

**PROPUESTA DISEÑO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EGRESADOS
PARA LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS OFERTADAS EN EL
POSGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD
REGISTRO ICFES: 181253750010500111101 EN LA UNIVERSIDAD DE
MEDELLÍN AÑO 2010**

AMPARO DEL SOCORRO CARDONA YEPES

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
MEDELLÍN
2011

**PROPUESTA DISEÑO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EGRESADOS
PARA LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS OFERTADAS EN EL
POSGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD
REGISTRO ICFES: 181253750010500111101 EN LA UNIVERSIDAD DE
MEDELLÍN AÑO 2010**

AMPARO DEL SOCORRO CARDONA YEPES

La presente monografía se presenta para optar al título de especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

MARTHA CECILIA GÓMEZ MONTOYA
Asesora Temática

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO
Asesora Metodológica

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
MEDELLÍN
2011

DEDICATORIA

A mi pequeñuela, mi campirana y por siempre mi reina

MI MADRE AMYEDU

AGRADECIMIENTOS

A los Doctores Cesar Alberto Guerra Arroyave y Samuel Acevedo Palacio, por permitir y apoyar el desarrollo de la propuesta.

A los integrantes de panel de expertos conformado por la Dra. Ana Senaida Velásquez Jefe Unidad de Selección de Talentos EPM; La Dra. Sandra Rivas H Profesional Gestión Humana y Organizacional EPM y Docente de cátedra del Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad de la Universidad de Medellín y la Dra. Margarita Ochoa P, Profesional Gestión Humana y Organizacional EPM, esta última compañera de Posgrado quien me apoyo y colaboró para la gestión y compromiso de las integrantes del panel de expertos.

A mis asesoras por compartir su conocimiento y compromiso temporal.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
GLOSARIO	13
INTRODUCCIÓN	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
JUSTIFICACIÓN	20
ANTECEDENTES	22
OBJETIVOS	25
GENERAL	25
ESPECÍFICOS	25
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTOS, TEORÍAS Y DEFINICIONES DESARROLLADAS EN MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	26
1.1 CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE COMPETENCIAS	26
1.2 DEFINICIONES DE COMPETENCIAS	31
1.3 MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	34
1.3.1 Modelo conductista	35
1.3.2 Modelo funcionalista	35
1.3.3 Modelo holístico	36
CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN METODOLOGÍAS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	37
2.1 QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DE COMPETENCIAS?	38
2.2 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS	38
2.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS	38
2.4 COMO EVALUAR POR COMPETENCIAS?	39
2.4.1 Método de Assessment Center o centros de valoración	40

2.4.2 Entrevista de incidentes críticos	41
2.4.3 Test y pruebas psicotécnicas	42
CAPITULO 3. DETERMINACION DE LAS COMPETENCIAS A EVALUAR SEGÚN LO OFERTADO PARA EL POSGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD, SEGÚN EL MARCO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN	45
3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	48
3.2 CONTEXTUALIZACIÓN GLOBAL E INTERNACIONAL	49
3.3 ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	50
3.4 TRABAJO EN EQUIPO	51
3.5 COMUNICACIÓN	52
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN PROPUESTA DISEÑO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EGRESADOS PARA LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS OFERTADAS EN EL POSGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN	53
4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	53
4.2 CONTEXTUALIZACION GLOBAL E INTERNACIONAL	53
4.3 ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	54
4.4 TRABAJO EN EQUIPO	54
4.5 COMUNICACIÓN	54
4.6 CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO	57
4.7 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	58
4.7.1 Calificación del instrumento	58
4.8 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO	59
5. METODOLOGÍA	62
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
5.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	62
5.3 POBLACIÓN	62
5.4 MUESTRA	63
5.5 DISEÑO	63
5.6 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO	64

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	65
6.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD - ESCALA (ALFA)	65
6.2 ANÁLISIS DE FIABILIDAD PARA CADA FACTOR	66
6.3 CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES	68
6.4 RANKING DE PREGUNTAS	72
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	78
7.1 COMPETENCIA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	79
7.2 COMPETENCIA CONTEXTUALIZACIÓN GLOBAL E INTERNACIONAL	79
7.3 COMPETENCIA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	80
7.4 COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO	80
7.5 COMPETENCIA COMUNICACIÓN	81
8. CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Rangos de Puntuación directa y puntuación final.	59
Tabla 2. Estadísticos de resumen de los elementos	65
Tabla 3. Análisis de Varianza	65
Tabla 4. Estadísticos total-elemento	66
Tabla 5. Correlación entre ítems P_1 a P_15	68
Tabla 6. Correlación entre ítems P_16 a P_30	69
Tabla 7. Correlación entre ítems P_31 a P_45	70
Tabla 8. Ranking por media Competencia Planeación Estratégica	72
Tabla 9. Ranking por media Competencia Contextualización Global e Internacional	73
Tabla 10. Ranking por media Competencia Administración y Desarrollo de Personal	74
Tabla 11. Ranking por media Competencia Trabajo en Equipo	75
Tabla 12. Ranking por media Competencia Comunicación	76

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Ranking por media Competencia Planeación Estratégica	72
Gráfico 2. Ranking por media Competencia Contextualización Global e Internacional	73
Gráfico 3. Ranking por media Competencia Administración y Desarrollo de Personal	74
Gráfico 4. Ranking por media Competencia Trabajo en Equipo	75
Gráfico 5. Ranking por media competencia comunicación	76

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. PANEL DE EXPERTOS	90
ANEXO 2. PROPUESTA DISEÑO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EGRESADOS PARA LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS OFERTADAS EN EL POSGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN	93

RESUMEN

La presente investigación de tipo descriptivo-propositivo y mediante metodología de panel de expertos, desarrolla en 4 capítulos titulados: La descripción de los planteamientos, teorías y definiciones desarrolladas en modelos de gestión por competencias; Caracterización de metodologías, técnicas y herramientas de evaluación de competencias; Determinación de las competencias a evaluar según lo ofertado para el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad, según marco administrativo de la Universidad de Medellín, permite en su último capítulo el desarrollo y titulación del trabajo de grado como:

Propuesta para el diseño instrumento de evaluación en egresados para la valoración de las competencias ofertadas en el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad Registro ICFES: 181253750010500111101 en la Universidad de Medellín año 2010.

Asesorado en contenido temático por la docente Martha Cecilia Gómez Montoya y metodológicamente por la docente María Cecilia Arcila Giraldo

ABSTRACT

This descriptive-propositives research and through expert panel methodology, developed in 4 chapters entitled: The description of the approaches, theories and developed definitions in models of competence management, characterization of methodologies, techniques and competence assessment tools , Identification of competence to assess as offered for the Postgraduate Human Resource Management and Productivity, according to administrative framework of the University of Medellin, in its final chapter allows the development and certification of the degree work as:

Proposal for design graduates evaluation tool for assessing the competences offered in the Master of Human Resource Management and Productivity, ICFES record: 181253750010500111101 at the University of Medellin in 2010.

Thematic content advised by the teacher Martha Cecilia Gómez Montoya and methodologically by the teacher Maria Cecilia Arcila Giraldo

GLOSARIO

ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL: Es el reconocimiento público a los programas e instituciones educativas a través de un proceso de evaluación externa, realizado con pares académicos, por la cual se demuestra la excelencia y alta calidad. Para alcanzar la Acreditación Institucional es necesario cumplir con los requisitos y parámetros establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y el Ministerio de Educación Nacional (MEN) de Colombia.

COMPETENCIAS: Es la capacidad efectiva de llevar a cabo o desempeñar exitosamente una actividad o tarea laboral completamente identificada, no constituye esta una probabilidad sino una capacidad real y demostrada. Involucra características del ser humano en su esfera del ser, del saber y del saber hacer.

DISEÑO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Los instrumentos diseños de evaluación se basan en los conceptos y procedimientos de la investigación científica, estos son elaborados para la recolección de información conforme a un objetivo previamente establecido, teniendo en cuenta: a quiénes va dirigido, el tipo de información que se pretende recopilar y las escalas de calificación o valoración del mismo.

EDUCACIÓN FORMAL: Es la que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducentes a grados y títulos, a esta pertenecen la educación preescolar, básica primaria y secundaria, media y superior. Este tipo de educación está regulada en Colombia entre otras normas por las Leyes 115 de 1994, la 30 de 1992 y el Decreto 1860 de 1994.

