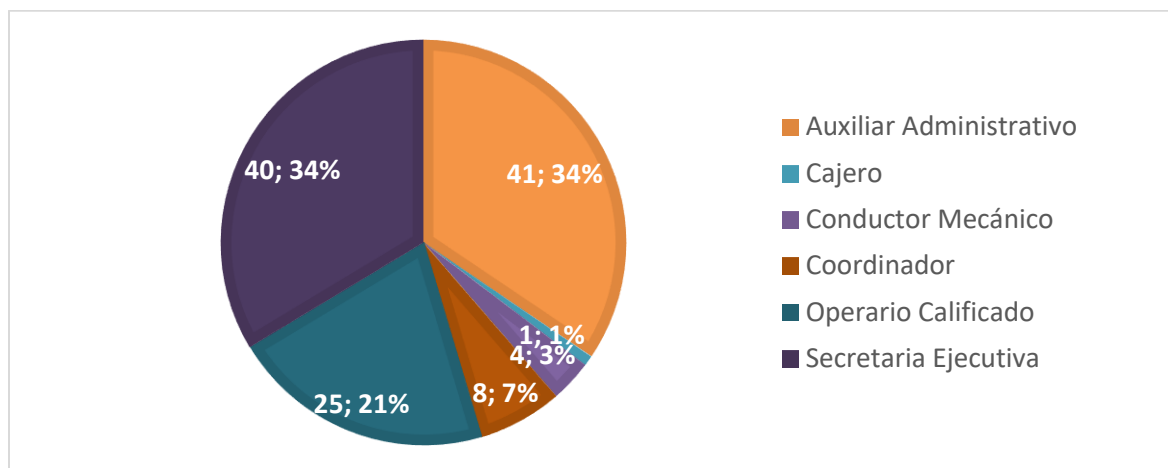


Ilustración 3-5 Cantidad de cargos por denominación en el nivel asistencial. (elaboración propia).



3.2.3. Resultados del concurso de ascenso del año 2015

Para la revisión de los resultados se divide las etapas del concurso en dos: El reclutamiento entendido como los mecanismos de atracción del talento, y la efectividad medida en términos de impacto de los resultados del concurso sobre la provisión de los empleos. Si bien el nombramiento aún no ha finalizado para algunos cargos de la Sede Bogotá, el Nivel Nacional y las Sedes de Presencia Nacional (Castellanos, 2017), el desarrollo del presente trabajo no versa sobre ese aspecto sino sobre el proceso en sí mismo, por lo que se considerará que los cargos de los que no hay información suficiente y que no quedaron desiertos en alguna de las etapas (183 vacantes en 131 convocatorias de todas las sedes), en este momento tienen una gran posibilidad de tener al menos un elegible, a juzgar por la cantidad de personas que llegaron a esa etapa (Tabla 3-6).

Tabla 3-6 Cantidad de vacantes según la cantidad de personas que llegaron a la etapa de lista de elegibles. (elaboración propia).

Cantidad de elegibles	Cantidad de cargos vacantes
Un elegible	67
Dos elegibles	41
Tres elegibles	19
De cuatro a nueve elegibles	48
De 10 a 19 elegibles	6
Mas de 20 elegibles	2

Reclutamiento

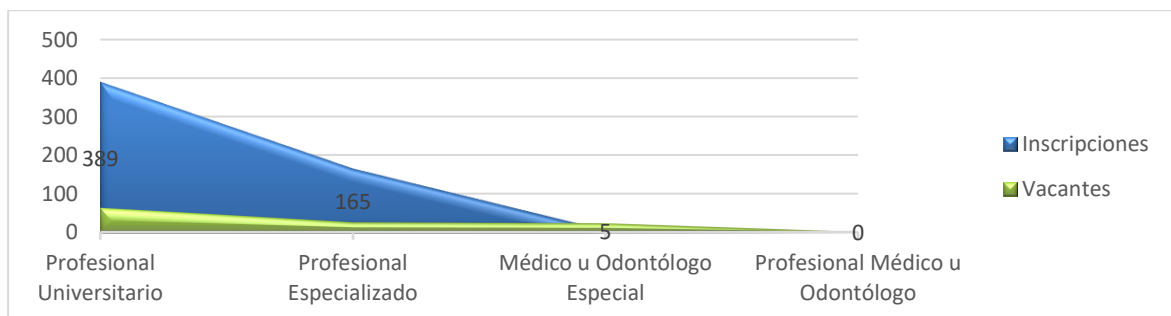
En cuanto a la atracción del talento mediante la convocatoria, partiendo que existen al menos dos empleados escalafonados que podían participar en el Concurso (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2010) se encontró que el índice de atracción de talento (cantidad de aspirantes vs. Cantidad de vacantes) estuvo entre 0 (ninguno de los posibles aspirantes respondió a la Convocatoria) y 41 (41 personas respondieron a la convocatoria de una vacante), con una media de 5,01 y desviación estándar de 6,54. La Sede Bogotá tuvo la mayor cantidad de personas interesadas por vacante, y la Sede Tumaco tuvo la menor cantidad, como se evidencia en la Tabla 3-7.

Tabla 3-7 Índice de atracción de talento interno por Sede. (elaboración propia).

Sede	índice de atracción
Amazonía	0,67
Bogotá	8,61
Manizales	2,73
Medellín	4,00
Nivel Nacional	5,17
Orinoquía	0,40
Palmira	2,63
Tumaco	0

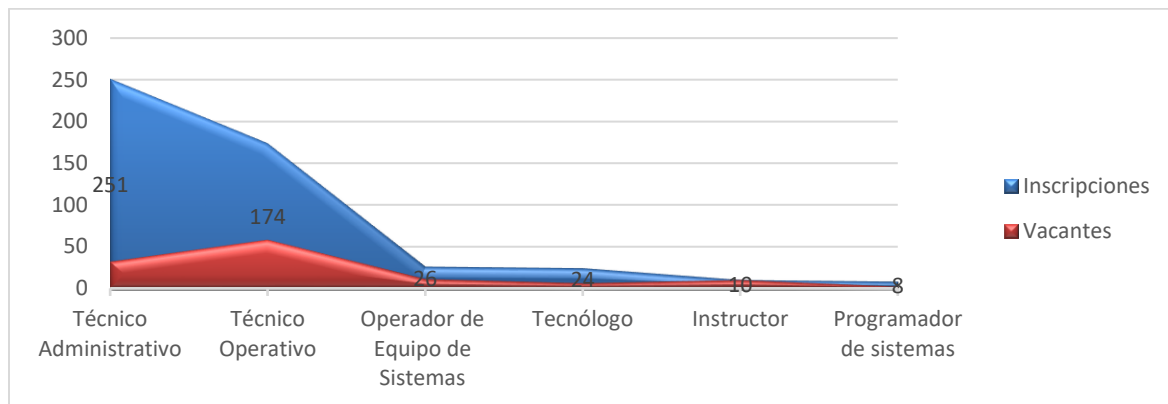
En relación con la capacidad de atracción de talentos, el nivel ejecutivo tuvo un índice de reclutamiento de 21, lo cual se considera que fue un cargo muy atractivo. En el nivel profesional, se encontró que los cargos más atractivos del nivel profesional (Ilustración 3-6) son los de profesional universitario (6.62), y los que menos atrajeron candidatos fueron los de médico u odontólogo (0.3).

Ilustración 3-6 Capacidad de atracción de talentos de los cargos del nivel profesional (elaboración propia).



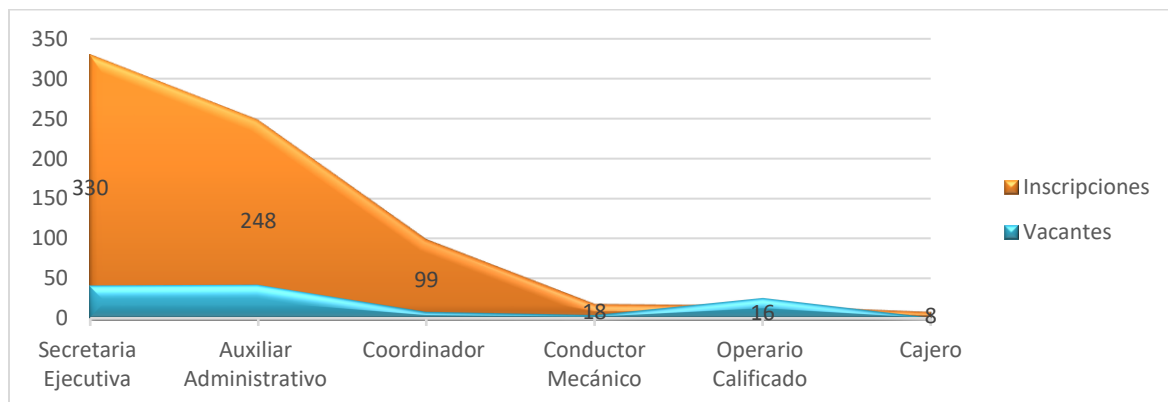
En el nivel técnico (Ilustración 3-7) los cargos más atractivos fueron los de técnico administrativo (7.2), mientras que el índice más bajo de atracción de talento en esta categoría fue el de instructor (2.1).

Ilustración 3-7 Capacidad de atracción de talentos de los cargos del nivel técnico (elaboración propia).



Finalmente, en el nivel asistencial (Ilustración 3-8), los cargos que mejor índice de atracción de talento tuvieron fueron los de coordinador con 12.4 aspirantes promedio por vacante, y los que menos atrajeron personas para inscripción fueron los de operario calificado (0.7). Los cargos de secretaria en conjunto fueron, en cantidad, los que más personas atrajeron, pero los índices no lo revelan porque tres de los cuatro cargos del grado salarial más bajo quedaron desiertos desde la inscripción.

Ilustración 3-8 Capacidad de atracción de talentos de los cargos del nivel asistencial (elaboración propia).



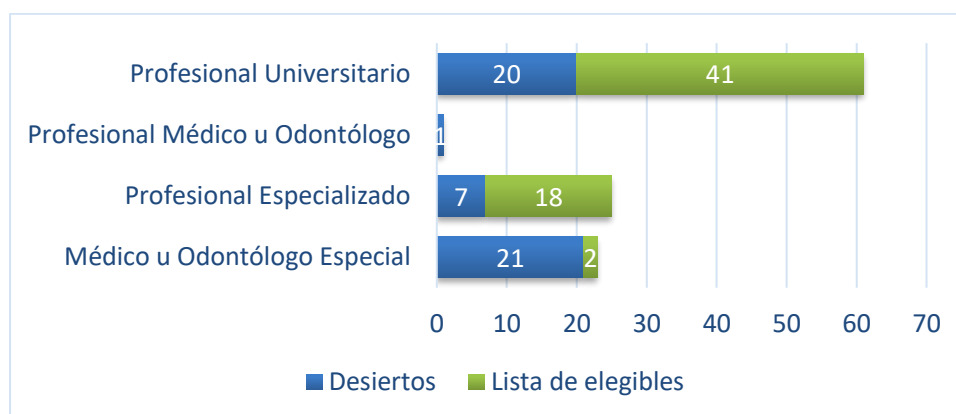
Efectividad

La efectividad entendida como la capacidad del proceso para ofrecer los resultados esperados es medida en términos de impacto de los resultados del concurso sobre la provisión de vacantes. Se encontró que, de las 349 vacantes en concurso, se lograron cubrir 213 con al menos un candidato, lo que da un índice general de efectividad del proceso de 61%. Cabe recordar que este índice podría bajar por cuanto no se tienen datos actualizados de las listas de elegibles definitivas y de los trabajadores finalmente nombrados en el cargo mediante el proceso, puesto que no hay una publicación detallada de ese tipo de documentos en todas las Sedes.

En cuanto al índice de efectividad para cada tipo de cargos, se encontró que el proceso fue efectivo para el cargo del nivel ejecutivo en concurso y obtuvo una lista de elegibles de nueve personas, lo que sobrepasó en 8 el índice mínimo de efectividad del proceso.

Para los cargos del nivel profesional (Ilustración 3-9) el proceso fue efectivo para muchos cargos de profesional universitario y profesional especializado (índice de 2,5), pero solo pudieron cubrirse dos de los 24 cargos de médico u odontólogo, dejando un índice de efectividad promedio de 0,11 en este grupo de cargos.

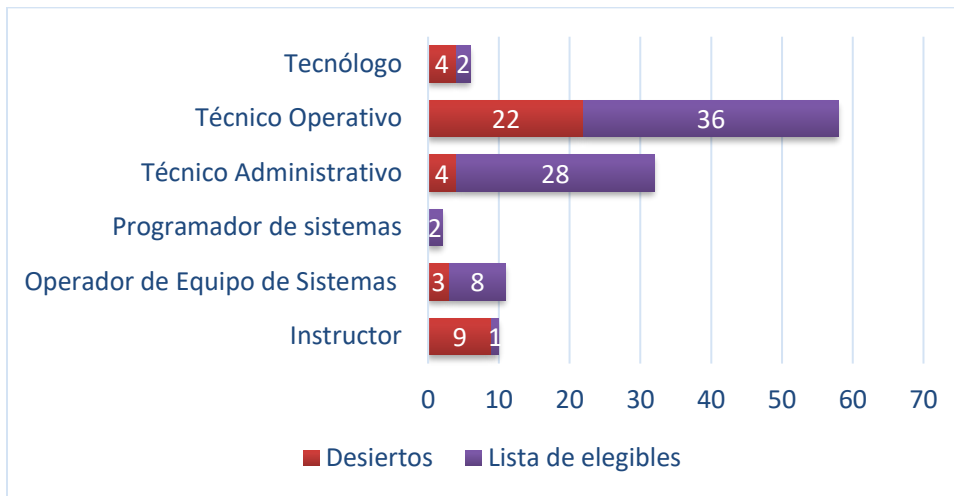
Ilustración 3-9 Cantidad de cargos del nivel profesional desiertos y con listas de elegibles (elaboración propia).