EDUCACIÓN NO FORMAL: Es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales sin

sujeción al sistema de niveles y grados establecidos para la educación formal, está regulada en Colombia por la Ley 115 de 1994 y los Decretos 114 de 1996 y 3011 de 1997.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Es el medio y la técnica por la cual superiores, clientes y otros interesados valoran el rendimiento e impacto de quienes ejecutan las acciones. Mediante esta evaluación se obtiene información exacta y confiable de la forma en que se están desarrollando los procesos, obteniendo los resultados y cumpliendo los objetivos.

LEY 30 DE 1992: Es la norma mediante la cual el congreso de Colombia organiza el servicio público de la Educación Superior, estipulando los recursos técnicos, administrativos, humanos, disciplinarios, de seguimiento y control entre otros para las instituciones educativas.

NORMA ISO 9001:2008: Es un conjunto de normas sobre la calidad y la gestión elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176. Tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización Británica (British Standards Intitution BSI). La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008.

PANEL DE EXPERTOS: Se define como un grupo de especialistas independientes y reputados en el área o campo objeto de evaluación o investigación. Mediante el panel de expertos se reúne a los participantes para emitir un juicio colectivo y consensuado, mediante metodologías cualitativas o cuantitativas sobre el área o campo seleccionado.

REGISTRO ICFES: Es una secuencia numérica otorgada por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) a los programas o

instituciones educativas que cumplen con los requerimientos legales que exige la Ley 30 de 1992 y sus decretos reglamentarios.

SISTEMA GESTIÓN DE LA CALIDAD: Es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua, teniendo en cuenta la estructura de la organización, la estructura de las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos.

INTRODUCCIÓN

Motivada en el cumplimiento del compromiso con la calidad como miembro activo de la comunidad académica de Universidad de Medellín y en alineación con sus procesos administrativos y formativos, se pretende mediante el presente trabajo promover la implementación de un instrumento de evaluación en egresados para la valoración de las competencias ofertadas en el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad registro ICFES: 181253750010500111101.

Las competencias parten de la base de detectar características, habilidades, actitudes y conocimientos en las personas para el desempeño eficiente de cargos específicos, logrando niveles más elevados de desempeño a nivel gerencial, medio y operativo.

Metodológicamente la investigación es de tipo descriptiva-propositiva, ya que busca especificar algunas características describiendo los elementos de variables específicas sin ningún tipo intervención directa por parte de los investigadores sobre ellas.

La población para el desarrollo del presente trabajo es el total de profesionales expertos, académicos, laborales o independientes activos en la ciudad de Medellín capacitados o formados externa o internamente en organizaciones educativas, productivas y/o de servicios en modelos de gestión por competencia. Se determina una muestra de 3 sujetos expertos disponibles, teniendo en cuenta: experticia técnica en el tema de modelos, gestión y evaluación de competencias, trayectoria laboral, participación en consultorías, docencia y disponibilidad temporal, conformado por:

- Doctora Ana Senaida Velásquez: Jefe Unidad Selección de Talentos EPM

- Doctora Sandra Rivas: Profesional Gestión Humana y Organizacional EPM y docente de cátedra Posgrado Gestión del Talento Humano y la Productividad Universidad de Medellín Profesional Gestión Humana y Organizacional EPM
- Doctora Margarita María Ochoa Profesional Gestión Humana y Organizacional EPM

El desarrollo de la presente investigación confirma la hipótesis de la existencia de un instrumento que permite valorar las competencias ofertadas por la Universidad para el programa académico concluyendo través de una propuesta estructurada y validada estadísticamente el instrumento que permite la recolección, calificación y análisis de la información, dando cumplimiento al logro de los objetivos planteados.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años las relaciones comerciales, convenios y tratados entre los Países, han contribuido a la implementación de nuevas técnicas y modelos en las organizaciones. El fenómeno de la globalización y el establecimiento de grandes compañías en el País han creado en las empresas la necesidad de certificar y validar sus procesos y servicios, no obstante las organizaciones dedicadas a la educación formación formal y no formal han sido permeadas no solo a nivel administrativo, sino también académico, enfocando cada uno de sus programas de Pregrado y Posgrado al fortalecimiento y desarrollo de competencias en cada uno de sus colaboradores, estudiantes y comunidad de egresados.

La Universidad de Medellín fundada el 1 de febrero de 1950 en una vieja casona ubicada en el barrio Buenos Aires de Medellín, ha venido comprometida con la promoción de la cultura y la formación integral de cada uno de sus estudiantes y con el cumplimiento estricto de cada una de las leyes que fundamentan la educación formal en Colombia. En tal medida y tras “la creación por la ley 30 de 1992 del Sistema Nacional de Acreditación, las instituciones de educación superior se han visto abocadas a desarrollar políticas, estrategias y mecanismos para garantizar a la sociedad y demostrar al estado que cumplen con calidad sus propósitos y objetivos.”¹

Actualmente la Universidad de Medellín ha venido desarrollando autoevaluaciones internas en cada uno de sus procesos administrativos y académicos, motivados en gran medida desde el año 1998 en camino a la Acreditación Institucional, sin embargo no cuenta en el momento con una evaluación directa en el impacto y cumplimiento de las competencias ofertadas para el Posgrado de Gestión del

¹ www.udem.edu.co

Talento Humano y la Productividad en sus egresados. Por tal razón y contribuyendo al compromiso de la institución con la calidad y la acreditación, se propone un diseño de instrumento de evaluación en egresados para la valoración de las competencias ofertadas en el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad, lo cual contribuirá para la retroalimentación de sus procesos, estructuración y reestructuración de los mismos con el fin hacerse cada día más competitiva administrativa y educativamente en el mercado. Adicional a esto la implementación de la propuesta permitirá reforzar en cada uno de los miembros el fenómeno de la acreditación como “un proceso de construcción colectiva que potencia el análisis, la evaluación y la intervención de todos sus procesos y objetivos, a fin de adecuarlos y redimensionarlos para que contribuyan al óptimo cumplimiento de la misión institucional.”²

Por lo anteriormente mencionando y frente a la necesidad de contribuir al compromiso con la calidad mediante este trabajo de grado se pretende promover la implementación de un instrumento de evaluación que permita valorar por los egresados del programa el cumplimiento de las competencias ofertadas en la especialización de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín, igualmente se enfoca en responder:

¿Qué instrumento permite evaluar las competencias ofertadas en el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín?.

² www.udem.edu.co

JUSTIFICACIÓN

Actualmente, una organización que se considere competitiva, debe estar concebida pensando primordialmente en su capital humano, es decir, en el comportamiento del personal en relación con el cargo que desempeña, el impacto que éste genera en la producción, servicios y clientes con los que se encuentran relacionado.

El presente trabajo de grado representa una investigación propositiva basada en la necesidad de contar con un diseño de instrumento de evaluación en egresados para la valoración de las competencias ofertadas en el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín.

El resultado del presente trabajo permitirá contar con un instrumento de evaluación objetiva que deberá ser diligenciado por los egresados de la especialización de Gestión del Talento Humano y la Productividad conforme a su percepción de cumplimiento en el desarrollo o adquisición de las competencias ofertadas por la Universidad de Medellín, a través del proceso formativo, a su vez los resultados derivados de su aplicación en el futuro han de ser analizados dentro de la organización para mejoras de los procesos, modificaciones internas en metodología o contenido curricular, diagnóstico de necesidades de formación y capacitación en planta docente, entre otros beneficios propios de las evaluaciones, adicionalmente la implementación y estandarización de dicho instrumento propuesto aporta al sistema de gestión de la calidad en sus etapas de verificación y seguimiento y al compromiso con estándares superiores posicionándola como la opción más competitiva en el mercado de la educación superior en Medellín.

Finalmente dicha herramienta puede ser retomada y/o modificada por otras facultades de Pregrado o Posgrado de la Universidad de Medellín ampliando el

impacto y funcionalidad de la misma, permitiendo la implementación de estudios pilotos en la valoración de la calidad e impacto administrativo al interior de la organización y como instrumento de medición en la satisfacción de clientes externos.

ANTECEDENTES

Posterior a la revisión de bases de datos y a la consulta de fuentes bibliográficas de las Universidades de la ciudad de Medellín se encontró que: en las facultades de ciencias empresariales, psicología, especializaciones en gestión del talento humano y en alta gerencia, se han desarrollado investigaciones enfocadas a la evaluación de desempeño, principalmente con el objetivo de:

- Evaluar el desempeño de los empleados de empresas públicas y privadas de la ciudad de Medellín.
- Diseñar herramientas o instrumentos que permitan cualificar y/o cuantificar el desempeño de los empleados, para la evaluación y desarrollo de sistemas de reconocimientos.
- Determinar necesidades de capacitación.

Autores como Luís Hernando Gómez Cardona y otros³, de la especialización en alta gerencia en la Universidad de Medellín, adelantaron una propuesta de evaluación de desempeño para el sector público y privado en Colombia, de la cual resulta un instrumento para ser empleado en ambos sectores. Dichos autores dentro de sus conclusiones afirman que la evaluación del desempeño es un instrumento cuantitativo dentro de las organizaciones, pero que dicha evaluación siempre requerirá de criterios cualitativos para el logro de metas u objetivos particulares.

³ GOMEZ CARDONA, Luís Hernando y otros. Propuesta de un sistema unificado de evaluación de desempeño para los sectores público y privado en Colombia. Medellín, 2004. Especialista en alta Gerencia. Universidad de Medellín. Especialización en Alta Gerencia.

Respectivamente en la Universidad de Medellín y en la Universidad de San Buenaventura, se han realizado trabajos en la especialización de Gestión del Talento Humano y la Productividad. Ana María Giraldo Maestre y otros⁴ establecen un diseño de evaluación del desempeño para la empresa de seguridad Metroseguridad. Hilda Becerra Martínez y otros⁵, de la facultad de ciencias empresariales de la segunda Universidad, establecen un diseño de evaluación por competencias para desarrollar un sistema de reconocimientos para los empleados.

Conforme a los datos registrados en los estados del arte en psicología organizacional realizados por la Universidad de San Buenaventura con corte al año 2007, se realizaron 6 trabajos en la Universidad Cooperativa de Colombia, con relación a la evaluación del desempeño con el objetivo de diseñar instrumentos para empresas como: La cooperativa John F. Kennedy, Conhydra S.A., Colegio los Almendros, Industrias de Acero S.A., Industrias Extra S.A. entre otros, y uno para diagnosticar el reglamento de evaluación y clasificación en la Policía Nacional; tres trabajos en la Universidad de Antioquia, uno monográfico y dos aplicados al instituto de salud de Medellín y al Tecnológico de Antioquia.

Según la fuente anteriormente mencionada, la Universidad Pontificia Bolivariana ha adelantado dos estudios aplicados al diseño e implementación de procesos de evaluación del desempeño en las empresas Servic LTDA. y Solla S.A., un estudio monográfico y un análisis entre el nivel de desempeño de los empleados de New Stetic Ltda. y sus características de personalidad. Los trabajos anteriormente

⁴ GIRALDO MAESTRE, Ana María y otros. Diseño de herramienta para la evaluación del desempeño para la empresa Metropolitana para la seguridad METROSEGURIDAD. Medellín, 2004. Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín. Coordinación de Posgrados.

⁵ BECERRA MARTINEZ, Hilda y otros. Diseño de un modelo de cualificación del talento humano basado en las competencias para la sucursal de seguridad social de COLSEGUROS S.A. – Medellín. Medellín, 2002. Administrador. Universidad de San Buenaventura. Facultad de ciencias empresariales.

mencionados son de carácter descriptivo, bajo enfoques cuantitativos y cualitativos según la pertinencia para el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente se encuentra que dichos instrumentos han sido desarrollados para la evaluación del desempeño enfocados a varios cargos y empresas del sector productivo de la ciudad de Medellín, sin embargo no se encontró ningún trabajo que reporte la evaluación, diseño o implementación de instrumentos que permitan la evaluación de competencias de programas de educación superior en Universidades de la ciudad de Medellín, menos que dichos instrumentos sean concebidos con el fin de ser diligenciados y valorados por los egresados de cada una de las facultades o especializaciones como estrategia de mejora continua en la calidad de los procesos y objetivos del programa educativo. Se conoce que planteles educativos como: la Universidad de San Buenaventura y la Universidad de Medellín, implementan procesos de evaluación de desempeño a cada uno de los docentes de cátedra universitaria en los Posgrados de Talento Humano sin embargo en dichas baterías se evalúa el desempeño del facilitador y no el cumplimiento de competencias misionales del currículo particular con relación a los estudiantes y egresados.

OBJETIVOS

GENERAL

Proponer un diseño de instrumento de evaluación en egresados para la valoración de las competencias ofertadas en el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín.

ESPECÍFICOS

- Describir los planteamientos, teorías y definiciones desarrolladas en modelos de gestión por competencias.
- Caracterizar metodologías, técnicas y herramientas de evaluación de competencias
- Determinar las competencias a evaluar según lo ofertado para el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad, según el marco administrativo de la Universidad de Medellín.
- Formular el instrumento de evaluación en egresados que valore las competencias ofertadas para el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTOS, TEORÍAS Y DEFINICIONES DESARROLLADAS EN MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1.1 CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE COMPETENCIAS

La introducción del término competencias al mundo organizacional data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente principalmente a la capacitación, sin embargo la generalización del término y de su uso se desplaza a finales de los años 60 a los 70. Se considera al psicólogo David McClelland, como uno de los pioneros y propulsor del concepto de competencias, quien frente a un trabajo de investigación sobre la validez de los test de inteligencia y aptitudes concluye en su artículo publicado en 1973 que⁶:

- a) Los test de inteligencia y los de aptitudes no predicen el éxito ocupacional
- b) Los test y los resultados académicos solo predicen los resultados laborales como resultado de la influencia de un status social
- c) Los test tradicionales han sido injustos con las minorías
- d) Las “competencias” predicen con mayor éxito que los test tradicionales las conductas laborales más importantes.

Este autor propone tres sistemas importantes en la motivación que gobiernan el comportamiento humano, basados en la forma en que puede ser medidos los motivos:

⁶ McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than *for* "intelligence." *American Psychologist*, 28, 1-14. ...

- El primero, los logros como motivación: se estudió la motivación para el logro o “n achievement”, llamados posteriormente el motivo eficiencia, porque representa el interés recurrente por hacer algo mejor, lo cual implica un estándar de comparación externo e interno. estas personas prefieren tener responsabilidad personal por los resultados.
- El segundo, el poder como motivación: la necesidad de poder y la sensación de fortaleza física o psicológica, han demostrado que se asocian a los más altos desempeños, estos individuos son llamados personas con alto “n power” o alto niveles de poder, presentan preocupación de impactar sobre la gente, contar con prestigio y reputación. las personas con alto “n power” se encuentran asociadas a actividades competitivas y asertivas.
- El tercero, la pertenencia como motivación: lo cual está relacionado con desempeños en los cuales las personas prefieren o tienen la necesidad de estar con otros.

Spencer y Spencer definen las competencias como “una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”⁷. En definitiva las competencias son atributos fundamentales del hombre que indican formas de comportamiento o de pensar, que se generalizan en diferentes contextos o situaciones y que permanecen a lo largo de un periodo de tiempo. Estas competencias están formadas por un conjunto de elementos los cuales corresponden según los autores a:

- 1- Motivación: definido como los intereses que una persona considera o desea constantemente, un impulso o pensamiento que está relacionado con una meta

⁷ ALLES, Marta Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica. 2000. p. 59

particular. estas motivaciones tienen la capacidad de dirigir, conllevar y seleccionar el comportamiento hacia el logro sí o no de objetivos

- 2- Características: es lo que un empleado tiene que poseer para realizar una tarea física y/o mental, para mostrar conductas que están relacionadas en función de una meta de desempeño.
- 3- Concepto de uno mismo: las actitudes, valores, la propia imagen de sí mismo, cualidades que están asociadas con la efectividad de la persona. en este punto los valores de las personas son reactivos que predicen como se desempeñará en puestos a corto plazo.
- 4- Conocimiento: es la información que las personas poseen sobre áreas específicas, lo que un empleado necesita conocer con el fin de lograr las metas u objetivos específicos de su trabajo.
- 5- Habilidad: es la capacidad de un individuo de desempeñar cierta tarea física o mental, las cuales se encuentran asociadas a la efectividad.

Dichos autores introducen el llamado “modelo del iceberg” en donde dividen las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas o habilidades y los conocimientos pues estas tiende a ser características más visibles y relativamente superficiales; las segundas y menos fáciles de detectar y desarrollar, son las que están relacionadas con las competencias del concepto de sí mismo, las actitudes y valores y en si el núcleo mismo de la personalidad de un individuo.

De igual forma para Spencer & Spencer las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: las competencias de “punto inicial” o “de umbral” y las competencias “diferenciales” o “diferenciadoras”. Las primeras hacen referencia a

características esenciales, son aquellas básicas para desempeñar un determinado puesto de trabajo aunque no se relacionan causalmente con un desempeño laboral superior o exitoso, es decir son las requeridas para desempeñarse mínimamente bien. Las segundas las “diferenciales” o “diferenciadoras” son las que distinguen a los trabajadores con niveles superiores de desempeño.