En los cargos del nivel técnico (Ilustración 3-10) el proceso fue efectivo para todos los cargos de programador de sistemas, pero no fue efectivo para la mayoría de cargos de

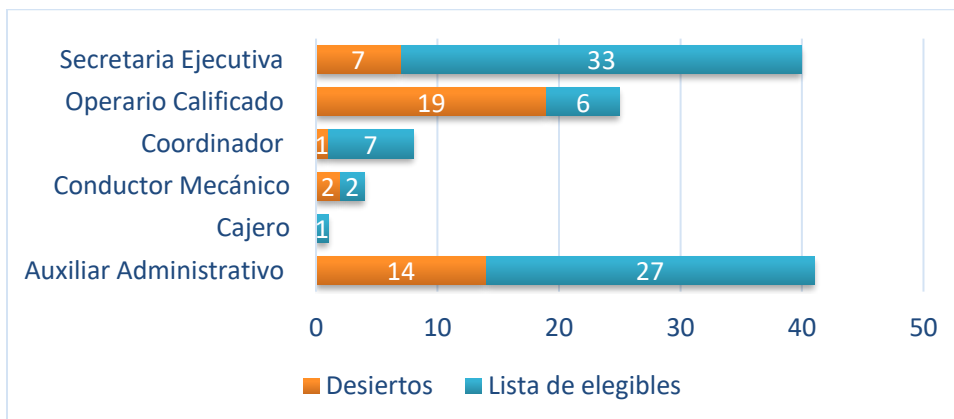
tecnólogo (0,5). Llama la atención en el cargo de instructor que nueve cargos quedaron vacantes (Técnico profesional o tecnólogo en el área de preescolar o en pedagogía infantil y técnica profesional o tecnológica en áreas relacionadas con las ciencias de la actividad física y del deporte) y uno obtuvo una lista de cinco elegibles (Titulo de Formación Técnica profesional o tecnología en áreas relacionadas con sistemas informáticos).

Ilustración 3-10 Cantidad de cargos del nivel técnico desiertos y con listas de elegibles (elaboración propia).



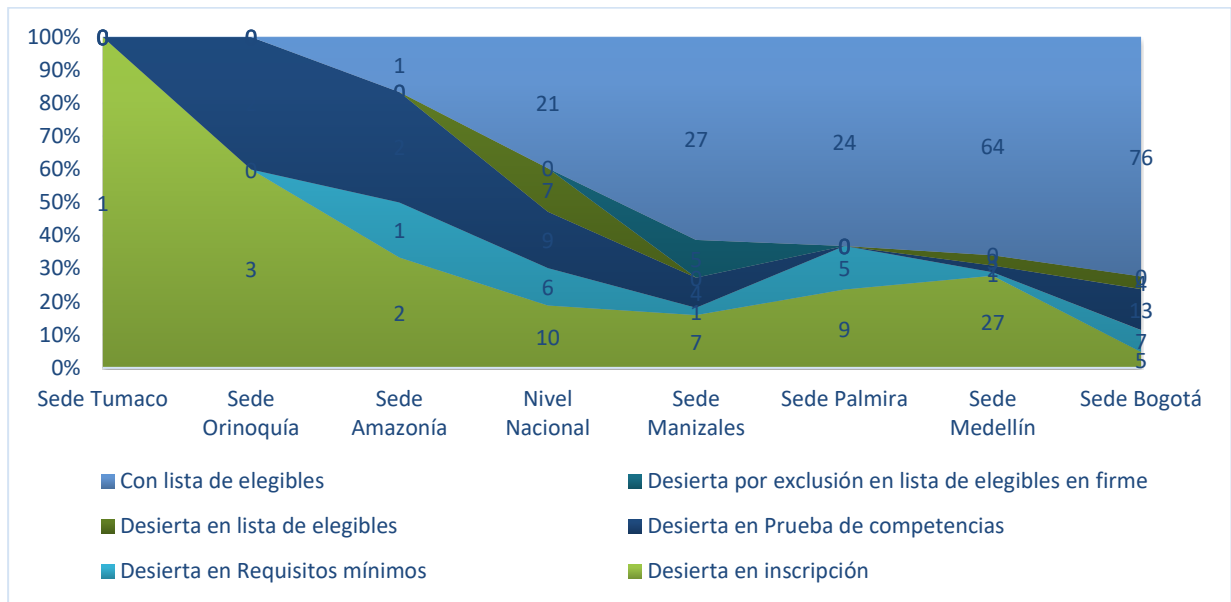
Para los cargos del nivel asistencial (Ilustración 3-11) el proceso también fue efectivo para el único cargo de cajero, para la gran mayoría de cargos de coordinador, secretaria, auxiliar administrativo y conductor mecánico; lo contrario fue para los cargos de operario calificado, en los cuales se presentó un índice de efectividad promedio de 0.4.

Ilustración 3-11 Cantidad de cargos del nivel asistencial desiertos y con listas de elegibles (elaboración propia).



Por otro lado, hubo diferentes momentos en que las diferentes convocatorias fueron quedando desiertas, lo cual también afecta la efectividad del proceso. Se detectaron cinco momentos críticos que llevaron a disminuir la cantidad de elegibles, dejando una tasa de vacantes desiertas del 39% (Ilustración 3-12):

Ilustración 3-12 Avance del concurso por Sede (elaboración propia).



- Desierta en inscripción: No hubo personas que manifestaran interés real en ascender a los cargos en concurso.
- Desierta en requisitos mínimos: Las personas interesadas en ascender no tenían el perfil mínimo requerido y publicado para hacerlo.
- Desierta en prueba de competencias: Las personas que cumplieron requisitos mínimos no demostraron tener las competencias para ejercer el cargo.
- Desierta en lista de elegibles: Las personas que aprobaron las pruebas y sacaron un puntaje superior al 60% en todo el concurso desistieron al final por razones personales, porque conocieron más aspectos del cargo al cual se postulaban que les hicieron rechazar la oferta o porque escogieron otro cargo al cual se postularon.
- Desierta por exclusión en lista de elegibles en firme: Después de hacer una revisión minuciosa del proceso de selección adelantado, la Sede se dio cuenta que cometieron un error al aceptar personas que no cumplían con los requisitos mínimos.

3.2.4. Evaluación del modelo de competencias del proceso de Ascenso de Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia

El objetivo de las pruebas aplicadas dentro del proceso de selección era “apreciar las competencias, idoneidad y adecuación de los aspirantes a los diferentes empleos” (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014, Art. 17), donde “competencias” no tiene una definición propia, y es dividida en tres tipos: Laborales, Funcionales y Comportamentales, las cuales, de acuerdo con la descripción de cada una (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014, Art. 19), tienen los elementos de competencia presentados en la Tabla 3-8 que tampoco fueron definidos.

Tabla 3-8 Elementos de competencia que debían ser evaluados según la definición del Reglamento y Convocatoria del Concurso de Ascenso 2015 vs. Los elementos de competencia planteados en este documento. (elaboración propia).

Competencias Laborales	Competencias Funcionales	Competencias comportamentales	Elementos de competencia
Desempeño	Ejercer un cargo administrativo “La aplicación de ese conocimiento en un contexto real.”	Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad	1. Desempeño
Conocimientos	Conocimiento		4. Conocimientos
Destrezas	Capacidad de aplicación de dichos conocimientos		3. Aptitudes
Habilidades		Habilidades	2. Habilidades
Valores			9. Valores
Actitudes			6. Actitudes hacia el ascenso
Aptitudes		Aptitudes	3. Aptitudes
		Iniciativa de innovación en la gestión	7. Motivaciones 5. Rasgos de personalidad útiles
		Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones	8. Auto-imagen

A pesar de establecer una serie de elementos de competencia para evaluar las competencias laborales, funcionales y comportamentales, el Reglamento y Convocatoria del Concurso de Ascenso 2015 le dejó abierto a cada Sede la definición de los temas de las pruebas a aplicar de acuerdo con el perfil de cargos a proveer, lo cual posiblemente estaba direccionado a las pruebas de conocimientos. Al no haber una definición clara de “competencias”, ni de los elementos de cada una, cada sede interpretó de manera diferente la evaluación de las mismas, lo que generó que la evaluación de competencias fuera realizada de manera diferente por cada Sede (Castellanos, 2017), lo cual se evidenció en los resultados y la cantidad de cargos desiertos generados en esa etapa del proceso (Tabla 3-9).

Tabla 3-9 Cantidad de cargos desiertos a partir de la etapa de Pruebas de Competencia (elaboración propia).

Sede	Cantidad de cargos desiertos	Proporción del total de cargos en concurso
Nivel Nacional, Sede Bogotá y Sedes de Presencia Nacional	25	14,7%
Sede Medellín	2	2,0%
Sede Manizales	3	6,8%
Sede Palmira	0	0,0%

El curso-concurso y el análisis de antecedentes también fueron considerados pruebas o instrumentos de selección, pero no fueron definidos bajo el modelo de competencias, a pesar de que también tenían el fin último de apreciar las competencias, idoneidad y adecuación de los aspirantes.

El curso concurso, en el Reglamento y Convocatoria del Concurso de Ascenso 2015, no tenía un objetivo definido ni una evaluación de la efectividad del mismo. Por medio de inferencia, se logró comprender que buscaba actualizar a los concursantes en las temáticas planteadas, todas muy pertinentes a la realidad de la Universidad Nacional. Dado que a partir de los resultados de esta prueba (cantidad de asistencias) no se puede evidenciar la verdadera retención de conocimientos, o la aplicación de dichos conocimientos en el quehacer laboral, por lo que no puede afirmarse que tenga alguna utilidad dentro del modelo de competencias del proceso de ascenso. Es posible que haya

sido pensado de utilidad como capacitación para el ejercicio profesional en el nuevo cargo y para la aplicación de las pruebas de competencias, pero esta última utilidad fue real para la Sede Medellín (Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, 2015), pero no para las Sedes Manizales y Palmira que enfocaron su evaluación en competencias comportamentales (Castellanos, 2017), ni para la Sede Bogotá, Nivel Nacional y Sedes de Presencia Nacional, que enfocaron su evaluación en el saber y el saber hacer relacionado con las funciones del cargo.

El análisis de antecedentes le otorgaba puntuación a la formación académica y a la experiencia adicional al requisito mínimo, cuya relevancia variaba según el nivel del cargo. Puede considerarse que esta estructura de prueba sostiene que “el mejor predictor del comportamiento futuro de una persona es su comportamiento pasado” (Saracho, 2005, p. 31), por lo que comprender en qué ha trabajado la persona y cómo ha sido su educación formal y no formal dan evidencias de competencia en potencia.

De acuerdo con el artículo 20 del Reglamento y Convocatoria del Concurso de Ascenso 2015, solo las personas que lograran el 60% sobre el total de las pruebas aplicadas aprobarían el total del Concurso. Esta restricción estaría en línea con un modelo de competencias, al definir que se requiere un mínimo de competencia para ejercer las funciones de un cargo superior al que está ejerciendo.

En conclusión, se encontró que hubo una pobre evaluación de los elementos de competencia en el concurso de ascenso (Tabla 3-10) donde algunos elementos de competencia se dan por supuestos, otros se evalúan parcialmente y otros no se evalúan. Se desconoce la evaluación de rasgos de personalidad útiles, puesto que no es posible tener acceso a las pruebas escritas de competencias para realizar una revisión de los planteamientos teóricos que subyacen a ellas.

Tabla 3-10 Elementos de competencia evaluados en el concurso de ascenso (elaboración propia).

Elemento de competencia	Nacional y Bogotá*	Medellín	Manizales	Palmira
1. Desempeño	Evidencias de desempeño típico. No hay evidencias de desempeño máximo			

Elemento de competencia	Nacional y Bogotá*	Medellín	Manizales	Palmira
2.1. Habilidades sociales	No	Si	Si	Si
2.2. Habilidades cognitivas	Si	Si	No	No
2.3. Habilidades emocionales	No	Si	Si	Si
2.4. Habilidades técnicas	No	No	No	No
3. Aptitudes	No	No	No	No
4. Conocimientos	Si (Prueba escrita y evaluación de formación)	Si (evaluación de formación)		
5. Rasgos de personalidad útiles	Se desconoce			
6. Actitudes hacia el ascenso	Se presupone el componente conductual con la inscripción. No se reconocen los componentes cognitivo y afectivo.			
7. Motivaciones	No	No	No	No
8. Auto-imagen	Con la inscripción se intuye que puede existir autoeficacia percibida, pero no se evaluó.			

* Incluye la Sede Bogotá, Nivel Nacional y Sedes de Presencia Nacional.

La aplicación de competencias utilizada para el concurso de ascenso de la Universidad Nacional es una forma de aplicación poco rigurosa (Fernández, 2004), en el sentido que primaron los criterios de rapidez, sencillez y economía, y no se evaluaron las competencias en toda su complejidad, por lo que no se logró “apreciar las competencias, idoneidad y adecuación de los aspirantes a los diferentes empleos” (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2014, Art. 17) con suficiente confiabilidad y validez. La implementación del mismo como un proceso de selección similar a los desarrollados para ingreso le quitó elementos importantes que podría haber tenido en cuenta del desempeño real de la persona en su puesto de trabajo y en la Universidad Nacional de Colombia.

Probablemente, si se hubieran evaluado las actitudes, motivaciones y autoimagen de los interesados en ascender, por medio de una guía cuidadosa, se hubiera disminuido la cantidad de concursos desiertos en requisitos mínimos, lista de elegibles y exclusión en lista de elegibles en firme.

4. Propuesta del nuevo método

Teniendo en cuenta que la Universidad Nacional de Colombia tiene entre sus fines el “asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía” (Presidente de la República, 1993, literal c Artículo 2), se propone, como parte de un nuevo conocimiento en el campo de la gestión del recurso humano, un nuevo método para implementar el modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo.

Este nuevo método requiere partir de una adecuada aplicación del modelo de competencias, que permita identificar en los aspirantes las características que diferencian en la práctica a los empleados que mejor desempeño tendrán en su nuevo puesto de trabajo, lo que permitirá, de acuerdo con Hooghiemstra, T. (2004) reducir la curva de aprendizaje y disminuir el costo del proceso de selección, al quedar mejor enfocado.

4.1. La implementación del modelo de competencias en el concurso de ascenso de la Universidad Nacional de Colombia actual

En los anteriores capítulos se presentó el modelo de competencias aplicado para evidenciar que un trabajador sí tiene o no las competencias necesarias para ejercer un nuevo cargo y se evidenció las falencias de la aplicación del modelo en el concurso del 2015. Ahora es necesario implementar el modelo de competencias en un nuevo proceso de selección, enmarcado en una polémica sobre la aplicación del derecho a la igualdad en el acceso a cargos públicos por medio de concursos exclusivos para personal de carrera.

Para la implementación del modelo de competencias que pueda ser pertinente y útil para un concurso de ascenso de personal administrativo de la Universidad en este momento histórico, es necesario partir del estado actual del modelo de competencias de la Universidad Nacional, reconociendo que para el momento en que pueda ser aplicado ya

estará actualizado el diagnóstico de cargas de trabajo, se estará actualizando el manual de funciones (Castellanos, 2017) y con él, la definición de competencias principales. Este es el punto de partida del modelo de competencias (Prahalad, C. K.; Hamel, 1990), pues en él se implementarán las competencias principales que deben tener y desarrollar los trabajadores de la Universidad Nacional de Colombia.

4.1.1. Un concurso de ascenso dentro de la polémica de los “concursos cerrados” y “concursos mixtos”

La realización del concurso de ascenso del 2015 abrió el debate en la Universidad sobre la legalidad de los concursos “cerrados” como el que fue realizado durante ese año. Por un lado se encuentra que es viable realizar concursos dirigidos únicamente al personal de carrera (Corte Constitucional, 2000, 2015a) en razón del mandato constitucional establece la posibilidad de que el ingreso y el ascenso a los cargos de carrera “se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991, Art. 125), base en la cual se estableció la misma posibilidad en los concursos de la Universidad Nacional, y por el otro se encuentra que los concursos dirigidos únicamente al personal interno, o concursos “cerrados” son inconstitucionales porque violan el principio de igualdad de todos los ciudadanos para acceder a cargos públicos (Corte Constitucional, 2002)

La Universidad Nacional de Colombia, en decisión unánime en sesión del 19 de julio de 2017, y para no eliminar completamente los concursos de ascenso, decidió iniciar la reglamentación de las convocatorias mixtas, conservando un 70% de cargos para convocatorias abiertas y 30% para el personal que ya está vinculado a la institución, de acuerdo con la jurisprudencia que ha regulado el asunto para otras carreras administrativas especiales (Corte Constitucional, 2000, 2011, 2015a, 2015b; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

En virtud de dicha jurisprudencia, se deberá establecer entonces un concurso mixto de ingreso y ascenso a la carrera administrativa, caso en el cual entra la dificultad de

establecer un método más efectivo que el utilizado en el 2015 y saber cómo seleccionar el 30% de cargos.

No obstante, tal como se ha visto en la jurisprudencia, la legislación puede cambiar y eliminar los concursos cerrados y mixtos que conserven el 30% de cargos para personal interno, por lo que se plantea también el concurso de ascenso desde esta posibilidad, en el cual la Universidad brindaría la comprobación del nivel de competencias como un “reconocimiento” que podría darle una puntuación en el análisis de antecedentes en un concurso abierto. Esto no sería inequitativo para otros concursantes de fuera de la Universidad, porque ellos también podrían adjuntar sus propios reconocimientos.

4.1.2. El concurso de ascenso dentro del estado actual del modelo de competencias de la Universidad Nacional de Colombia

La virtud de la evaluación de competencias no se encuentra solo en la recopilación de datos difícilmente evidenciables a simple vista, también permite la utilización de dichos datos para la valoración de la propia actividad por parte del trabajador, la reflexión sobre ella y la búsqueda de vías para poder mejorarla (Álvarez Ramírez, 2014), de esta manera, al ser adecuadamente implementada por la Universidad, el trabajador podrá mejorar sus prácticas laborales, la División de Personal podrá promover capacitaciones y planes de desarrollo de competencias de acuerdo con las evaluaciones encontradas, servirá de medio para aumentar el logro de buenos resultados (Escobar Valencia, 2005) para la Universidad y se superará la orientación cortoplacista de los procesos de selección similares a los de ingreso (Hooghiemstra, 2004)

Las competencias, para una adecuada selección y gestión del talento humano, no pueden evaluarse con una sola herramienta de medición, puesto que difícilmente puede producir cambios como herramientas aisladas (Álvarez Ramírez, 2014) y la aplicación de múltiples fuentes de evaluación de los componentes de competencia permitirá aumentar la validez predictiva del proceso de ascenso en general y con éste lograr mayor ventaja competitiva con el personal adecuadamente seleccionado. Schmidt y Hunter (1998, p. 237) indican que “la validez de cada instrumento y la validez combinada en la medición completa es

directamente proporcional a la utilidad del método - ya sea que se mida en valor en dólares de producción incrementada o porcentaje de incremento en producción” lo cual llevaría a disminuir la pérdida de recursos en procesos de selección que no van a dar buenos resultados o que quedarán desiertos y en trabajadores que no van a dar el mejor rendimiento.

Teniendo en cuenta que la Universidad está implementando el modelo de competencias en diferentes procesos de Talento Humano, así como la integración de todos los elementos a través del sistema SARA, se propone a la Universidad la implementación de un plan de carrera, que seguramente no llevará mucha dificultad, puesto que ya tienen muchos elementos de la misma desarrollados. Este plan de carrera, que el trabajador desarrollará para demostrar sus méritos frente a un nuevo cargo, tendrá como culminación el ascenso.

4.2. El concurso de ascenso como corona de un plan de carrera

La Ley 909 de 2004 equipara un proceso de selección a un concurso (Art. 34), los cuales generan como resultado una lista de elegibles en forma de listado o de terna; pero al hacer una revisión minuciosa de procesos de selección y concursos de méritos para diferentes cargos (Por ejemplo aquellos desarrollados por la Escuela Superior de Administración Pública, 2017), se encuentra que la diferencia entre ambas modalidades es que el proceso de selección conduce a la aplicación de una serie de pruebas para escoger a un candidato que no necesariamente es el primero de la lista, o el que mejores puntuaciones tuvo; mientras que el concurso de méritos -caso que nos ocupa- exige la elección del mejor candidato para el cargo en concurso.

En este sentido, las pruebas de selección deben ser lo suficientemente válidas para poder definir que el candidato a elegirse es el mejor de entre todos, y las competencias, en su gran complejidad, no pueden ser evaluadas de manera parcial o con pruebas limitadas en una población sobre la cual se tiene mucha más información de la que puede brindar unas pruebas escritas o la revisión documental de formación y experiencia.

Es ahí donde el plan de carrera tiene su inmensa validez. Permite conocer el avance y desarrollo de las competencias de los trabajadores en un lapso de tiempo, y con él, poder determinar por mérito quién tiene más méritos para lograr el ascenso.

4.2.1. El plan de carrera y el concurso de ascenso

Los sistemas de carrera como se conocen generalmente se basan en diseños de puestos de trabajo jerarquizados que suponen para el empleado una ruta ascendente para llegar a un nivel máximo de acuerdo con su perfil (Longo, 2006). Así mismo, también tienen el supuesto que hay cargos para reclutamiento externo y otros para promoción interna (Longo, 2006), como ocurre en los sistemas específicos de carrera actualmente.

En el caso de la Universidad Nacional, unas rutas duales de carrera serían las más adecuadas, por tener baja rotación, múltiples campos de acción y para estimular el desarrollo de competencias y la profesionalización de la planta. En el marco del deseo de progreso en la carrera profesional, será una herramienta invaluable para reconocer con evidencias a aquellos empleados con más interés en su progreso profesional, y a partir de ellas lograr establecer otros mecanismos para encaminar al trabajador a una movilidad horizontal (traslados) o a una vertical (encargos o ascensos). La Ilustración 4-1 presenta un esquema simple de la ruta dual.

Ilustración 4-1 Esquema simple de la ruta dual. (elaboración propia).

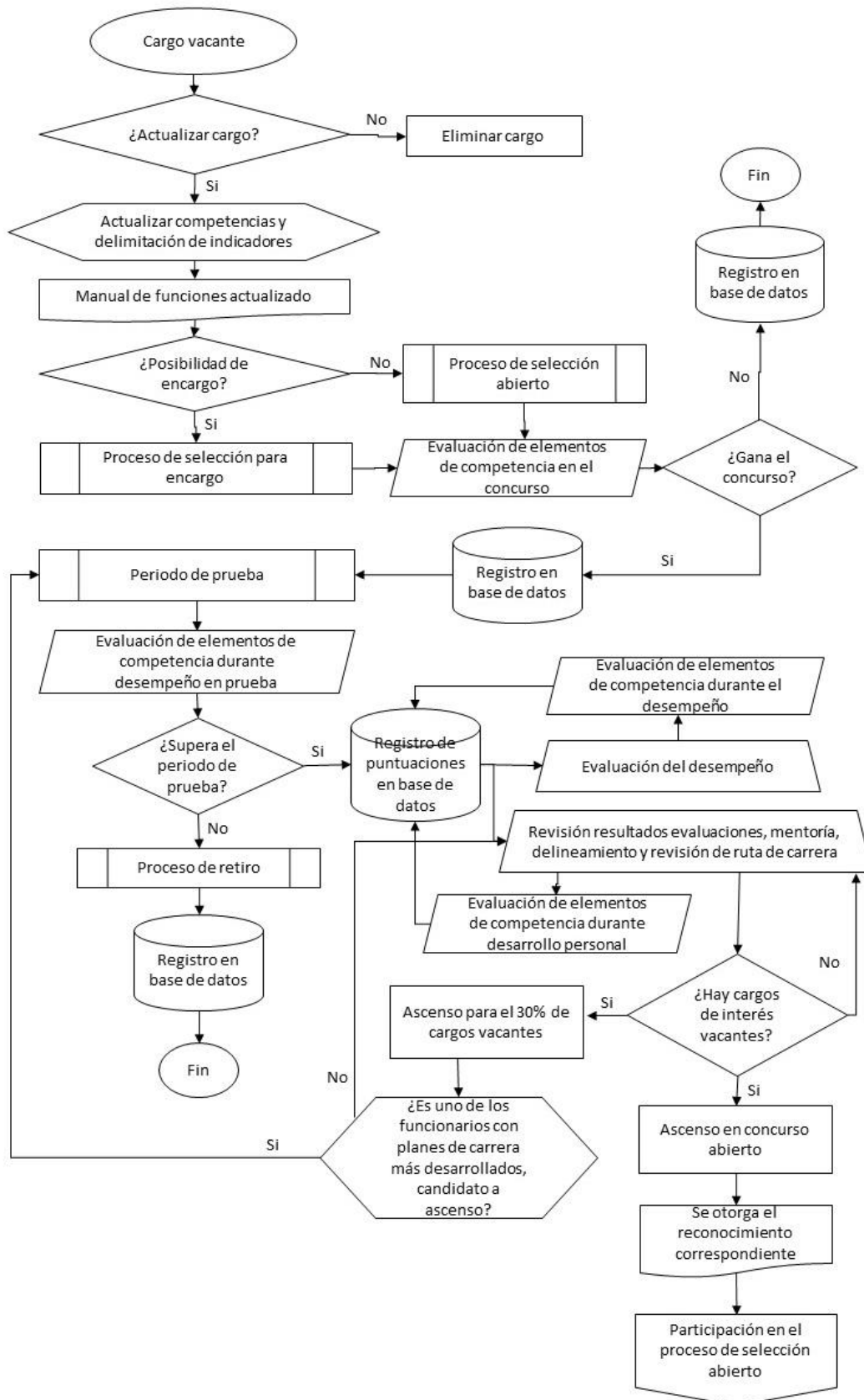


Se propone que se implemente un plan de carrera a largo plazo, que permita la recolección de todas las evidencias de competencia a lo largo de toda la vida laboral del funcionario dentro de la Universidad Nacional. El método sería el siguiente:

1. Identificación adecuada de las competencias y delimitación de indicadores de competencia por cada cargo (actualización de manuales de funciones por competencias)
2. Evaluación de elementos de competencia al ingreso y registro de cada una de esas evidencias en el sistema SARA o un sistema de información que lo permita.
3. Evaluación de elementos de competencias durante el desempeño y registro de cada una de esas evidencias en el sistema SARA o un sistema de información que lo permita.
4. Mentoría para guiar al funcionario a los posibles cargos a los que puede ascender. Delineamiento de una ruta de carrera con metas y porcentajes de avance.
5. Desarrollo de la perspectiva personal y evaluación de elementos de competencias que indiquen la capacidad de la persona para ejercer otro cargo de la ruta de carrera, lo cual será también registrado en el sistema SARA u otro sistema que conserve la trazabilidad de la evaluación frente a los posibles cargos y una puntuación porcentual para dichos elementos.
6. Planes de desarrollo de competencias para el cargo en ejecución y para otros cargos relacionados en la ruta de carrera, los cuales tendrán calificación numérica en porcentajes y serán integrados como parte del desarrollo de la perspectiva personal y evaluación de elementos de competencias.
7. Ponderación de avance frente a cada uno de los cargos posibles en la ruta de carrera, puntuación que permitiría a la persona competir dentro de un concurso de ascenso en la posibilidad de un 30% de cargos para concurso, o adquirir un reconocimiento para que sea tenido en cuenta en un concurso abierto.

Se propone un diagrama de flujo que consolida la propuesta de plan de carrera dentro del proceso de gestión del talento humano (Ilustración 4-2), con el fin de que sea más explicativo el método que este documento propone.

Ilustración 4-2 Diagrama de flujo que presenta el ascenso como parte del plan de carrera dentro del proceso de gestión del talento humano (elaboración propia).



Las valoraciones que se le dé a cada elemento de competencia se relacionarán con la importancia que la Universidad le dé a cada uno para cada cargo en ascenso. Puede desarrollarse, por ejemplo una ponderación de la siguiente manera:

Tabla 4-1 Ejemplo de importancia de cada elemento de competencias para el ascenso en un cargo determinado (elaboración propia).

Elemento de competencia	Jefe de Sección 20701	Profesional Especializado 30103 ORI
1. Desempeño	15	10
2.1. Habilidades sociales	10	15
2.2. Habilidades cognitivas	15	15
2.3. Habilidades emocionales	10	10
2.4. Habilidades técnicas	10	5
3. Aptitudes	5	5
4. Conocimientos	10	15
5. Rasgos de personalidad útiles	10	10
6. Actitudes hacia el ascenso	5	5
7. Motivaciones	5	5
8. Auto-imagen	5	5

Nótese que en este ejemplo para el cargo “Jefe de Sección” lo más importante es el desempeño y las habilidades cognitivas, mientras que para el cargo “Profesional Especializado ORI” son más importantes las habilidades sociales, cognitivas, y los conocimientos. El mentor de un funcionario que tenga aspiraciones sobre estos cargos podrá guiarlo a complementar su plan de carrera con actividades que le ayuden a mejorar sus habilidades cognitivas (elemento compartido por los dos cargos), el desempeño o sus habilidades sociales y conocimientos, dependiendo de las otras habilidades e intereses que manifieste.