Posteriormente en los años 90 Daniel Goleman, alumno de David McClelland en su libro “La Inteligencia Emocional en la Empresa” adiciona al coeficiente intelectual, el coeficiente emocional con actitudes personales y sociales, enunciando que el “poder” hacer se deriva de la educación, la experiencia y el entrenamiento, que debe ser combinado con el “querer” hacer, que se representa en competencias tales como la motivación para el logro, el deseo de asumir responsabilidades y la honestidad en la acción. Estas competencias agregan un valor al trabajo, aumentan la productividad y brindan satisfacción. Se puede decir entonces que las competencias son la agrupación de los saberes o conocimientos específicos de tipo teórico, los saberes hacer, o destrezas y aptitudes que permiten el desempeño de las tareas y responsabilidades y finalmente las conductas o saber comportarse de forma adecuada a las políticas de las organizaciones.

Para la francesa Claude Levy Leboyer las competencias son ideas donde se centran las actividades de la empresa, repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación y conforman rasgos de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones prefijadas. Conforme a esta definición la autora presenta una lista de competencias universales para los cuadros superiores entre las que se encuentran: la delegación, control, planificación, autoridad, entre otras y las denominadas supracompetencias: intelectuales, interpersonales, adaptabilidad y orientación a los resultados.

En el texto: 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. método e instrumentos, Ansorena Cao, plantea que las competencias son una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. Este mismo autor clasifica las competencias en dos grupos: las competencias generales que están referidas únicamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo independientemente de otros elementos como dominio de los aparatos tecnológicos o conocimientos específicos y las competencias técnicas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica y de un área funcional específica y que describen competencias conductuales ligadas directamente a ésta área. Sin embargo la clasificación final que aporta está basada en los niveles de adquisición de las habilidades en el proceso de evolución de los trabajadores en las organizaciones, quedando de la siguiente forma:

Metahabilidades: se trata de habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo, generalmente, se ocupan los procesos de inculcación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas, y que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente⁸.

Betahabilidades: se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de tal organización, de modo que sus capacidades potenciales obtengan desarrollo y

⁸ ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Barcelona: Paidós. 1996 p 173

oportunidades de ser puestas en práctica con éxito, al tiempo que posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades específicas⁹.

Habilidades operativas: se trata de habilidades o competencias conductuales relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual, en ellos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal e individual¹⁰.

Habilidades interpersonales: se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficacia y eficiencia en puestos de contacto social¹¹.

Habilidades directivas: se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad¹².

1.2 DEFINICIONES DE COMPETENCIAS

Frente a la amplia gama de definiciones con las que se cuenta para la delimitación de este término, es importante destacar que: en un concepto general de la misma se refiere a la capacidad efectiva de llevar a cabo o desempeñar exitosamente una actividad o tarea laboral completamente identificada, esta capacidad es real y

⁹ Ibid. P. 174.

¹⁰ Ibid. P. 174

¹¹ Ibid. P.174.

¹² Ibid. P. 174

demostrada y no constituye una probabilidad o posibilidad. Se cita a continuación alguna de ellas.

- Woodruffe (1993) las plantea como “una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.
- Boyatzis (woodruffe, 1993) señala que son un “conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.
- Reis, o. (1994) plantea: “el concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”.
- Rodríguez y Feliú (1996), las definen como conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.
- Guion, las define como: características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo.

De las definiciones de estos autores se puede afirmar que las competencias:

- Tienen una relación directa con el desempeño laboral
- Se hacen manifiestas y observables cuando se ejecuta una tarea en un puesto de trabajo
- Son características presentes y permanentes de una persona
- Pueden ser generalizadas a varias actividades

- Está relacionada con la ejecución superior y exitosa de una actividad.

Pese a las innumerables definiciones de competencias desarrolladas por los autores, distintas organizaciones, provincias y Países desarrollan, según sus criterios, su propio concepto frente al tema, pues la capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente basados en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, es así como las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos para cada empleo.

La POLFORM/OIT define la competencia laboral como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.¹³

La OIT ha definido el concepto de "competencia profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.¹⁴

En Canadá en la provincia de Quebec las competencias son el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas,

¹³ INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de formación ocupacional. Madrid, 1995

¹⁴DUCCI, Maria Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. EN: Formación basada en competencia laboral. Cinterfort/OIT.Montevideo.1997

sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.¹⁵

El Consejo Federal de Cultura y Educación (en argentina): la define como un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.¹⁶

En Australia: la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.¹⁷

En Alemania: se afirma que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.¹⁸

1.3 MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Actualmente existen 3 modelos de gestión por competencias, el siguiente planteado por Mertens:

- Modelo conductista.

¹⁵ OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra, 1993 p. 13

¹⁶ Ibid. p. 14

¹⁷ GONCZI, Andrew; Athanasou, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996 p.3

¹⁸ Ibid. p 23

- Modelo funcionalista.
- Modelo holístico.

1.3.1 Modelo conductista. Este modelo tiene el énfasis en las conductas-clave para el desempeño exitoso, con el uso de este enfoque, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser "los mejores comportamientos esperados" en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. La importancia de este modelo radica en la conducta laboral observable y demostrada pues esta determina la presencia o ausencia de las competencias en un empleado, lo cual a su vez resulta ser el mejor predictor de desempeño y por lo tanto determina los niveles de contribución al negocio. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que permite asegurar que, dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos (Lévy-Leboyer, 1997).¹⁹

1.3.2 Modelo funcionalista. Se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen un proceso productivo.

Habitualmente este modelo se aplica a niveles operativos, está relacionado con aspectos técnicos, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados del personal. Las evidencias propias de este modelo son: el producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados. Teniendo en cuenta el contexto actual de certificaciones y validaciones de los procesos en las empresas, como por el ejemplo la norma

¹⁹ LEVY-LEVOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Gestión 2000. Pág. 37, 38.

ISO. 9001:2000, este modelo podría ser útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminados.

1.3.3 Modelo holístico. En este modelo no se definen a priori las competencias del personal, sino que se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización, es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Este modelo cubre todas las características personales y suelen aplicarse no sólo al éxito de hoy sino incluso que se utilizan para reflexionar sobre la estrategia futura o la propia organización del trabajo, la competencia se concibe como una estructura compleja de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Se integran y relacionan atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, tiene en cuenta el contexto en donde se lleva a cabo la acción.

Finalmente, algunos autores consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN METODOLOGÍAS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Según Idalberto Chiavenato²⁰, la evaluación del desempeño data desde el momento mismo en que una persona contrata a otra para sus servicios, afirma que hacia la edad media la compañía de Jesús fundada por San Ignacio de Loyola usaba un sistema de informe de notas hechas por los miembros de la orden, subordinados o cualquier miembro de la misma.

Años después en 1842 el servicio público federal de los Estados Unidos implementa un sistema para evaluar el desempeño de sus funcionarios mediante informes anuales, lo cual sería adoptado en 1880 por el ejército del mismo País.

Setenta y seis años después, General Motors desarrolla un sistema de evaluación del desempeño para sus ejecutivos en relación a sus conocimientos y habilidades con sus clientes.

A inicios del siglo XX y solo después de la segunda guerra mundial se inicia un fuerte impulso de la teoría administrativa, en la escuela de administración científica, sin embargo para este momento la prioridad estaba en los equipos y maquinaria de producción basados en un enfoque mecanicista, el cual no resolvió los problemas relacionados con el impacto de la eficiencia de la organización. Este enfoque se invierte a partir de la escuela de las relaciones humanas, momento en el cual la preocupación de las nuevas teorías administrativas se dirigen a responder ¿cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? y ¿cómo lograr aplicar ese potencial a la organización y sus clientes?

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGRAW-HILL. p 355

2.1 QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DE COMPETENCIAS?

Con relación a la definición del término, este ha sido denominado por algunos autores como: valoración del mérito, informes de progreso, evaluación de los empleados, entre otros. El porqué de estas denominaciones corresponde a los diferentes enfoques y concepciones que se ha atribuido a la evaluación del desempeño, pues esta constituye tanto un medio como una técnica, sin embargo su aplicación se evidencia en todas las organizaciones formal o informalmente ya que siempre los superiores desean conocer el desempeño, rendimiento e impacto de sus empleados para el logro de los objetivos de la organización.

2.2 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS

- Que esté relacionado con el puesto de trabajo, objetivo y misión de los que se pretende medir, de lo contrario carece de validez.
- Que las evaluaciones tengan niveles de medición o estándares verificables.
- Que sea un proceso continuo con la finalidad de elevar el rendimiento y el logro de los objetivos.
- Que se realice con base en los comportamientos, conocimientos y habilidades frente al logro de los objetivos o metas trazadas para un periodo de tiempo.
- Que se genere un clima favorable entre los involucrados.