La clave del éxito del plan de carrera estará en una guía certera para el empleado sobre su posible ruta de carrera y una adecuada, transparente e imparcial recolección de evidencias, bien registrada y sistematizada que permita evidenciar el progreso del funcionario.

El ascenso para el 30% de cargos vacantes

Uno de los problemas más importantes que se perciben al buscar la reglamentación de las convocatorias mixtas dentro de la Universidad Nacional de Colombia es la manera en que será elegido el 30% de los cargos que entrarán para concurso de ascenso, o en los cuales se permitirá la promoción interna.

La propuesta para la Universidad es enfocarse en el 30% de las personas que tenga el plan de carrera más desarrollado para el momento en que sea necesario decidir, no en cómo extraer el 30% del número total de cargos vacantes existentes en la Universidad. Así se sabrá de antemano si hay al menos dos personas que cumplan con los requisitos mínimos y que realmente estén interesadas en el cargo, se sabrá si hay listado de elegibles y no quedarán cargos desiertos.

El nivel máximo lo definirá el empleado, no la Universidad. Cada empleado ganará puntos por el desarrollo de sus elementos de competencia, y únicamente ascenderán los empleados con la puntuación más alta que cubran el 30% de cargos vacantes en concurso. En caso de empates, la Universidad entraría a decidir teniendo en cuenta las diferentes puntuaciones en cada uno de los elementos de competencia.

El ascenso dentro de un concurso abierto

En caso de que el legislador obligue a la Universidad a eliminar los concursos cerrados o mixtos, el progreso del funcionario sería certificado a modo de reconocimiento, que podría darle una puntuación en el análisis de antecedentes en un concurso abierto, siempre y cuando el concurso abierto contemple la posibilidad de otorgar puntaje a los reconocimientos. En este caso, el desarrollador del concurso deberá definir muy bien la manera de puntuar los reconocimientos, para dar igualdad a todos los participantes tanto funcionarios de la Universidad como externos.

4.2.2. Recolección de evidencias para los planes de carrera: Un ejemplo ilustrativo

Las evaluaciones de elementos de competencia busca quitar el peso que generalmente se le da a la antigüedad en los planes de carrera (Longo, 2006), para visibilizar la antigüedad en el desarrollo de competencias y habilidades del empleado durante su vida laboral dentro de la Universidad. No será el simple hecho de existir dentro de la misma, sino el reconocimiento de sus aportes, desarrollos y ejecución de su trabajo en una puntuación o valoración encaminada al plan de carrera, por lo que el desempeño evaluado deberá estar en línea con los cargos a los cuales se dirige. Esto ayudará a la Universidad a estar en línea con la flexibilización funcional de las prácticas de gestión que propone la OCDE (Longo, 2006, p. 70).

El capítulo 1.2.1 presenta algunas maneras de evaluar los elementos de competencia. Para ejemplificar la manera de hacerlo como métodos de la recolección de evidencias, se propone el siguiente caso hipotético de autoría propia que podría ilustrarlo:

Supóngase una joven técnica en administración que ingresó al cargo de Auxiliar Administrativo 51204 en la Sede Orinoquía por concurso de ingreso en el año 2010. Para el momento de ingresar debía acreditar noveno grado de educación media, veintiocho meses de experiencia relacionada y superar una prueba de aptitudes y una de conocimientos, ambas superadas con calificaciones sobresalientes. Como valor agregado de su hoja de vida ya traía un título de técnico y diez meses adicionales de experiencia relacionada en el sector público en su región.

Para este momento de la historia del funcionario, ya se tiene una línea de base en cuanto a los elementos de competencia relacionados con aptitudes (Puntuación en pruebas del concurso de ingreso), conocimientos (Puntuación en prueba escrita y evaluación de formación profesional en análisis de antecedentes) y desempeño en ejecución típica (funciones ejercidas durante su experiencia profesional). Solo es necesario registrarlos en el sistema en escala de 100 (Ilustración 4-3).

Ilustración 4-3. Gráfico de línea de base tomada en la evaluación de elementos de competencia del ejemplo, realizada en el proceso de selección de ingreso (elaboración propia).

Elemento de competencia	Avance
1. Desempeño	
2.1. Habilidades sociales	
2.2. Habilidades cognitivas	
2.3. Habilidades emocionales	
2.4. Habilidades técnicas	
3. Aptitudes	
4. Conocimientos	
5. Rasgos de personalidad útiles	
6. Actitudes hacia el ascenso	
7. Motivaciones	
8. Auto-imagen	

Durante su período de prueba la funcionaria tuvo la debida inducción en que se le explicaron las técnicas de archivo y el sistema de gestión de calidad, además le reveló al encargado del personal de la Sede estar muy a gusto por trabajar cerca a su casa en una entidad tan prestigiosa donde podía llegar a ser profesional, su calificación del período de prueba fue satisfactoria y la jefe de la oficina de la Sede informó que maneja muy bien el sistema de gestión de calidad y las técnicas de archivo.

También comenzó un período de mentoría con la psicóloga encargada del plan de carrera, quien conoció las condiciones sociales, emocionales y familiares de la funcionaria, aplicó algunas pruebas para reconocer rasgos de personalidad y autoimagen y comprendió que el anhelo actual de la funcionaria era llegar al nivel profesional en el área administrativa, para lo cual planeaba seguirse preparando profesional y laboralmente.

Durante el período de prueba se estableció una línea de base para las habilidades sociales (relaciones interpersonales con sus compañeros de oficina y usuarios), habilidades cognitivas (capacidad de organizar su trabajo y su autorregulación), habilidades emocionales (respuesta ante situaciones tensas) y habilidades técnicas (destreza en su manejo de archivos), así como otras evidencias de aptitudes (capacidad de manejar el lenguaje y la matemática), conocimientos (aplicación de la formación en sistemas de calidad y técnicas de archivo), motivaciones, auto-imagen (intenciones de convertirse en

profesional), rasgos de personalidad y actitudes hacia el ascenso. Al finalizar el periodo de prueba, ya tenía una base de todos los elementos de competencia.

Ilustración 4-4 Gráfico del avance de la evaluación de elementos de competencia del ejemplo, posterior al periodo de prueba (elaboración propia).

Elemento de competencia	Avance
1. Desempeño	
2.1. Habilidades sociales	
2.2. Habilidades cognitivas	
2.3. Habilidades emocionales	
2.4. Habilidades técnicas	
3. Aptitudes	
4. Conocimientos	
5. Rasgos de personalidad útiles	
6. Actitudes hacia el ascenso	
7. Motivaciones	
8. Auto-imagen	

En este punto de la historia la funcionaria del caso conoció, gracias al personal destinado para el plan de carrera, la multiplicidad de cargos que existen en la Universidad y la forma en que podría acceder a ellos para enriquecer su carrera con experiencia técnica, en búsqueda de llegar a ser profesional. La Universidad también logró conocer sus actitudes hacia el ascenso, y otras fuentes de motivación (valencias) para el desarrollo de su carrera profesional (Ilustración 4-5), gracias a que tuvo alguien que la guiara para abrirla una expectativa que le llevara a generar instrumentalidades para lograrla.

La funcionaria continuó con su desarrollo del plan de carrera, y para finales del año 2012 tenía bastante puntuación en dos cargos técnicos que le ayudarían a continuar su ruta de ascenso, uno de los cuales quedó vacante. La funcionaria, feliz porque había una oportunidad, presentó su solicitud de encargo a Personal, quienes le informaron que había otro funcionario que tenía mejor puntuación que ella, por lo que le sería otorgado el encargo a él. Ante esa situación, y conociendo que el ingresar a estudiar era una manifestación de motivación hacia el ascenso y que le daría conocimientos y habilidades útiles que podría evidenciar durante su desempeño laboral, que le serviría como evidencias de competencia para un nuevo cargo y el resto de su carrera profesional, se inscribió para estudiar administración de empresas a distancia.

Ilustración 4-5 Gráfico del avance de la evaluación de elementos de competencia del ejemplo, en un momento relacionado con las actitudes hacia el ascenso (elaboración propia).

Elemento de competencia	Avance
1. Desempeño	
2.1. Habilidades sociales	
2.2. Habilidades cognitivas	
2.3. Habilidades emocionales	
2.4. Habilidades técnicas	
3. Aptitudes	
4. Conocimientos	
5. Rasgos de personalidad útiles	
6. Actitudes hacia el ascenso	
7. Motivaciones	
8. Auto-imagen	

Tres años después la funcionaria había dado muestras de buen trabajo, pero no había presentado suficiente avance en su plan de carrera, puesto que las intenciones de ser profesional solo se cristalizaron cuando se vio enfrentada a la pérdida de una oportunidad, con lo que buscó impulsar su carrera.

En el año 2014 se comenzó a hablar de un nuevo concurso de ingreso y ascenso para 100 cargos vacantes, que seguramente sería implementado al final del año. Los empleados empezaron a evaluar su desarrollo de plan de carrera para saber a qué cargo sería mejor presentarse, de acuerdo con su ruta. Algunos descubrieron que no tenían los suficientes elementos para ganarse un cargo, otros decidieron arriesgarse a presentarse, sabiendo que su puntaje no era de los más altos entre sus compañeros, y la funcionaria del caso, sin duda alguna, con cuatro semestres de la carrera avanzados y demostraciones de avance en su plan de carrera, se presentó al cargo al cual habían encargado al otro funcionario. Solo ascenderían los mejores 30 funcionarios de toda la Universidad, y ella esperaba estar entre ellos.

La expectativa frente al concurso de ascenso lleva al trabajador a reevaluar su perspectiva y su avance en la carrera, sus verdaderos intereses y actitudes hacia el ascenso (Ilustración 4-6). Las evidencias recolectadas a lo largo de su carrera laboral le permitirán al funcionario crecer en su carrera y eventualmente lograr un ascenso por méritos.

Ilustración 4-6 Gráfico del avance de la evaluación de elementos de competencia del ejemplo, frente a la expectativa de un concurso de ascenso (elaboración propia).

Elemento de competencia	Avance
1. Desempeño	
2.1. Habilidades sociales	
2.2. Habilidades cognitivas	
2.3. Habilidades emocionales	
2.4. Habilidades técnicas	
3. Aptitudes	
4. Conocimientos	
5. Rasgos de personalidad útiles	
6. Actitudes hacia el ascenso	
7. Motivaciones	
8. Auto-imagen	

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Se cumplieron los objetivos del trabajo final de Maestría, es decir, se logró proponer a la Universidad Nacional un nuevo método para implementar el modelo de competencias en los concursos de personal administrativo.

Se encontraron las relaciones teóricas que subyacen al modelo de competencias y su relación con el proceso de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia. Estas relaciones teóricas resultaron tan fuertes que terminaron haciendo que la propuesta incluyera la necesidad de la implementación de un plan de carrera.

Se evaluó el proceso de ascenso de personal administrativo llevado a cabo por la Universidad, y se encontró que, aunque fue hecho y diseñado para evaluar algunos elementos de competencia, le hizo falta una evaluación más completa de los mismos.

Se diseñó un método de evaluación de los diferentes elementos de competencia para ser implementado en un nuevo concurso de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia.

En la aplicación del plan, también se solicita tener cuidado de desarrollar la necesidad de satisfacer expectativas de promoción, pues esto lleva a la “inflación artificial de estructuras” (Longo, 2006, p. 40), es decir, a aumentar los niveles jerárquicos en la organización en búsqueda de una mayor movilidad.

Se evidencian las siguientes limitaciones en el presente trabajo y en la posible efectividad del mismo:

- Se evidencia un gran vacío teórico y metodológico sobre la evaluación de los valores. El Decreto 2539 y la normatividad de la Universidad exigen su evaluación,

pero no se ha encontrado el método idóneo para realizar esta evaluación en el sector público con pruebas suficientemente válidas y confiables.

- Debido al desarrollo jurisprudencial que ha restringido el desarrollo de concursos cerrados, se evidencia un consenso generalizado a eliminar los “concursos de ascenso” por ser concursos cerrados, pero la resistencia al cambio no ha permitido verlos como una oportunidad de plan de carrera que no resulte inconstitucional.
- No es posible hacer generalizaciones de la propuesta a otras entidades públicas, puesto que el trabajo está basado en el estudio de caso de la Universidad Nacional de Colombia, la cual tiene características tan particulares que no comparten otras entidades, aunque gocen de autonomía universitaria.
- No fue posible tener acceso a las pruebas escritas del Proceso de Ascenso del 2015 por razones de confidencialidad, por lo que las evaluaciones sobre las competencias contempladas en las mismas podrían no ser contundentes.

Los aportes del trabajo a la práctica en la gestión de los recursos humanos son los siguientes:

- Permite hacer uso del modelo de competencias para reconocer en los funcionarios múltiples habilidades y capacidades para el desempeño laboral y lograr capitalizarlas, logrando generar utilidad tanto para la hoja de vida del empleado como para el aprovechamiento de las capacidades dentro de los procesos propios de la Universidad.
- Da nuevas perspectivas sobre la comprensión y el uso del modelo de competencias en el sector público, llevando el modelo más allá de lo que ha sido establecido en las diferentes Leyes y Decretos, y logrando una operacionalización del mismo, útil para la administración de recursos humanos en el sector público.
- Responde a la necesidad de ajustar un proceso propio e importante de la administración de los recursos humanos, el cual es el desarrollo del personal, con el fin de lograr el crecimiento sostenible de la Universidad con base en su personal de planta.

- Propone una mejor dirección y planeación de la gestión del recurso humano de la Universidad, utilizando los beneficios de la gestión por competencias y agregándole valor a los recursos ya existentes en la Universidad.
- Propone a la Universidad un método para aprovechar el potencial de organización y desarrollo que le puede ofrecer un sistema de gestión por competencias.
- Ofrece una metodología que podría aumentar la motivación para el desarrollo personal y profesional de cada uno de los empleados, incentivando la permanencia y fidelidad de los mismos, lo cual redundará en la conservación de una cultura organizacional de constante crecimiento, lo cual es muy apropiado para un entorno académico y de constante desarrollo del conocimiento.
-

5.2. Recomendaciones

Se recomienda vivamente a la Universidad Nacional que innove en sus procesos de gestión del talento humano. Que aproveche la capacidad que le da la ley colombiana y la gestión del conocimiento sobre sus propios trabajadores para marcar la diferencia frente a modelos poco prácticos de gestión del talento humano que no aprovechan todo el potencial que tiene el modelo de competencias, lo cual redundará en beneficio del desarrollo de los trabajadores y de la Universidad.

Se recomienda que en la aplicación del plan de carrera se utilicen los métodos presentados en el capítulo 1.2.1, pues de acuerdo con los estudios de Schmidt y Hunter (1998) no se recomienda el uso de métodos con poca y casi nula validez predictiva como la selección por edad ($r=-0.01$), la grafología ($r=.02$), la selección únicamente por el interés que presenta la persona ($r=0.10$) o los años de educación ($r=0.10$), lo que llevaría a la Universidad a perder recursos en la aplicación de métodos poco útiles y confiables que generarían el ascenso de personas que posiblemente no estén interesadas en ascender o no vayan a presentar un buen desempeño en el nuevo cargo.

Se recomienda profundizar y operacionalizar mejor cada uno de los aspectos de competencia, basados en los avances que al respecto se han producido en la psicología y en la administración a nivel mundial, esto con el fin de afinar mucho más la implementación

del modelo de competencias en los concursos de ascenso. El presente trabajo solo lograba realizar una descripción de cada uno de los elementos, puesto que requieren mucha más investigación que desborda el alcance del trabajo.

Se recomienda que en futuras investigaciones se evalúe más profundamente la validez predictiva de los diferentes métodos de selección de manera individual y de manera conjunta en un proceso de selección en el sector público colombiano.

Futuras investigaciones deberían elaborar un índice ideal de efectividad de los procesos de selección, que pueda evidenciar el número óptimo de personas en lista de elegibles, lo cual daría evidencias para generar planes de carrera diferentes a aquellas personas que estén por fuera de dicho número óptimo.

Anexo A. Instrumento de validación de ecuación de búsqueda

“Modelo de competencias para los concursos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia”

Apreciado juez:

La presente encuesta es para evaluar la "ecuación de búsqueda" diseñada con el fin de realizar una revisión sistemática de literatura relacionada con mi trabajo final de Maestría que busca ofrecer un modelo de competencias para los concursos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia. Le solicito por favor la revisión de los siguientes puntos. Las respuestas se utilizarán únicamente con el fin descrito anteriormente y no tendrán un uso lucrativo.

Incluiré su nombre en el documento final, dentro de los agradecimientos, si usted lo autoriza.

Muchas gracias por su colaboración!

***Obligatorio**

1. Nombre: *

2. Algún otro dato de referencia que quiera poner (País/Universidad/Interés/Mail...)

Pasa a la pregunta 3.

Términos de búsqueda

3. Términos incluidos y relacionados con: "Modelo de competencias"

Marca solo un óvalo por fila.

	Esencial	Útil	No necesario
Competenc*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abilit*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accountability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Achievement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Assessment Center"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Employment Qualifications"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expertis*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Job Performance"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Performance Based Assessment"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Personnel Evaluation"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skill*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"task performance"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
work behav*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Considera que hizo falta algún término por incluir para abarcar el tema de "Modelo de competencias"?

5. Términos incluidos y relacionados con: "Concursos de Ascenso"

Marca solo un óvalo por fila.

	Esencial	Útil	No necesario
Promotion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Career Change"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Career Development"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Career Mobility"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Education Work Relationship"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Employee selection"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Employment Level"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Employment Opportunities"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Employment Qualifications"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hiring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Human resources selection"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Job Development"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Job Performance"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Labor Needs"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Occupational Aspiration"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Occupational Mobility"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Personnel Evaluation"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Personnel selection"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recruitment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Considera que hizo falta algún término por incluir para abarcar el tema de "Concurso de Ascenso"?

7. Términos excluidos por no ser pertinentes ni relevantes para el trabajo final.*Marca solo un óvalo por fila.*

	De acuerdo	En desacuerdo
Aquellos relacionados con la PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN DE LA SALUD o con el ÁREA DE LA SALUD ("Health literacy" OR "oral health" OR "health promotion" OR "promoting health" OR "medical education" OR "public health" OR "Acquired Immunodeficiency Syndrome" OR "AIDS" OR Disease* OR "Health Services" OR "Environmental Standards" OR Epidemiology OR "Hazardous Materials" OR "Health Sciences" OR "Home Health Aides" OR Hygiene OR "Mental Health" OR "Occupational Safety and Health" OR "Physical Health" OR Pollution OR "Preventive Medicine" OR Sanitation OR "Access to Health Care" OR "Comprehensive School Health Education" OR "Health Behavior" OR "Health Education" OR "Health Programs" OR "Health Related Fitness" OR "Physical Education" OR Prevention OR osteoporosis OR radio* OR surg* OR patients OR "hearing system" OR obese OR "upper limb" OR emergency OR lens OR hydrocarbons OR temperature OR olfa* OR neuro* OR athlet* OR "brain injury" OR nurs* OR stroke OR cáncer OR onco*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con OTRAS POBLACIONES (Child* OR adolesc* OR teen* OR infant* OR neonat* OR pediat*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	De acuerdo	En desacuerdo
Aquellos relacionados con el tema de la EDUCACIÓN EXCLUSIVAMENTE y no con la carrera administrativa en las instituciones educativas universitarias (teacher* OR educator* OR student* OR school* OR curricul* OR Community OR "chemical education" OR admissions OR college)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con la PROMOCIÓN PUBLICITARIA (Marketing OR Merchandis* OR vendors OR sales* OR commercial art OR advertis* OR retail* OR commercials OR televis* OR "video-game" OR "price-discount")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con el DESEMPEÑO DE CIRCUITOS ("Distributed computing" OR "scheduling algorithm" OR "parallel computing" OR chip OR transist* OR shortrange OR Wireless OR prototyp* OR synchroniz* OR bit OR sensor OR robot* OR loop)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con el DESEMPEÑO AMBIENTAL (Forest* OR "environmental performance" OR fossil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con el DESEMPEÑO MILITAR (Logistic* OR militar*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con el DESEMPEÑO DE SISTEMAS DE ENFRIAMIENTO (Cleaner OR "cooling system")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con la MEDICIÓN SÍSMICA (Earthquake OR slopes OR seism* OR sism*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con la EXPERTICIA MUSICAL (Music*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aquellos relacionados con el DESEMPEÑO DE LOS MATERIALES O LA ENERGÍA (Materials OR Energ* OR heat OR "power delivery" OR Electromagnetic OR corros* OR solar OR *voltaic* OR *therm* OR voltag* OR injection OR delay OR traffic OR cell OR biosensor OR tunnel OR spectro*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con la MEDICIÓN DEL AGUA (Water)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con el CONTEXTO DEL TURISMO (Touris*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con el DESEMPEÑO DE RUEDAS O CAMIONES (Wheel* OR track*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con el DESEMPEÑO de un material frente a la CORROSIÓN (Degradation OR decomposition OR corros* OR oxid*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos relacionados con estudios de GÉNERO: (gender OR genre OR sex*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Desea comentar algo sobre los términos en los que está en desacuerdo de ser excluidos?

9. Limitación del tiempo en la búsqueda *

Se pretende realizar un trabajo final que tenga en cuenta los últimos avances en investigación en competencias y en ascenso en la carrera administrativa. ¿Cuál considera usted que debe ser la fecha más lejana para tener en cuenta?

Ejemplo: 15 de diciembre de 2012

10. ¿Desea comentar algo sobre la limitación del tiempo?

11. Seleccione la relevancia del tema en las siguientes áreas:

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy relevante	Relevante	Poco relevante	No buscar en esas áreas
Psicología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración Pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciencias sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciencias del comportamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Desea comentar algo sobre los temas en los que se planea hacer la búsqueda?

13. Desea continuar con las ecuaciones de búsqueda, o dar por finalizado el ejercicio?

Marca solo un óvalo.

Sí

No *Pasa a la pregunta 21.*

Ecuaciones de búsqueda

A continuación se presentan las ecuaciones de búsqueda por base de datos revisada. Si no desea diligenciar esta parte, puede mover la página hasta el final y darle click en enviar.

Web of Science = 345 resultados

TI=(Competenc* OR abilit* OR Accountability OR Achievement OR Assessment Center OR "Employment Qualifications" OR Expertis* OR "Job Performance" OR Performance OR "Performance Based Assessment" OR "Personnel Evaluation" OR Skill* OR "task performance" OR work behav*) AND TI=(Promotion OR "Career Change" OR "Career Development" OR "Career Mobility" OR "Education Work Relationship" OR "Employee selection" OR "Employment Level" OR "Employment Opportunities" OR "Employment Qualifications" OR Hiring OR "Human resources selection" OR "Job Development" OR "Job Performance" OR "Labor Needs" OR "Occupational Aspiration" OR "Occupational Mobility" OR "Personnel Evaluation" OR "Personnel selection" OR Recruitment) NOT TS=("Access to Health Care" OR "Acquired

Immunodeficiency Syndrome" OR "AIDS" OR athlet* OR "brain injury" OR cancer* OR "Comprehensive School Health Education" OR Disease* OR emergency OR "Environmental Standards" OR Epidemiology OR "Hazardous Materials" OR "Health Behavior" OR "Health Education" OR "Health literacy" OR "Health Programs" OR "health promotion" OR "Health Related Fitness" OR "Health Sciences" OR "Health Services" OR "hearing system" OR "Home Health Aides" OR hydrocarbons OR Hygiene OR lens OR "Mental Health" OR "medical education" OR Muscle OR neuro* OR nurs* OR obese OR "Occupational Safety and Health" OR olfa* OR onco* OR osteoporosis OR "oral health" OR patients OR "Physical Education" OR "Physical Health" OR Pollution OR Prevention OR "Preventive Medicine" OR "promoting health" OR "public health" OR Radia* OR radio* OR Sanitation OR stroke OR surg* OR temperature OR Urology OR "upper limb") NOT TS=(Marketing OR Merchandis* OR vendors OR sales* OR "commercial art" OR advertis* OR retail* OR commerci* OR televis* OR "video-game" OR "price-discounts") NOT TS=(Child* OR adolesc* OR teen* OR infant* OR neonat* OR pediat*) NOT TS=(teacher* OR educator* OR student* OR school* OR curricul* OR Community OR "chemical education" OR admissions OR college) NOT TS=(Touris*) NOT TS=(Materials OR Energ* OR heat OR "power delivery" OR Electromagnetic OR corros* OR solar OR *voltaic* OR *therm* OR voltag* OR injection OR delay OR traffic OR cell OR biosensor OR tunnel OR spectro*) NOT TS=(Forest* OR "environmental performance" OR fossil) NOT TS=(Logistic* OR military) NOT TS=(Water) NOT TS=(Music*) NOT TS=("Distributed computing" OR "scheduling algorithm" OR "parallel computing" OR chip OR transist* OR shortrange OR Wireless OR prototyp* OR synchroniz* OR bit OR sensor OR robot* OR loop) NOT TS=(Cleaner OR "cooling system") NOT TS=(Earthquake OR slopes OR seism* OR sism*) NOT TS=(Degradation OR decomposition OR oxid* OR corros*) NOT TS=(Wheel* OR track*) NOT TS=(gender OR genre OR sex*) AND PY=(2008-2017) NOT SU= (PEDIATRICS OR HISTORY OR NURSING OR BIOTECHNOLOGY APPLIED

MICROBIOLOGY OR NEUROSCIENCES OR MICROBIOLOGY OR SURGERY OR LINGUISTICS OR REHABILITATION OR LANGUAGE LINGUISTICS OR INTERNATIONAL RELATIONS OR PUBLIC ENVIRONMENTAL OCCUPATIONAL HEALTH OR MEDICINE GENERAL INTERNAL OR INFECTIOUS DISEASES OR GERIATRICS GERONTOLOGY OR IMMUNOLOGY OR HUMANITIES MULTIDISCIPLINARY OR HOSPITALITY LEISURE SPORT TOURISM OR ERGONOMICS OR FOOD SCIENCE TECHNOLOGY OR ENGINEERING MANUFACTURING OR ENGINEERING ELECTRICAL ELECTRONIC OR EVOLUTIONARY BIOLOGY OR ENGINEERING CHEMICAL OR ENVIRONMENTAL STUDIES OR OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE OR COMPUTER SCIENCE THEORY METHODS OR EDUCATION SCIENTIFIC DISCIPLINES OR COMPUTER SCIENCE ARTIFICIAL INTELLIGENCE OR CONSTRUCTION BUILDING TECHNOLOGY OR BIOLOGY OR COMPUTER SCIENCE HARDWARE ARCHITECTURE OR INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE OR TRANSPORTATION OR CLINICAL NEUROLOGY OR CHEMISTRY MULTIDISCIPLINARY OR COMPUTER SCIENCE INFORMATION SYSTEMS OR PSYCHOLOGY DEVELOPMENTAL OR AGRONOMY OR METALLURGY METALLURGICAL ENGINEERING OR HEMATOLOGY OR GERONTOLOGY OR MEDICINE RESEARCH EXPERIMENTAL OR GREEN SUSTAINABLE SCIENCE TECHNOLOGY OR EDUCATION EDUCATIONAL RESEARCH OR GEOGRAPHY OR ENVIRONMENTAL SCIENCES OR GENETICS HEREDITY OR BUSINESS FINANCE OR ENGINEERING CIVIL OR FISHERIES OR BIOCHEMISTRY MOLECULAR BIOLOGY OR EDUCATION SPECIAL OR FILM RADIO TELEVISION OR STATISTICS PROBABILITY OR CRIMINOLOGY PENOLOGY OR FAMILY STUDIES OR HEALTH POLICY SERVICES OR CELL BIOLOGY OR ENGINEERING ENVIRONMENTAL OR HEALTH CARE SCIENCES SERVICES OR AUTOMATION CONTROL SYSTEMS OR ENGINEERING BIOMEDICAL OR ECOLOGY OR ANESTHESIOLOGY OR ENERGY FUELS OR COMPUTER SCIENCE INTERDISCIPLINARY APPLICATIONS OR TRANSPLANTATION OR CRITICAL CARE MEDICINE OR SPORT SCIENCES OR SUBSTANCE ABUSE OR CHEMISTRY PHYSICAL OR PSYCHOLOGY CLINICAL OR PLANT SCIENCES OR BIOPHYSICS OR AUDIOLOGY SPEECH LANGUAGE PATHOLOGY)

14. La ecuación de búsqueda es:

Marca solo un óvalo.