2.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS

El objetivo general de la evaluación del desempeño y de las competencias es proporcionar información exacta y confiable de la forma en que se están desarrollando los procesos, obteniendo los resultados y cumpliendo los objetivos, sin embargo los objetivos de las evaluaciones se pueden agrupar en tres:

1. Ofrecer oportunidades de crecimiento y características favorables para la participación efectiva de los miembros de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y los individuales
2. Posicionar el recurso humano de la compañía como una ventaja competitiva dentro de las organizaciones, desarrollándose este de forma continua e indefinida con relación a la administración del mismo.
3. Facilitar espacios y condiciones de medición del talento humano, para desarrollarlo plenamente en su desempeño laboral.

2.4 COMO EVALUAR POR COMPETENCIAS?

Para el desarrollo de la evaluación se debe tener en cuenta que esta se basa en la observación o adquisición de conductas o comportamientos, es decir el evaluado puede contar con un conjunto de conocimientos y características de personalidad adecuadas para su desempeño, sin embargo si estas no son evidenciadas en conductas o comportamientos no deben ser tenidas en cuenta ni valoradas en la evaluación. Bajo este modelo se eliminan los juicios de valor, pues solo las conductas de las personas frente a hechos reales determinan la calificación.

La evaluación por competencias se basa en tres pasos fundamentales:

1. Las conductas o comportamientos sobre los que se basa la evaluación deben corresponder al periodo en el tiempo.
2. Contar con las definiciones de las competencias requeridas o ideales e identificar los comportamientos o descriptores a cada una de ellas.

3. Una vez establecidas las competencias, correlacionar la conducta con el grado es decir con la presencia o ausencia de la conducta durante un periodo de tiempo.

2.4.1 Método de Assessment Center o centros de valoración. Se derivaron de las necesidades que existieron durante la segunda guerra mundial de seleccionar personal de alto rango militar con gran capacidad estratégica, sobre quienes depositar responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en ese momento. Durante la primera y segunda guerra mundiales un grupo de psicólogos, bajo las órdenes de las tropas de asalto nazi, inició programas para identificar, mediante las técnicas de simulación, el potencial de carrera en profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales; de esta manera los seleccionaban y los sometían a observación durante la realización de actividades, en donde determinaron que esta estrategia generaba un impacto positivo en comparación con otros no observados. De esta manera incorporan al mundo de los negocios los centros de evaluación (CE).

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos.

La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de simulaciones y ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son discusión sin y con roles asignados, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros.

La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados.

La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis y diez personas, y las actividades que estos deben realizar pueden desarrollarse grupal o individualmente, durante una o varias sesiones. Esto último, referido entre otros aspectos como son la necesidad de formar los evaluadores y la de desarrollar y validar una serie de pruebas específicas, se le han señalado al método como inconvenientes, por las implicaciones de costos económicos y de tiempo que se requiere invertir.

2.4.2 Entrevista de incidentes críticos. Es un técnica de evaluación de competencias desarrollada por David McClelland y Dailey en 1973, que combina el método de incidentes críticos de Flanagan (1954) con los resultados de 30 años de investigación de McClelland con el Test de Apercepción Temática (TAT) en estudios sobre la motivación: Es usado para identificar los elementos críticos necesarios para un buen desempeño, para identificar las características de las personas que hacen bien su trabajo, es estratégico para obtener información acerca de las competencias y se encuentra diseñada para identificar la presencia o ausencia de las competencias.

La entrevista de incidentes críticos consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada en áreas personales y profesionales, así como en casos pequeños en los que se sitúan a las personas en situaciones problemáticas concretas la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa en el pasado.

Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.

Existen protocolos de entrevista que proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias de las personas por medio de la cual se puede hacer estimaciones acerca de cuándo, cómo y dónde adquirieron sus competencias.

En la entrevista de incidente críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa la persona. Algunas de las preguntas orientadoras de esta técnica son:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

2.4.3 Test y pruebas psicotécnicas. Esta técnica de evaluación escrita implica la definición exacta de cada uno de los criterios o ítems necesarios para el logro los objetivos y obtención de la información necesaria. Tanto los test como las pruebas psicotécnicas deben definir principalmente:

1. ¿Que medir?: Determinar que competencias específicas según las necesidades.

2. ¿Cómo medirlo?: Determinar la metodología a utilizar.

Definido lo primero, se procede a dar respuesta a la segunda cuestión del test en relación a cómo medirlas. Para esto, se determinan los puntos o ítems que definen cada competencia.

Para la elaboración de los ítems se debe abarcar la más amplia gama de conductas, cada competencia debe contener un número determinado de frases, se sugiere la elaboración de escalas mediante una lista de ítems, reactivos, o frases cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio sistemático, confiable, válido, y específico para medir cuantitativamente.

Existen tres clases de escalas: Likert, Osgood, (diferencial semántico) y Guttman, siendo la primera universalmente la más empleada ya que la persona que diligencia el formato elige una opción expresada en términos de acuerdo o desacuerdo, frecuencia u otros.

La escala Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en atención a constructos específicos, a través de ítems codificados, se le conoce como escala sumativa ya que la puntuación de cada sujeto se obtiene de la suma de los valores obtenidos en cada ítem, se construye con base en una serie de ítems codificados que actúan como reactivos; estos permiten determinar la intensidad y la dirección, positiva o negativa, de la actitud de cada sujeto especificando que cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta o codificaciones.

Dentro de la escala se cuenta con 4 alternativas de respuesta de las cuales para el desarrollo del presente trabajo de grado se implementa el diseño de la evaluación la escala de uno a cinco, siendo uno (1) la puntuación más baja y menos esperada y cinco (5) la más alta y deseada.

Ilustración:

- (1) totalmente en desacuerdo
- (2) en desacuerdo
- (3) indiferente
- (4) de acuerdo
- (5) totalmente de acuerdo

Finalmente y por lo anteriormente definido se establece por viabilidad metodológica, recurso humano y financiero realizar la evaluación de las competencias a través de instrumento escrito con cada uno de los ítems a considerar y valorar por los egresados del Posgrado en Gestión del Talento Humano y la Productividad en cumplimiento de los objetivos establecidos por la Universidad de Medellín.

CAPITULO 3. DETERMINACION DE LAS COMPETENCIAS A EVALUAR SEGÚN LO OFERTADO PARA EL POSGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD, SEGÚN EL MARCO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

La Universidad de Medellín es una institución de educación superior sin ánimo de lucro, de carácter privado, que tiene como misión la promoción de la cultura y la formación integral de profesionales que contribuyan a la solución de problemas en las áreas de los saberes propios, mediante la docencia, el fomento de la investigación y la interacción con la sociedad., esta misma, se visiona impulsando la educación superior mediante la excelencia académica, la cultura investigativa y la responsabilidad social, para contribuir al desarrollo regional, nacional y en el contexto internacional.

Hacia el año 1998 la Universidad de Medellín declara su intención inicial automotivada para dar curso al proceso de acreditación institucional con el fin de convertirse cada día en un plantel educativo con más y mejores procesos de formación en Medellín. Para tal fin se inicia la evaluación y el análisis de los procesos curriculares y la construcción del PEI y desde entonces hasta la fecha se ha venido trabajando para dicha certificación.

Entre otros requerimientos los procesos de acreditación institucional contextualizan a las instituciones y organizaciones a contar con procesos de certificación de calidad, estos a su vez regidos por la norma ISO 9001 la cual ha sido documentada en sus cuatro versiones.

Actualmente se encuentra en vigencia la ISO 9001:2008, exponiendo esta una estructura de 8 capítulos: específicamente el capítulo 6 refiere la gestión de los recursos, incluyendo en esos los humanos, los de infraestructura y el ambiente de trabajo, área específica en la cual se deberá desarrollar un conjunto de

competencias con las cuales deberá cumplir cada uno de los integrantes de la organización. Así mismo en el capítulo 8 especifica cada una de las características de medición, análisis y mejora que deberán implementar las organizaciones para hacer de sus procesos un círculo de mejora constante. Para tal fin a de establecerse y estandarizase procesos, protocolos, instructivos e instrumentos de evaluación que permitan objetivamente valorar y calificar cada uno de los mismos, obteniendo mejoras u adecuaciones para garantizar el mejor producto y/o servicio.

Adicionalmente la Universidad declara su propósito en el fortalecimiento de la cultura de la autoevaluación y la autorregulación a partir de campañas de comunicación, capacitación, y normalización de procedimientos que involucren a toda la comunidad institucional; todo ello orientado a la construcción de la cultura de la calidad y autoconocimiento que comprometen a las directivas, la comunidad académica y los demás miembros de la institución.