Muy pertinente

Poco pertinente

Otro: _____

SCOPUS = 318 resultados

(TITLE-ABS-KEY (Competenc* OR abilit* OR Accountability OR Achievement OR Assessment Center OR "Employment Qualifications" OR Expertis* OR "Job Performance" OR Performance OR "Performance Based Assessment" OR "Personnel Evaluation" OR Skill* OR "task performance" OR work behav*) AND TITLE-ABS-KEY(Promotion OR "Career Change" OR "Career Development" OR "Career Mobility" OR "Education Work Relationship" OR "Employee selection" OR "Employment Level" OR "Employment Opportunities" OR "Employment Qualifications" OR Hiring OR "Human resources selection" OR "Job Development" OR "Job Performance" OR "Labor Needs" OR "Occupational Aspiration" OR "Occupational Mobility" OR "Personnel Evaluation" OR "Personnel selection" OR Recruitment) AND NOT TITLE-ABS-KEY ("Access to Health Care" OR "Acquired Immunodeficiency Syndrome" OR "AIDS" OR athlet* OR "brain injury" OR cancer* OR "Comprehensive School Health Education" OR Disease* OR emergency OR "Environmental Standards" OR Epidemiology OR "Hazardous Materials" OR "Health Behavior" OR "Health Education" OR "Health literacy" OR "Health Programs" OR "health promotion" OR "Health Related Fitness" OR "Health Sciences" OR "Health Services" OR "hearing system" OR "Home Health Aides" OR hydrocarbons OR Hygiene OR lens OR "Mental Health" OR "medical education" OR Muscle OR neuro* OR nurs* OR obese OR "Occupational Safety and Health" OR olfa* OR onco* OR osteoporosis OR "oral health" OR patients OR "Physical Education" OR "Physical Health" OR Pollution OR Prevention OR "Preventive Medicine" OR "promoting health" OR "public health" OR Radia* OR radio* OR Sanitation OR stroke OR surg* OR temperature OR Urology OR "upper limb") AND NOT TITLE-ABS-KEY (Marketing OR Merchandis* OR vendors OR sales* OR "commercial art" OR advertis* OR retail* OR commerci* OR televis* OR "video-game" OR "price-discounts") AND NOT TITLE-ABS-KEY (Child* OR adolesc* OR teen* OR infant* OR neonat* OR pediat*) AND NOT TITLE-ABS-KEY (teacher* OR educator* OR

student* OR school* OR curricular* OR Community OR "chemical education" OR admissions OR college) AND NOT TITLE-ABS-KEY (Touris*) AND NOT TITLE-ABS-KEY (Materials OR Energ* OR heat OR "power delivery" OR Electromagnetic OR corros* OR solar OR *voltaic* OR *therm* OR voltag* OR injection OR delay OR traffic OR cell OR biosensor OR tunnel OR spectro*) AND NOT TITLE-ABS-KEY (Forest* OR "environmental performance" OR fossil) AND NOT TITLE-ABS-KEY (Logistic* OR military) AND NOT

TITLE-ABS-KEY (Water) AND NOT TITLE-ABS-KEY (Music*) AND NOT TITLE-ABS-KEY ("Distributed computing" OR "scheduling algorithm" OR "parallel computing" OR chip OR transist* OR shortrange OR Wireless OR prototyp* OR synchroniz* OR bit OR sensor OR robot* OR loop) AND NOT TITLE-ABS-KEY (Cleaner OR "cooling system") AND NOT

TITLE-ABS-KEY (Earthquake OR slopes OR seism* OR sism*) AND NOT TITLE-ABS-KEY (Degradation OR decomposition OR oxid* OR corros*) AND NOT TITLE-ABS-KEY (Wheel* OR track*) AND NOT TITLE-ABS-KEY (gender OR genre OR sex*)) AND PUBYEAR > 2007

15. La ecuación de búsqueda es:

Marca solo un óvalo.

- Muy pertinente
- Poco pertinente
- Otro: _____

EBSCO HOST = 431 resultados

[\(Touris*+OR+Materials+OR+Ener*+OR+heat+OR+%26quot%3bpower+delivery%26quot%3b+OR+Electromagnetic+OR+corros*+OR+solar+OR+*voltaic*+OR+*therm*+OR+voltage*+OR+injection+OR+delay+OR+traffic+OR+cell+OR+biosensor+OR+tunnel+OR+spectro*+OR+Forest*+OR+%26quot%3benvironmental+performance%26quot%3b+OR+fossil+OR+Logistic*+OR+military+OR+Water\)+NOT+\(Music*+OR+%26quot%3bDistributed+computing%26quot%3b+OR+%26quot%3bscheduling+algorithm%26quot%3b+OR+%26quot%3bparallel+computing%26quot%3b+OR+chip+OR+transist*+OR+shortrange+OR+Wireless+OR+prototyp*+OR+synchroniz*+OR+bit+OR+sensor+OR+robot*+OR+loop+OR+Cleaner+OR+%26quot%3bcooling+system%26quot%3b+OR+Earthquake+OR+slopes+OR+seism*+OR+sism*+OR+Degradation+OR+decomposition+OR+oxid*+OR+corros*+OR+Wheel*+OR+track*\)+NOT+\(gender+OR+genre+OR+sex*\)&cli0=ET&clv0=Y&cli1=DT1&clv1=200801-201812&lang=es&type=1&site=ehost-live](#)

16. La ecuación de búsqueda es:

Marca solo un óvalo.

Muy pertinente

Poco pertinente

Otro: _____

PsycARTICLES = 13 resultados

ti(Competenc* OR abilit* OR Accountability OR Achievement OR Assessment Center OR "Employment Qualifications" OR Expertis* OR "Job Performance" OR Performance OR "Performance Based Assessment" OR "Personnel Evaluation" OR Skill* OR "task performance" OR work behav*) AND

ti(Promotion OR "Career Change" OR "Career Development" OR "Career Mobility" OR "Education Work Relationship" OR "Employee selection" OR "Employment Level" OR "Employment Opportunities" OR "Employment Qualifications" OR Hiring OR "Human resources selection" OR "Job Development" OR "Job Performance" OR "Labor Needs" OR "Occupational Aspiration" OR "Occupational Mobility" OR "Personnel Evaluation" OR "Personnel selection" OR Recruitment) NOT ("Access to Health Care" OR "Acquired Immunodeficiency Syndrome" OR "AIDS" OR athlet* OR "brain injury" OR cancer* OR "Comprehensive School Health Education" OR Disease* OR emergency OR "Environmental Standards" OR Epidemiology OR "Hazardous Materials" OR "Health Behavior" OR "Health Education" OR "Health literacy" OR "Health Programs" OR "health promotion" OR "Health Related Fitness" OR "Health Sciences" OR "Health Services" OR "hearing system" OR "Home Health Aides" OR hydrocarbons OR Hygiene OR lens OR "Mental Health" OR "medical education" OR Muscle OR neuro* OR nurs* OR obese OR "Occupational Safety and Health" OR olfa* OR onco* OR osteoporosis OR "oran health" OR patients OR "Physical Education" OR "Physical Health" OR Pollution OR Prevention OR "Preventive Medicine" OR "promoting health" OR "public health" OR Radia* OR radio* OR Sanitation OR stroke OR surg* OR temperature OR Urology OR "upper limb" OR Marketing OR Merchandis* OR vendors OR sales* OR "commercial art" OR advertis* OR retail* OR commerci* OR televis* OR "video-game" OR "price-discounts" OR Child* OR adolesc* OR teen* OR infant* OR neonat* OR pediat* OR teacher* OR educator* OR student* OR school* OR curricul* OR Community OR "chemical education" OR admissions OR college OR Touris*) NOT (Materials OR Energ* OR heat OR "power delivery" OR Electromagnetic OR corros* OR solar OR voltaic* OR therm* OR voltag* OR injection OR delay OR traffic OR cell OR microsensor OR tunnel OR spectro* OR Forest* OR "environmental performance" OR fossil OR Logistic* OR military OR Water OR Music* OR "Distributed computing" OR "scheduling algorithm" OR "parallel computing" OR chip OR transist* OR shortchange OR Wireless OR prototyp* OR synchroniz* OR bit OR sensor OR robot* OR loop OR Cleaner OR "cooling system" OR Earthquake OR slopes OR seism* OR sism* OR Degradation OR decomposition OR oxid* OR corros* OR Wheel* OR track*) NOT (gender OR sex*)

17. La ecuación de búsqueda es:

Marca solo un óvalo.

- Muy pertinente
- Poco pertinente
- Otro: _____

PLOS ONE = 3 resultados

Competence* OR abilit* OR Expertis* OR Skill* AND Promotion OR "Career Change" OR "Career Development" OR "Career Mobility" OR "Employee selection" OR "Employment Level" OR "Employment Opportunities" OR "Employment Qualifications" OR Hiring OR "Human resources selection" OR "Job Development" OR "Job Performance" OR "Labor Needs" OR "Occupational Aspiration" OR "Occupational Mobility" OR "Personnel Evaluation" OR "Personnel selection" OR Recruitment

18. La ecuación de búsqueda es:

Marca solo un óvalo.

- Muy pertinente
- Poco pertinente
- Otro: _____

Redalyc = 343 resultados

ascenso AND carrera administrativa NOT académica NOT historia NOT "educación media" NOT transporte NOT deporte

19. La ecuación de búsqueda es:

Marca solo un óvalo.

- Muy pertinente
- Poco pertinente
- Otro: _____

Emerald = 129 resultados

http://emeraldinsight.com.ezproxy.unal.edu.co/action/doSearch?backfile=on&content=articlesChapters&earlycite=on&field1=AllField&field2=AllField&field3=AllField&field4=AllField&field5=AllField&field6=AllField&logicalOpe1=AND&logicalOpe2=NOT&logicalOpe3=NOT&logicalOpe4=NOT&logicalOpe5=NOT&target=default&text1=Competenc*+OR+abilit*+OR+Accountability+OR+Achievement+OR+Assessment+Center+OR+%E2%80%9CEmployment+Qualifications%E2%80%9D+OR+Expertis*+OR+%E2%80%9CJob+Performance%E2%80%9D+OR+Performance+OR+%E2%80%9CPerformance+Based+Assessment%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CPersonnel+Evaluation%E2%80%9D+OR+Skill*+OR+%E2%80%9Ctask+performance%E2%80%9D+OR+work+behav*&text2=Promotion+OR+%E2%80%9CCareer+Change%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CCareer+Development%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CCareer+Mobility%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CEducation+Work+Relationship%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CEmployee+selection%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CEmployment+Level%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CEmployment+Opportunities%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CEmployment+Qualifications%E2%80%9D+OR+Hiring+OR+%E2%80%9CHuman+resources+selection%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CJob+Development%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CJob+Performance%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CLabor+Needs%E2%80%9D+OR+%E2%80%9COccupational+Aspiration%E2%80%9D+OR+%E2%80%9COccupational+Mobility%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CPersonnel+Evaluation%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CPersonnel+selection%E2%80%9D+OR+Recruitment&text3=%E2%80%9CAccess+to+Health+Care%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CAcquired+Immunodeficiency+Syndrome%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CAIDS%E2%80%9D+OR+athlet*+OR+%E2%80%9Cbrain+injury%E2%80%9D+OR+cancer*+OR+%E2%80%9CComprehensive+School+Health+Education%E2%80%9D+OR+Disease*+OR+emergency+OR+%E2%80%9CEnvironmental+Standards%E2%80%9D+OR+Epidemiology+OR+%E2%80%9C

[80%9CHazardous+Materials%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CHealth+Behavior%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CHealth+Education%E2%80%9D+OR+%22Health+literacy%22++OR+%E2%80%9CHealth+Programs%E2%80%9D+OR+%22health+promotion%22++OR+%E2%80%9CHealth+Related+Fitness%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CHealth+Sciences%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CHealth+Services%E2%80%9D+OR+%E2%80%9Cearing+system%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CHome+Health+Aides%E2%80%9D+OR+hydrocarbons+OR+Hygiene+OR+lens+OR+%E2%80%9CMental+Health%E2%80%9D+OR+%22medical+education%22++OR+Muscle+OR+neuro*+OR+nurs*+OR+obese+OR+%E2%80%9COccupational+Safetv+and+Health%E2%80%9D+OR+olfa*+OR+onco*+OR+osteoporosis+OR+%22oral+health%22++OR+patients+OR+%E2%80%9CPhysical+Education%E2%80%9D+OR+%E2%80%9CPhysical+Health%E2%80%9D+OR+Pollution+OR+Prevention+OR+%E2%80%9CPreventive+Medicine%E2%80%9D+OR+%22promoting+health%22++OR+%22public+health%22+OR+Radia*+OR+radio*+OR+Sanitation+OR+stroke+OR+surg*+OR+temperature+OR+Urology+OR+%E2%80%9Cupper+limb%E2%80%9D&text4=Marketing+OR+Merchandise*+OR+vendors+OR+sales*+OR+%E2%80%9Ccommercial+art%E2%80%9D+OR+advertis*+OR+retail*+OR+commerci*+OR+televis*+OR+%E2%80%9Cvideo+game%E2%80%9D+OR+%E2%80%9Cprice+discounts%E2%80%9D&text5=Child*+OR+adolesc*++OR+teen*+OR+infant*+OR+neonat*+OR+pediat*&text6=teacher*++OR++educator*++OR++student*+OR+school*+OR+curricul*+OR+Community+OR+%E2%80%9Cchemical+education%E2%80%9D+OR+admissions+OR+college](#)

20. La ecuación de búsqueda es:

Marca solo un óvalo.

- Muy pertinente
- Poco pertinente
- Otro: _____

Final

Muchas gracias por su colaboración!

Fuente de información para escalas de medida: Rojas, S. (2017) Resumen de la clase del 13092017. Curso Metodología de la Maestría en Administración Plan Profundización. Sin publicar.

21. ¿Acepta que agregue su nombre entre los agradecimientos del documento final? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

Anexo B.: Entrevista semiestructurada al Jefe de la División Nacional de Personal Administrativo

COMPONENTE	PREGUNTA	OBJETIVO
Marco teórico	<p>1. En la indagación realizada en la página web de la Universidad Se evidencian políticas claras para el desarrollo del talento humano administrativo que podría equipararse al modelo por competencias, sin embargo, en el Plan de Acción de la Sede Bogotá se encuentra que una de las propuestas y conclusiones de las mesas de discusión sobre gestión institucional fue “implementar un modelo de gestión del Talento Humano”. Esta propuesta se tuvo en cuenta para el programa de “Profesionalización de la planta de cargos administrativos”?.</p> <p>Si la respuesta es si, ¿Ya hay un avance sobre dicho programa, o hay avances sobre el modelo? ¿el sistema de gestión del talento humano actual se desarrolla por competencias? Si la respuesta es afirmativa, ¿A partir de qué año implementaron el sistema de gestión del talento humano por competencias?</p>	<p>Conocer y confirmar avances sobre la existencia de un modelo de gestión del talento humano en la DPA. Esto permitirá enlazar la nueva propuesta con el modelo vigente o proponer modificaciones al actual sistema para enmarcar el proceso de ascenso dentro de un modelo por competencias.</p>
Marco teórico	<p>2. ¿El Plan Global de Desarrollo tiene algún programa encaminado al desarrollo o bienestar del personal administrativo? ¿De qué manera las actividades que se están desarrollando actualmente en estas áreas están vinculadas a dicho plan?</p>	<p>Permitirá conocer el grado de relación entre el sistema de talento humano y el plan estratégico de la Universidad.</p>
Marco teórico	<p>3. ¿El sistema de gestión del talento humano es aplicable para todas las sedes de la Universidad? ¿El Nivel Nacional o la Sede Bogotá tienen sus propios sistemas?</p>	<p>Permitirá conocer las diferencias entre sistema general de gestión del talento humano y modelos propios de la sede Bogotá.</p>
Marco teórico	<p>4. ¿La Universidad tiene establecido o definido un plan de carrera para cada funcionario? Si la respuesta es afirmativa,</p>	<p>Permitirá conocer si la DPA tiene un sistema de gestión de talento humano por competencias.</p>

COMPONENTE	PREGUNTA	OBJETIVO
	¿el plan de carrera tiene su base en el modelo por competencias?	
Marco teórico	5. ¿Qué elementos de los lineamientos dados por el Departamento Administrativo de la Función Pública, y de los desarrollos realizados por la CNSC están teniendo en cuenta actualmente?	Permitirá confirmar la interpretación dada a la legislación colombiana vigente sobre administración del recurso humano y la carrera administrativa.
Marco teórico	6. ¿Cómo usan o han usado las competencias definidas en el Decreto 2539 de 2005? 7. ¿Cómo se definieron las competencias determinadas en los manuales de funciones? 8. La Universidad tiene un diccionario de competencias con indicadores? Si es así, ¿Se definen por área o por proceso?	Permitirá confirmar la interpretación dada a la legislación colombiana vigente sobre la definición de competencias laborales.
Marco Teórico	9. ¿Se hace uso de las competencias comportamentales definidas en los manuales de funciones? ¿En qué formas?	Permitirá conocer la forma en que son usadas las competencias comportamentales dentro del sistema de gestión del talento humano, con el fin de identificar de qué maneras pueden tenerse en cuenta para una nueva metodología para procesos de ascenso de personal administrativo.
Indicadores o fuentes de información	10. ¿El sistema SARA en sus módulos Selección y Contratación, Capacitación, Evaluación, Bienestar Laboral y reportes contiene sistematizados elementos de gestión de competencias? En caso de que así sea, ¿qué elementos de competencia se registran ahí? podría por favor conocer el manual de usuario?	Permitirá conocer fuentes de información que puedan ser integrados en la nueva metodología para procesos de ascenso de personal administrativo del Nivel Nacional y la sede Bogotá.
Indicadores o fuentes de información con relación a la evaluación de competencias al ingreso	11. Qué elementos evaluaban los procesos de selección realizados antes del 2011? 12. Los resultados de esas pruebas o elementos reposan en las hojas de vida de los funcionarios?	Se busca evaluar qué elementos pueden servir de los diversos procesos de selección llevados a cabo por Personal, para tenerlos en cuenta en una nueva metodología de ascenso.
Indicadores o fuentes de información	13. Cómo son los procesos de desarrollo de competencias del personal administrativo del Nivel Nacional y de la Sede Bogotá	Permitirá conocer fuentes de información que puedan ser integrados en la nueva metodología para procesos de ascenso de personal administrativo del Nivel Nacional y la sede Bogotá.

COMPONENTE	PREGUNTA	OBJETIVO
Indicadores o fuentes de información	14. ¿Existen lineamientos dados para el Plan de Capacitación para Funcionarios Administrativos 2016/2018? ¿Es posible conocerlos? ¿De qué manera se evalúa y se vincula a la hoja de vida las capacitaciones tomadas por el personal administrativo?	Permitirá conocer fuentes de información que puedan ser integrados en la nueva metodología para procesos de ascenso de personal administrativo del Nivel Nacional y la sede Bogotá.
Indicadores o fuentes de información	15. ¿El perfil integral de bienestar al que se refiere el artículo 24 del Acuerdo 007 de 2010, y reglamentado por la Resolución 002 de 2011 que se realiza al personal administrativo de la Universidad está basado en el modelo por competencias? ¿Cómo tiene en cuenta las competencias comportamentales definidas en el manual de funciones? ¿De qué manera se utiliza la información recopilada?	Es posible que la definición del nivel de competencia de los empleados administrativos se realice dentro del perfil integral de bienestar, lo cual serviría como línea de base (perfil de ingreso) y fuente de información para la evaluación de competencias para ascenso (perfiles de monitoreo y permanencia).
Indicadores o fuentes de información	16. De acuerdo con el artículo 4 del Acuerdo 007 de 2010, uno de los lineamientos en que se enmarca el sistema de Bienestar Universitario es la consolidación de la Cultura Universitaria. ¿Qué programas o proyectos se desarrollan para el logro de la consolidación de la cultura universitaria?	Los programas que se desarrollen para el cumplimiento de este lineamiento pueden ayudar a la evaluación y desarrollo de la competencia comportamental “compromiso con la organización” definida en el Decreto 2539 de 2005 para todos los servidores públicos.
Indicadores o fuentes de información	17. De acuerdo con la página web de la Dirección de Bienestar, la Universidad cuenta con los programas de inducción y preparación para el cambio y el desarrollo del potencial humano. ¿Estos programas están dirigidos a todos los trabajadores, o delimitan la población según algún criterio? ¿Qué incentivos o logros adquieren los trabajadores al participar en estos programas? ¿Con estos programas se puede lograr alguna incidencia o modificación en la carrera administrativa del funcionario?	Comprender de qué manera se relacionan los programas de bienestar con el sistema de carrera administrativa.
Indicadores o fuentes de información	18. ¿Podría la evaluación del desempeño de los trabajadores, como está concebida actualmente, ser una herramienta útil para un proceso de ascenso?	Se busca conocer, desde la perspectiva de la DPA, la posible relación entre diferentes procesos de gestión del talento humano.
Indicadores o fuentes de información	19. ¿La valoración al mérito se sigue desarrollando con base en la guía publicada en la página web, que data del 2003, y con el formato publicado en la	Es posible que algunos aspectos de la valoración al mérito permitan evaluar el desarrollo de algunos aspectos de competencia

COMPONENTE	PREGUNTA	OBJETIVO
	página web? En caso de que no, ¿podría conocer la nueva guía y los nuevos formatos?	de los funcionarios públicos del Nivel Nacional o de la Sede Bogotá.
Evaluación	20. ¿Con qué objetivo o propósito se planteó establecer la posibilidad de ascenso de personal administrativo de la UN? 21. ¿Cómo se vincula el proceso de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional con otros procesos de gestión del talento humano llevados a cabo, tales como el ingreso, las evaluaciones de desempeño, etc?	Se pretende confirmar si hubo intención de vincular el proceso de ascenso al sistema de gestión del talento humano, o solo como provisión de personal a cargos vacantes.
Evaluación	22. Desde su punto de vista, ¿qué diferencias hay entre el proceso de ascenso de personal administrativo y los demás procesos de selección de personal que realizan en la División? 23. ¿Dentro del proceso de ascenso se tuvieron en cuenta las competencias que poseía o que había desarrollado la persona dentro de la Universidad? 24. ¿Los resultados del proceso de ascenso se tuvieron en cuenta para otros procesos del sistema de gestión del talento humano? ¿Si la respuesta es afirmativa, para cuáles?	Permitirá confirmar el grado en que el proceso de ascenso de personal administrativo se relaciona con el sistema de gestión del talento humano o si las diferencias son mínimas como para tomarse como un proceso de selección específico.
Evaluación	25. ¿El concurso de ascenso es el único medio por el cual se realiza el ascenso de personal administrativo? ¿Qué otros medios hay? En caso de que haya otros medios, ¿las personas quedan encargadas, o pueden ser nombradas en propiedad en los cargos a los cuales son ascendidas?	Se busca confirmar la interpretación de la normatividad vigente de la Universidad.
Evaluación	26. ¿La persona que se buscaba escoger debía cumplir con todas las competencias funcionales y comportamentales? ¿Se priorizaban algunas? ¿quién decidía cuales competencias evaluar y cuáles no?	Si esta respuesta es afirmativa, se detectará que los puestos de trabajo/el proceso de selección no está estructurado para escoger a la persona que verdaderamente cumpla con el perfil.
Evaluación	27. ¿Es posible conocer el grado que ejercían los servidores públicos que se presentaron al concurso de ascenso? ¿Podrían darme dicha información para poder realizar las correlaciones con la información que reposa en la página web?	Se busca obtener la información básica sobre los cargos para poder realizar las comparaciones del cargo que ejercían vs. El cargo en que se presentaban, con el fin de evaluar una metodología que tenga en cuenta esta información.

COMPONENTE	PREGUNTA	OBJETIVO
Evaluación	28. ¿Se dio un puntaje adicional por concesiones y estímulos? (Parágrafo Art 27 Estatuto Personal Advo)	Se busca conocer si estos elementos tuvieron cabida dentro del proceso de selección.
Evaluación	29. ¿El proceso ya finalizó con nombramientos? 30. Si hay algunos nombramientos pendientes, ¿Cuáles son las razones por las que no se han dado los nombramientos? 31. Si ya hay nombramientos, ¿ya hay resultados sobre períodos de prueba? ¿La evaluación del periodo de prueba tiene la misma forma de evaluación que la evaluación del desempeño? ¿o qué elementos particulares tiene?	Se busca conocer las dificultades para el éxito del proceso de ascenso.
Evaluación	32. ¿Es posible realizar una encuesta a los empleados administrativos del Nivel Nacional y de la Sede Bogotá con el fin de conocer su percepción sobre el proceso de ascenso de personal administrativo realizado para el Nivel Nacional y para la Sede Bogotá? ¿Se requiere algún procedimiento administrativo especial para solicitar este permiso?	Se evalúa la forma en que se debe realizar el procedimiento para aplicar una encuesta al personal administrativo del Nivel Nacional y de la Sede Bogotá.

Anexo C.: Instrumento para el registro de observaciones de jueces validadores del Departamento Administrativo de la Función Pública

Apreciado Juez,

Agradezco su disposición para revisar la propuesta de trabajo final de Maestría titulado “propuesta para la implementación del modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia”. A continuación encontrará algunas preguntas para la valoración de la misma, le agradezco diligenciarla en su totalidad.

1. ¿Lo presentado sí responde al objetivo del trabajo final de maestría?

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Observaciones: _____

2. ¿La metodología es adecuada para las características legales de la Universidad Nacional de Colombia?

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Observaciones: _____

3. ¿La forma de seleccionar a la población que va a ascender es adecuada?

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Observaciones: _____

4. ¿La metodología presentada responde a las necesidades de la Universidad Nacional de Colombia?

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Observaciones: _____

5. ¿Los elementos de competencia son adecuados?

Desempeño	Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo
Conocimientos	Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo
Habilidades	Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo
Aptitudes	Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo
Rasgos de Personalidad útiles	Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo
Autoimagen	Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo
Actitudes	Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo
Motivaciones	Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo
Valores	Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo
Viabilidad	Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Observaciones: _____

Anexo D: Revisión elementos competenciales en diferentes autores que han trabajado el modelo de competencias

Spencer y Spencer 1993, citado por (Gil Flores, 2007)	(Hooghiemstra, 2004)	(Sternberg, 2005)	Decreto 2539 de 2005 ¹	Propia (A partir de la revisión teórica efectuada)
			Desempeño	1. Desempeño
Conocimientos	Contenido de conocimientos	Conocimiento	Conocimientos	4. Conocimientos
Habilidades	Capacidades cognoscitivas y de conducta.	Habilidades: - metacognitivas - de aprendizaje - de pensamiento	Habilidades, Destrezas, Aptitudes	2. Habilidades 3. Aptitudes
Rasgos de carácter	Rasgo de carácter			5. Rasgos de personalidad útiles
Capacidades personales (actitudes, valores, auto-imagen)	Concepto de uno mismo (actitudes o valores)		Valores, Actitudes	8. Auto-imagen 6. Actitudes frente al ascenso
Motivaciones	Motivo	Motivación		7. Motivaciones
		Contexto		Elementos no controlables por el sujeto

¹ Los autores referenciados no describen a qué hacen referencia con cada uno de los elementos.

Continuación

Decreto 2539 de 2005²	(Arias Montoya et al., 2007)	(Medina Castañeda, 2014)³	(Jiménez, 2014)	Propia (A partir de la revisión teórica efectuada)
Desempeño	Logros a alcanzar	comportamientos observables	2. El saber hacer 6. Hacer hacer	1. Desempeño
Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	1. El saber	4. Conocimientos
Habilidades, Destrezas, Aptitudes	Habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas	Capacidades, destrezas	2. El saber hacer 6. Hacer hacer	2. Habilidades 3. Aptitudes
		rasgos de personalidad	5. El saber estar	5. Rasgos de personalidad útiles
Valores, Actitudes	Actitudes	Actitudes, valores	3. El querer hacer	8. Auto-imagen 6. Actitudes frente al ascenso
				7. Motivaciones
	Contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo		4. El poder hacer	Elementos no controlables por el sujeto
		Atributos		

² Los autores referenciados no describen a qué hacen referencia con cada uno de los elementos.