Específicamente la especialización de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín ofrece a sus estudiantes una formación para ser competente en:

- Gerenciar procesos organizacionales y productivos con base en la asignación, manejo y optimización del potencial humano, acorde con las exigencias de competitividad del entorno regional, nacional e internacional.
- Ampliar los conocimientos dentro del contexto económico, con los cuales pueda realizar diagnósticos de las organizaciones, con el fin de trazar políticas de canalización de las capacidades humanas, hacia mayor productividad y bienestar general.

- Visualizar las situaciones de ajuste organizacional que den lugar a la aplicación y perfeccionamiento de técnicas y procesos de conciliación y negociación, bajo normas legales que rigen las relaciones laborales
- Fomentar y desarrollar habilidades administrativas relacionadas con el manejo, selección y capacitación del personal.

Con lo anterior se pretende la formación integral de un profesional competente para asumir un rol y perfil profesional que le permita:

- a) Asumir el ejercicio de tareas gerenciales por competencias en organizaciones privadas y públicas, orientadas a las actividades de mejoramiento y desarrollo personal.
- b) Orientar su gestión directiva dentro y fuera de la organización hacia la alta productividad, dentro de un esquema de alta moral y de productividad.

Todos estos orientados hacia competencias directivas, consultoría organizacional y desempeño como docente investigador.

Autores como Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum en su texto Administración. Un enfoque basado en competencias²¹ sugiere para el desarrollo de competencias gerenciales un potencial en áreas relacionadas con la comunicación, la planeación, el trabajo en equipo, acción estratégica, habilidades en el manejo de personal y contar con una conciencia global que permita la contextualización en el mercado.

²¹ Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum. Administración. Un enfoque basado en competencias. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. 2009.

Por lo anteriormente mencionado y en alineación con los criterios administrativos de la Universidad de Medellín, se definen a continuación las competencias con su respectivo contenido a evaluar para la propuesta del diseño de evaluación, al igual que los ítems correspondientes según su pertinencia.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es la capacidad de determinar objetivos, metas, procesos de seguimiento y control con base en información real, confiable, actual y priorizada que le permita la gestión y asignación de los recursos requeridos para el cumplimiento de la misión, visión y objeto de las organizaciones públicas y privadas de manera eficiente y eficaz.

- Aprendí a establecer, planes proyectos y objetivos tácticos y ambiciosos para el logro de metas dentro de las organizaciones
- Estoy en capacidad de priorizar todas mis ideas según su importancia y urgencia para tomar decisiones en beneficio de las organizaciones
- Establezco técnicamente procesos de seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos
- Visualizo las dificultades y amenazas para el cumplimiento de los objetivos propuestos
- Conocí los debidos procesos para la formulación e implementación de la misión estratégica dentro de las organizaciones
- Aprendí a reconocer las estructuras organizaciones y forma de realizar el trabajo tanto en el sector público como privado
- Desarrollé habilidades para mantener a todos los colaboradores de los diferentes equipos de trabajo en el logro de los objetivos
- Conocí el debido proceso para la generación de presupuestos confiables para la asignación de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos

- Aprendí a analizar todas las variables necesarias para la implementación temprana de cambios y adecuaciones para el cumplimiento de los objetivos

3.2 CONTEXTUALIZACIÓN GLOBAL E INTERNACIONAL

Es la disposición permanente en la adquisición y análisis de conocimientos y tendencias nacionales e internacionales vigentes en la administración de recursos técnicos, tecnológicos, económicos y humanos, diagnosticando y proyectando el impacto en las organizaciones públicas y privadas del sector productivo y de servicios.

- Conocí las tendencia políticas que impactan dentro de las organizaciones
- Comprendí las tendencias macro y microeconómicas que determinan a las organizaciones
- Estudié las diferencias culturales y étnicas que confluyen e impactan a las organizaciones
- Entendí la importancia del manejo de su segundo idioma dentro de las organizaciones
- Comprendí la funcionalidad e impacto de los recursos técnicos y tecnológicos dentro de las organizaciones
- Desarrollé habilidades en temas económicos que me permiten negociar en cualquier moneda extranjera
- Aprendí la importancia de conocer permanentemente sucesos mundiales que puedan impactar a las organizaciones
- Actualicé las teorías de administración de talento humano y la productividad dentro de las organizaciones
- Conocí las tendencias internacionales orientadas hacia la gestión del conocimiento e intangibles

3.3 ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Es la contribución mediante el análisis de las necesidades de las organizaciones a la adquisición permanente de altos niveles de desempeño y productividad, favoreciendo la autonomía y la delegación de responsabilidades con base en el desarrollo del máximo potencial personal y profesional de los colaboradores.

- Integré pensamientos personales y teóricos para mantener un comportamiento ético como fundamento en la administración y desarrollo de las personas
- Aprendí a asumir responsabilidades mas allá de lo que exige la profesión y el desempeño de un cargo para el beneficio de sus colaboradores
- Conocí como desarrollar e implementar planes de retribución y retroalimentación para el desarrollo de personas
- Adquirí conocimientos del significado y establecimiento de altos desempeños dentro de las organizaciones
- Aprendí a realizar levantamientos de cargos y perfiles necesarios para el desarrollo de las responsabilidades y funciones del personal por competencias
- Conocí procesos y procedimientos que permiten empoderar y delegar responsabilidades y funciones a las personas
- Adquirí conocimientos actuales y reales que permiten hacer coaching a las personas
- Desarrollé habilidades para detección de necesidades de formación para las personas y colaboradores
- Conocí como desarrollar una escala de valoración de cargas y salarios conforme a las responsabilidades de los cargos

3.4 TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad de liderar, dirigir y organizar grupos y equipos de trabajo en las organizaciones públicas y privadas que permitan el logro de metas y objetivos reconociendo la diferencia y aporte particular como creación conjunta e integral, asumiendo bajo su responsabilidad el logro o no de lo planeado.

- Aprendí a reconocer las competencias de las personas facilitando la elección de los miembros de los equipos y grupos de trabajo para el logro de los objetivos
- Conocí las diferentes teorías sociales que fundamentan los grupos y equipos de trabajo
- Determino con clara visión los objetivos a ejecutar en cada uno de los equipos y grupos de trabajo que facilito o lidero
- Desarrollé habilidades para la asignación de responsabilidades y tareas a los miembros de los equipos y grupos de trabajo según sus competencias
- Aprendí a conciliar y reconocer los diferentes aportes de personas y disciplinas como un todo dentro de los equipos y grupos de trabajo
- Conocí las técnicas y estrategias de solución de conflictos al interior de los grupos y equipos de trabajo
- Adquirí habilidades de liderazgo que permiten mover a los equipos y grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos
- Desarrollé estrategias y técnicas que me permiten propiciar en los pertenecientes a los equipos y grupos de trabajo comportamientos de cooperación para el logro de los objetivos
- Conocí metodologías y técnicas que permiten mantener la motivación y retroalimentación de los quipos y grupos de trabajo

3.5 COMUNICACIÓN

Es la capacidad de impactar a los demás y a todo nivel dentro de las organizaciones, mediante la trasmisión eficaz y asertiva de información escrita y oral garantizando el flujo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

- Conocí técnicas y estrategias para influir en superiores y colegas del mismo nivel dentro de las organizaciones
- Implementé la escucha activa como estrategia para detectar información relevante dentro de las organizaciones
- Desarrollé habilidades para el establecimiento de relaciones interpersonales que permitan el flujo de la información
- Aprendí a exponer y transmitir conocimientos e información escrita y oral a un número significativo de personas
- Desarrollé destrezas para lograr persuadir y convencer a las personas con argumentos sólidos para el cumplimiento de objetivos
- Aprendí el manejo de técnicas o estrategias que me permiten afirmar o negar solicitudes de los colaboradores con respeto y empatía
- Reconocí los diferentes medios de comunicación por los cuales se puede impactar dentro de las organizaciones, según niveles jerárquicos y socioculturales
- Desarrollé habilidades de conciliación y negociación para mejorar el flujo de la información dentro de las organizaciones
- Entendí la importancia de los procesos de comunicación formal y no formal dentro de las organizaciones como factor que garantiza el flujo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos

CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN PROPUESTA DISEÑO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EGRESADOS PARA LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS OFERTADAS EN EL POSGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

Con base en los resultados del proceso investigativo y su respectivo análisis se consideran los siguientes aspectos para la elaboración de la propuesta:

Todas las definiciones de las competencias descritas y definidas en el marco administrativo de la Universidad de Medellín, fueron adecuadas según las consideraciones y recomendaciones de los expertos, quedando definidas y consideradas para la propuesta de la siguiente manera, es decir el resultado final de la aplicación del instrumento dará cuenta de la presencia o ausencia en los egresados de la especialización de Gestión del Talento Humano y la Productividad de las características definidas a continuación:

4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad para determinar objetivos, metas, procesos de seguimiento y control con base en información real, confiable, actual y priorizada que le permita la gestión y asignación de los recursos requeridos para el cumplimiento de la misión, visión y objeto de las organizaciones públicas y privadas de manera eficiente y eficaz.