6. Bibliografía

- Agut Nieto, S., & Grau Gumbau, R. (2001). Una aproximación Psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), 13-24. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/209924.pdf>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía Tomo I*. (Granica, Ed.). Buenos Aires.
- Álvarez Ramírez, L. E. (2014). *Incidencia del sistema de evaluación, basado en competencias, en el desempeño laboral de los empleados: Caso Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C.* Universidad Nacional de Colombia.
- Antonioni, D., & Park, H. (2001). The Effects of Personality Similarity on Peer Ratings of Contextual Work Behaviors. *Personnel Psychology*, 54(2), 331-360. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00095.x>
- Arias Montoya, L., Portilla, L. M., & Flórez de Trujillo, M. E. (2007). Competencias y empleabilidad. *Scientia Et Technica*, XIII(37), 379-382. Recuperado a partir de <http://udg.redalyc.org/articulo.oa?id=84903765>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Recuperado a partir de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.htm
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 192-215.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons. Recuperado a partir de

- https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=KmFR7BnLdCoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=boyatzis+1982&ots=ww2KZtNk_F&sig=Ndy67Efvpf0AtLkHVLuXXuC8HTE
- Calderón Hernández, G., Clemencia, J., & Valencia, N. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano *. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, (23), 79-97. Recuperado a partir de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a07.pdf>
- Calderón Hernández, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8)
- Castellanos, O. (2017). *Entrevista al Director de Personal Administrativo*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. *V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*, 31 pp. Recuperado a partir de <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (1ra edición). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Congreso de la República de Colombia. (1992). *Ley 30 de 1992*. Diario Oficial 40.700 de diciembre 29 de 1992. Recuperado a partir de <http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=34632>
- Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 909 de 2004*. Diario Oficial 45.680 de septiembre 23 de 2004. Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861#0>
- Consejo Superior Universitario. (1996). *Acuerdo 67 de 1996. Estatuto de Personal Administrativo*. Recuperado a partir de <http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=34093>
- Consejo Superior Universitario. Acuerdo No. 011 de 2005. Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia. (2005).
- Consejo Superior Universitario. Acuerdo 007 de 2010. Por el cual se determina y

- organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia. (2010). Recuperado a partir de <http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=47485>
- Cooper, D., Robertson, I., & Tinline, G. (2003). *Recruitment and Selection: A Framework for Success*. Cengage Learning EMEA.
- Corte Constitucional. (2000). *Sentencia C-486 de 2000*. Colombia. Recuperado a partir de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2000/C-486-00.htm>
- Corte Constitucional. (2002). *Sentencia C-266 de 2002*.
- Corte Constitucional. (2011). *Sentencia SU446 de 2011*.
- Corte Constitucional. (2015a). *Sentencia C-034 de 2015*. Recuperado a partir de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2015/C?034?15.htm>
- Corte Constitucional. (2015b). *Sentencia C-048 de 2015*. Recuperado a partir de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2015/C?048?15.htm>
- Costa, P., & McCrae, R. R. (1995). Inventory Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50. <https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6401>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). Decreto ley 20 de 2014, 1-15. Recuperado a partir de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0020_2014.html
- Dirección Nacional de Personal. (2017). *Informe de Gestión - año 2016. Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado a partir de http://rendiciondecuentas.unal.edu.co/docs/informes/sedes/2016/nacional/INFORME_GESTION-DNPAA_VIGENCIA-2016.pdf
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 1-18. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000300002&script=sci_arttext&tlng=en
- Escuela Superior de Administración Pública. (2017). Concursos desarrollados por la ESAP. Recuperado a partir de <http://www.esap.edu.co/portal/index.php/concursos-y-convocatorias-2/concursos/>
- Fernández, G. (2004). Introducción. En G. Fernández (Ed.), *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. (3ra Ed., pp. 13-16).

Barcelona: Deusto.

- García Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología*, 27(2), 473-497. <https://doi.org/10.6018/123101>
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España*, 10, 83-106. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Henan Provincial Committee. (2016). Summary of the Work of Open Selection and Promotion of Deputy at Department Level Leading Cadres in Henan Province. *Chinese Law and Government*, 48(5), 352-359. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.1080/00094609.2016.1223509%0ASummary>
- Hooghiemstra, T. (2004). Gestión integrada de recursos humanos. En G. Fernández (Ed.), *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. (3.^a ed., pp. 17-46). Madrid: Ediciones Deusto.
- Hussain, M. M., Russell, J., & Haddad, A. (2014). Managing Competency in Non-Profit Organization: Experience with a European University. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 8(4), 209-224.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. Mc Graw Hill.
- Jaén Díaz, M., Martín García, J., & Luceño Moreno, M. L. (2009). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unalbogsp/detail.action?docID=3196131>.
- Jensen, D., McMullen, T., & Stark, M. (2008). *Gestión de las compensaciones. Por qué los gerentes de línea son el eslabón indispensable*. (Hay Group, Ed.). Recuperado a partir de http://www.haygroup.com/downloads/co/wp_gestion_de_las_compensaciones.pdf
- Jlménez, M. L. (2014). 6 Componentes de una competencia. Recuperado 25 de marzo de 2017, a partir de <http://mprende.co/opinion-y-foros/6-componentes-de-una-competencia>
- Klehe, U. C., & Anderson, N. (2007). El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1), 11-

- 38.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 485-500.
<https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Krathwohl, D. R. (2002). A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. *Theory Into Practice, 41*(4), 212-218. <https://doi.org/10.2307/1477405>
- Laberon, S., Lagabrielle, C., & Vonthron, A. M. (2005). Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences. *Psychologie du Travail et des Organisations, 11*(1), 3-14. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.02.002>
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. (G. 2000, Ed.).
- Longo, F. (2006). Marco analítico para el diagnóstico institucional de Sistemas de Servicio Civil. *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina, 3-70*.
- Manrique Ruiz, L. C. (2017). Validación de los términos de búsqueda para el trabajo final de Maestría llamado "Propuesta para la implementación del modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez Gemade, A. L., Espeleta Díaz, M., & Alfonso Esteven, O. R. (2015). *ABC de la Normalización de Competencias Laborales*. (Servicio Nacional de Aprendizaje, Ed.). Recuperado a partir de <http://certificados.sena.edu.co/claborales/saveasext.asp?var1=800024>
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology, 59*(1), 507-536.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Mcclelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *The American psychologist, 28*(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0038240>
- Mcclelland, D. C. (1998). Identifying Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science, 9*(5), 331-339.
- Medina Castañeda, N. A. (2014). *Gestión por competencias para organizaciones sin ánimo de lucro vinculadas a la Cadena láctea Programa PAAP, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en Boyacá*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado a partir de <http://www.bdigital.unal.edu.co/48756/>

- Monetti, M. (1999a). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Monetti, M. (1999b). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, 1-45.
Recuperado a partir de
http://www.tacna.minsa.gob.pe/uploads/comunicados/Transferencia_Estandarizacion/GESTION_DE_RRHH_POR_COMPETENCIAS.pdf
- Motowidlo, S. J., Hooper, A. C., & Jackson, H. L. (2006). Implicit policies about relations between personality traits and behavioral effectiveness in situational judgment items. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 749-61. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.749>
- OECD, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (Tercera, Vol. 30). <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Office of the Guiding Group for the Open Selection and Promotion Work in Henan Province. (2016). Implementation Plan for the Open Selection and Promotion of Deputy at Department Level Cadres. *Chinese Law and Government*, 48(5), 335-337.
Recuperado a partir de
<http://dx.doi.org/10.1080/00094609.2016.1223504%0AImplementation>
- Office of the Open Selection and Promotion Guiding Group. (2016). Plan for the Written Exams of the Open Selection and Promotion of Deputy at Department Level Cadres. *Chinese Law and Government*, 48(5), 338-340. Recuperado a partir de
<http://dx.doi.org/10.1080/00094609.2016.1223505%0APlan>
- OIT/Cinterfor. (2012). 1. ¿Qué es competencia laboral? Recuperado 24 de abril de 2016, a partir de <http://www.oitcinterfor.org/página-libro/1-¿qué-competencia-laboral>
- OIT/Cinterfor. (2015a). *La certificación de competencias en el marco de las políticas de empleo y formación*. (F. Vargas, Ed.).
- OIT/Cinterfor. (2015b). *La certificación de competencias en el marco de las políticas de empleo y formación*. (F. Vargas, Ed.). Recuperado a partir de www.oitcinterfor.org
- Organización Internacional del Trabajo. (2004). Recomendación R195 - Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. En *92° Conferencia General de la Organización Internacional del*

- Trabajo*. Ginebra. Recuperado a partir de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195
- Ortiz Ordaz, F., & Camargo Toribio, I. A. (2010). Valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible. *Retos Turísticos*, 9(2).
- Osoian, C., & Zaharie, M. (2014). Recruitment for competencies in public and private sectors. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (41), 129-145.
- Patiño Rubiano, B. (2006). *Gestión Por Competencias*. Repositorio institucional. Universidad Nacional de Colombia. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pinnington, A. H. (2011). Competence development and career advancement in professional service firms. *Personnel Review*, 40(4), 443-465. <https://doi.org/10.1108/00483481111133336>
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3).
- Presidente de la República de Colombia. (1993). *Decreto 1210 de 1993*. Sistema de Información Normativa, Jurisprudencial y de Conceptos «Régimen Legal» - Universidad Nacional de Colombia. Recuperado a partir de <http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=34144>
- Presidente de la República de Colombia. (2005). *Decreto 2539 de 2005*. Diario Oficial 45980 de julio 25 de 2005. Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>
- Pulido Acosta, F., & Herrera Clavero, F. (2017). Propiedades psicométricas de un instrumento en construcción para evaluar la inteligencia emocional en alumnos de secundaria y la universidad. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 13(1), 27-39.
- RAE. (2017). Definición de «Modelo». Recuperado 3 de abril de 2017, a partir de <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>
- Ramírez López, M. A., & Sánchez Marín, D. F. (2017). Los planes de carrera como estrategia para lograr «Inplacement» en la organización. *Lupa empresarial*, 15, 1-17. Recuperado a partir de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135>
- Rectoría Universidad Nacional de Colombia. Resolución 391 de 2010 (2010). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1327>
- Rectoría Universidad Nacional de Colombia. Resolución 1572 de 2014. Por la cual se

- reglamenta y convoca el Concurso de Ascenso 2015 para la provisión definitiva de Cargos Vacantes de carrera administrativa que hacen parte de la Planta Global de Personal Administrativo de la Universidad Nacional de (2014). Recuperado a partir de <http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=73986>
- Rectoría Universidad Nacional de Colombia. Resolución 70 de 2015 (2015). Resolución de Rectoría No. 1572 de 2014.
- Robledo Giraldo, S., Osorio Zuluaga, G. A., & López Espinosa, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Revista Vinculos*, 11(2), 6-16.
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-273. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>
- Rojas, S. (2017). *Resumen de la clase del 13092017. Curso metodología de la Maestría en Administración plan profundización.*
- Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30>
- Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., & de Fruyt, F. (2003). International validity generalization of GMA and cognitive abilities: A European Community meta-analysis. *Personnel Psychology*, 56(3), 573-605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00751.x>
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An integrative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25. <https://doi.org/10.2307/1556383>
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias.* RIL Editores. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?isbn=9562844323>

- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262-274. <https://doi.org/Doi.10.1037//0033-2909.124.2.262>
- Serrato Moreno, M. L. (2014). Diferenciación entre ingreso y ascenso en la función pública colombiana como garantía de un actuar eficaz de los diferentes órganos estatales. *Revista Digital de Derecho administrativo*, 12, 193-222. Recuperado a partir de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/Deradm/article/download/3999/4300>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2012a). Evaluación y certificación por competencias laborales. Recuperado 24 de abril de 2016, a partir de <http://www.sena.edu.co/oportunidades/trabajo/Paginas/Evaluacion-y-Certificacion-por-competencias-laborales.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2012b). *Informe ejecutivo anual - Modelo Estándar de Control Interno - MECI vigencia 2012*.
- Sintrauicol. (2017). Comunicado Comisión Nacional de Carrera Administrativa. En *Comunicado de los temas de fondo que afectan de manera negativa la convocatoria actual y la carrera administrativa de la U.N.* (p. 4).
- Smith, M. B., Wallace, J. C., & Jordan, P. (2016). When the dark ones become darker: How promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 236-254. <https://doi.org/10.1002/job.2038>
- Sternberg, R. J. (2005). Intelligence, Competence, and Expertise. En A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation*. Nueva York: The Guilford Press.
- Universidad Nacional de Colombia. (2003). Instructivo Valoración del mérito. Bogotá: Unibiblos.
- Universidad Nacional de Colombia. (2016a). *Plan de Acción Sede Bogotá 2016-2018. «Autonomía responsable y excelencia como hábito»*. Bogotá. Recuperado a partir de http://www.bogota.unal.edu.co/planeacion/wp-content/uploads/filebase/plan_de_accion/plan_de_accion_2016-2018/Plan_de_Accion_2016-2018.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2016b). *Plan Global de Desarrollo 2016 – 2018*

- "Autonomía responsable y excelencia como hábito"*. (Dirección Nacional de Planeación y Estadística, Ed.). Bogotá: Editorial Kimpres SAS. Recuperado a partir de http://www.plandesarrollo2016-2018.unal.edu.co/images/docs/Plan_Global_de_Desarrollo_2015-2018_WEB.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2017a). Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo. Recuperado 25 de marzo de 2017, a partir de <http://www.unal.edu.co/dnp/>
- Universidad Nacional de Colombia. (2017b). Organigrama de la Dirección Nacional de Personal. Recuperado a partir de http://www.unal.edu.co/dnp/iframes/dir_organigrama.html
- Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. (2015). *Guía de orientación al aspirante para la presentación de la prueba escrita de competencias*. Medellín.
- Urtasun, A., & Núñez, I. (2012). Work-based competences and careers prospects: a study of Spanish employees. *Personnel Review*, 41(4), 428-449. <https://doi.org/10.1108/00483481211229366>
- Van de Portal, M. (2014). Auto-évaluation et management par les compétences. Un dispositif dédié à un positionnement managérial spécifique. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 265, 23-30. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0023>
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Wechsler, D. (2012). *WAIS-IV. Escala de inteligencia de Wechsler para adultos-IV. Manual técnico y de interpretación*. Madrid: NCS Pearson Inc.
- Xiang, F., Shuang, L., Shaohua, Z., Zhiyuan, M., Jiming, L., Bingqi, X., & Qingbo, D. (2011). Should Virtue Be a Standard for Recruiting Civil Servants? *Beijing Review*, 46-48. Recuperado a partir de <http://www.bjreview.com>
- Yancey, G. B. (2016). Self-efficacy. En *Salem Press Encyclopedia of Health*.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods* (3.ª ed.). California: SAGE Publications Inc.
- Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence* (2.ª ed.). Wolters Kluwer France.

Recuperado a partir de

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=C8_IRncmX7AC&oi=fnd&pg=PA7&dq=philippe+zarifian&ots=iph8wICaIR&sig=7DHwHGywLMzNNe02uJLsywO63rY&edir_esc=y#v=onepage&q&f=false