4.2 CONTEXTUALIZACIÓN GLOBAL E INTERNACIONAL

Capacidad para la adquisición y análisis de conocimientos y tendencias nacionales e internacionales vigentes en la administración de recursos técnicos, tecnológicos, económicos y humanos, para diagnosticar y proyectar el impacto en las organizaciones públicas y privadas del sector productivo y de servicios.

4.3 ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Capacidad para contribuir mediante el análisis de las necesidades de las organizaciones a la adquisición permanente de altos niveles de desempeño y productividad, que favorezca la autonomía y la delegación de responsabilidades con base en el desarrollo del máximo potencial personal y profesional de los colaboradores.

4.4 TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para liderar, dirigir y organizar grupos y equipos de trabajo en las organizaciones públicas y privadas que permitan el logro de metas y objetivos en el reconocimiento de la diferencia y aporte particular como creación conjunta e integral, asumiendo bajo su responsabilidad el logro o no de lo planeado.

4.5 COMUNICACIÓN

Capacidad de impactar a los demás y a todo nivel dentro de las organizaciones, mediante la trasmisión eficaz y asertiva de información escrita y oral garantizando el flujo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

Se tuvo en cuenta para la elaboración del instrumento los 4 primeros ítems rankeados según análisis estadístico, en virtud de congruencia metodológica y favorabilidad en el diseño, aplicación y calificación del instrumento propuesto.

Cada competencia será valorada en la misma proporción numérica de los ítems para generar equilibrio e igualdad para todas las competencias. El total de ítems por competencia será de 4 para un total general del instrumento de 20 ítems con una puntuación directa (**PD**) en sumatoria numérica máxima deseada de 100

puntos según escala Likert, siendo 1 la puntuación más baja y menos deseada y 5 la más alta y deseada.

Los ítems rankeados para ser incluidos en la propuesta son:

1. Aprendí a establecer, planes proyectos y objetivos tácticos y ambiciosos para el logro de metas dentro de las organizaciones
2. Establezco técnicamente procesos de seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos y las metas
3. Conocí los debidos procesos para la formulación e implementación de la planeación estratégica dentro de las organizaciones públicas y privadas
4. Conocí el debido proceso para la generación de presupuestos confiables para la asignación de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos
5. Comprendí las tendencias macro y microeconómicas que determinan a las organizaciones
6. Conocí las tendencias internacionales orientadas hacia la gestión del conocimiento e intangibles
7. Conocí las tendencias políticas que impactan dentro de las organizaciones
8. Actualicé las teorías de administración de talento humano y la productividad dentro de las organizaciones

9. Conocí procesos y procedimientos que permiten empoderar y delegar responsabilidades y funciones a las personas.
10. Desarrollé habilidades para detección de necesidades de formación y desarrollo para las personas y colaboradores dentro de las organizaciones
11. Conocí como desarrollar e implementar planes de retribución y retroalimentación para el desarrollo de personas
12. Adquirí conocimientos del significado y establecimiento de altos desempeños dentro de las organizaciones
13. Fomenté habilidades de liderazgo que permiten mover a los equipos y grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos
14. Conocí metodologías y técnicas que permiten mantener la motivación y retroalimentación de los equipos y grupos de trabajo
15. Conocí las teorías sociales básicas en las que fundamentan los grupos y equipos de trabajo
16. Determino con clara visión los objetivos a ejecutar en cada uno de los equipos y grupos de trabajo que facilito o lidero
17. Fomenté la escucha activa como estrategia para detectar información relevante dentro de las organizaciones
18. Aprendí a exponer y transmitir conocimientos e información escrita y oral a un número significativo de personas

19. Desarrollé destrezas para lograr persuadir y convencer a las personas con argumentos sólidos para el cumplimiento de objetivos
20. Aprendí el manejo de técnicas o estrategias que me permiten afirmar o negar solicitudes de los colaboradores con respeto y empatía

El instrumento cuenta con la invitación a ser diligenciado por cada uno de los egresados del programa académico con las instrucciones y escala valorativa según escala Likert, en donde se deberá tener en cuenta las competencias y características adquiridas durante el proceso formativo con duración de un año calendario académico, en ningún momento la invitación incitará a evaluar los docentes sino la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas que le permite ser, saber y saber hacer en el ejercicio de su profesión como especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad con el perfil ofertado por la institución educativa.

4.6 CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO

Todos los ítems están definidos en pasado, pues al momento de su aplicación en promedio transcurrirá un periodo de tiempo de aproximadamente 2 meses posterior al egreso de la facultad y el proceso formativo.

Los ítems se encuentran rankedaos y priorizados según hallazgos estadísticos y corresponden respectivamente a las competencias definidas según la siguiente numeración:

- Del ítem 1 al 4 corresponde a criterios de evaluación de la competencia de planeación estratégica
- Del ítem 5 al 8 contextualización global e internacional
- Del ítem 9 al 12 administración y desarrollo de personal

- De la 13 a la 16 trabajo en equipo
- De la 17 a la 20 comunicación

4.7 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Este deberá ser diligenciado de forma escrita y personal por cada uno de los egresados del programa de Posgrado. Se sugiere este sea diligenciado con el fin de contar con una muestra significativa como requisito para la recepción de documentos para optar al título de especialista garantizado el 100 de la recolección del información.

Cada egresado estará en capacidad de diligenciar el instrumento de manera autónoma, ya que cuenta con instrucciones claras y precisas para su diligenciamiento. Se pretende con esto disminuir sesgos y/o manipulación de la información por otros evaluados, personal administrativo y/o académico de la Universidad, lo cual genera mayor credibilidad y confianza en el instrumento, adicionalmente impacta positivamente en disminución de costos, recursos temporales, humanos y tecnológicos para la institución educativa.

4.7.1 Calificación del instrumento. Posterior a la aplicación del instrumento cada uno de ellos debe ser calificado y valorado individual y particularmente según las siguientes características:

1. El evaluador del instrumento deberá realizar la sumatoria numérica de los 20 ítems conforme a lo diligenciado por cada uno de los sujetos evaluados mediante la verificación de las casillas en donde estén posicionadas las **X**. Este procedimiento le permitirá la obtención de la **puntuación directa (PD)** del instrumento.

2. Teniendo en cuenta el resultado de la puntuación directa, procederá a dividirlo por 20 el número total de ítems, permitiendo el hallazgo de la **puntuación final (PF)** que deberá dar en un rango de 1 a 5
3. Los rangos establecido en puntuación directa están distribuidos de uno (1) a cien (100) puntos
4. Los rangos establecidos en puntuación final están establecidos de uno (1) a cinco (5)
5. Los rangos de la puntuación directa (PD) con relación a la puntuación final (PF), se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 1. Rangos de Puntuación directa y puntuación final.

PUNTUACIÓN DIRECTA (PD)	PUNTUACIÓN FINAL (PF)
RANGO DE 100 A 90 PUNTOS	5
RANGO DE 89 A 70 PUNTOS	4
RANGO DE 69 A 60 PUNTOS	3
RANGO DE 59 A 40 PUNTOS	2
RANGO DE 39 O MENOS PUNTOS	1

6. La puntuación final es el foco de interpretación y análisis del instrumento, según la percepción de total acuerdo o desacuerdo de los ítems en escala Likert, los cuales determinan la presencia o ausencia de las 5 competencias que evalúa el instrumento.

4.8 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO

Una vez calificado el instrumento según las recomendaciones y hallada la puntuación final se debe tener en cuenta que algunos de los análisis posibles corresponderían a:

- Un resultado final de 5 puntos corresponde que el o los evaluados se encuentran totalmente de acuerdo con todos y cada uno de los ítems

evaluados y que por tal motivo consideran que mediante el proceso de formación académica de Posgrado en Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín, adquirieron, desarrollaron o fortalecieron las competencias definidas. Denota que efectivamente consideran que están en capacidad de liderar, dirigir, coordinar y en general de ocupar cargos y puestos de trabajo en el sector público y privado de carácter directivo y gerencial. Adicionalmente significaría que la Universidad de Medellín, cumple con las expectativas académicas y competencias ofertadas para los egresados del programa en mención, generando niveles de satisfacción y compromiso con la calidad y mejora continua.

- Un resultado final de 4 puntos corresponde que el o los evaluados se encuentran de acuerdo con algunos de los ítems evaluados y que por tal motivo consideran que mediante el proceso de formación académica de Posgrado en Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín, adquirieron, desarrollaron o fortalecieron algunas de las competencias definidas. Adicionalmente denota que estarían posiblemente en capacidad de liderar, dirigir, coordinar algunos procesos, proyectos u áreas dentro de las organizaciones y que posiblemente serían competentes al asumir cargos y puestos de trabajo en el sector público y privado de carácter directivo y gerencial. Sin embargo la obtención de este resultado puede obedecer a la necesidad de fortalecer algunas de las competencias dentro del proceso formativo del Posgrado y que existen algunos niveles de satisfacción y cumplimiento de la ofertado dentro del programa de Posgrado.
- Un resultado final de 3 puntos corresponde que el o los evaluados tienen una percepción de indiferencia con relación a los ítems evaluados y que por tal motivo consideran que mediante el proceso de formación académica de Posgrado en Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín, no adquirieron, desarrollaron o fortalecieron de

manera suficiente o adecuada las competencias definidas. Adicionalmente denota que poseen dudas en sus competencias y capacidades para liderar, dirigir, coordinar y en general ocupar puestos de trabajo en el sector público y privado de carácter directivo y gerencial. De igual forma puede interpretarse que el proceso formativo no cumplió con las expectativas y el desarrollo de las competencias ofertadas para los egresados, que los niveles de satisfacción y calidad hacia la especialización no son los esperados y adecuados, pues los evaluados no generan posturas claras hacia una tendencia de acuerdo o desacuerdo.

- Un resultado de 2 puntos denota un desacuerdo en el cumplimiento de lo ofertado en las competencias del programa para los egresados, dando cuenta que los egresados posterior al proceso formativo no se consideran competentes para ejercer cargos directivos y gerenciales foco de la oferta del Posgrado, adicional frente a este resultado, la Universidad ha de generar planes de acción en su contenido administrativo y curricular con miras a la mejora de la calidad y mejoramiento continuo del programa académico.
- Una puntuación de 1 denota total desacuerdo en la adquisición de las competencias ofertadas, el no cumplimiento, adquisición y desarrollo ninguna de las competencias gerenciales y directivas. Adicionalmente frente a este resultado han de generarse planes de acción significativos para la mejora continua y compromiso con la calidad del programa dentro de la Universidad, pues la obtención de este resultado denota total insatisfacción.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva-propositiva, ya que busca especificar algunas características para diseñar una evaluación de competencias en los egresados de la especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín.

Se pretende describir los elementos de variables específicas sin ningún tipo intervención directa por parte de los investigadores sobre ellas.

5.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

Se desarrolla en la ciudad de Medellín Colombia de febrero de 2010 a enero de 2011, para una duración total de 11 meses.

Dicho trabajo se adelanta con fines académicos y como requisito para optar al título de especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad de la Universidad de Medellín.

5.3 POBLACIÓN

Profesionales expertos, académicos, laborales o independientes activos en la ciudad de Medellín capacitados o formados externa o internamente en organizaciones educativas, productivas y/o de servicios en modelos de gestión por competencias.

5.4 MUESTRA

La muestra se hace por sujetos disponibles ya que para la recolección de información se hace imposible acudir a un tipo de muestreo estadístico. A partir de la información suministrada y teniendo en consideración las necesidades de la investigación, se toma como muestra un total de 3 expertos:

- Doctora Ana Senaida Velásquez: Jefe Unidad Selección de Talentos EPM
- Doctora Sandra Rivas: Profesional Gestión Humana y Organizacional EPM y docente de cátedra Posgrado Gestión del Talento Humano y la Productividad Universidad de Medellín Profesional Gestión Humana y Organizacional EPM
- Doctora Margarita María Ochoa Profesional Gestión Humana y Organizacional EPM

Para seleccionar la muestra se tuvo en cuenta experticia técnica en el tema de modelos, gestión y evaluación de competencias, trayectoria laboral, participación en consultorías, docencia y disponibilidad temporal. No se tuvo en cuenta variables de edad, nivel socioeconómico entre otras no descritas en las incluyentes.

5.5 DISEÑO

Esta investigación tiene un diseño, tipo encuesta, el cual es exclusivo de las ciencias sociales. Se trata de requerir información a un grupo de personas acerca del tema en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan a los datos recogidos.

Su conocimiento de la realidad es primario, directo y por lo tanto menos engañoso.

Como es posible agrupar los datos en forma de cuadros estadísticos, se hace muy simple la medición de las variables en estudio. De esta manera se pueden cuantificar una serie de variables operando con ellas con mayor precisión y permitiendo el uso de correlaciones y otros elementos.

La encuesta sometida a validación mediante panel de expertos considero las 5 competencias definidas para el instrumento, cada una de ellas con 9 ítems definidos en pertenencia a la descripción de la misma, para un total de 45 ítems a evaluar por los expertos.

5.6 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Se adecuó la información que se tenía en Excel, y se exportó a una estructura de SPSS versión 18, donde se puede garantizar la calidad del dato, es decir; los valores perdidos y la inexistencia de la información.

Se evaluó en un primer momento la confiabilidad de los ítems con el procedimiento de Análisis de Alfa de Crombach's, para establecer la pertinencia de dichos ítems en el cuestionario.

En un segundo momento, se llevó a cabo el análisis de correlaciones de los ítems entre sí, evaluando la asociación de los mismos.

Por último de acuerdo a la media por grupo de componente se rankearon las preguntas que quedarían en el instrumento definitivo.

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD - ESCALA (ALFA)

Número de Casos = 3

Estadísticos Para la Escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
173,33	672,333	25,929	43

Tabla 2. Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza
Medias de los elementos	4,031	2,333	4,667	2,333	2,000	,491
Varianzas de los elementos	1,558	,333	5,333	5,000	16,000	2,935
Correlaciones inter-elementos	,257	-1,000	1,000	2,000	-1,000	,444

Tabla 3. Análisis de Varianza

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Chi-cuadrado de Friedman	Sig.
Inter-personas	31,271	2	15,636		
Inter-elementos	61,876	42	1,473	1,205	,233
No aditividad	23,213 ^a	1	23,213	24,230	,000
Intra-personas	79,516	83	,958		
Residual	102,729	84	1,223		
Equilibrio	164,605	126	1,306		
Total	195,876	128	1,530		
Total					

Media global = 4,03

Alfa de Cronbach = **0.922**

Ítems Estandarizados= **0.937**

Se observa que para las variables en estudio el valor de alfa es superior a 0,5; siendo muy cercano a 1 lo que indica que el criterio de aceptación dentro del estudio es óptimo.

6.2 ANÁLISIS DE FIABILIDAD PARA CADA FACTOR

Tabla 4. Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P_1	168,67	661,333	,359	,921
P_2	169,67	622,333	,625	,918
P_3	168,67	661,333	,359	,921
P_4	170,33	620,333	,568	,919
P_5	168,67	661,333	,359	,921
P_6	170,33	580,333	,913	,913
P_7	170,67	569,333	,993	,912
P_8	168,67	661,333	,359	,921
P_9	170,33	580,333	,913	,913
P_10	168,67	702,333	-,991	,927
P_12	170,00	637,000	,583	,919
P_13	170,33	666,333	,097	,923
P_14	169,00	643,000	,990	,918
P_15	171,00	637,000	,583	,919
P_16	169,00	691,000	-,626	,926
P_17	168,67	702,333	-,991	,927
P_19	169,67	661,333	,359	,921
P_20	169,33	680,333	-,173	,925
P_21	168,67	661,333	,359	,921
P_22	168,67	661,333	,359	,921
P_23	169,67	604,333	,552	,920
P_24	168,67	661,333	,359	,921
P_25	170,00	592,000	,750	,916
P_26	168,67	661,333	,359	,921
P_27	169,67	604,333	,552	,920
P_28	169,00	651,000	,339	,921
P_29	169,00	643,000	,990	,918
P_30	169,00	651,000	,339	,921
P_31	170,00	592,000	,750	,916
P_32	169,00	691,000	-,626	,926
P_33	170,00	592,000	,750	,916
P_34	168,67	661,333	,359	,921
P_35	170,00	592,000	,750	,916
P_36	168,67	661,333	,359	,921
P_37	169,33	632,333	,775	,917
P_38	168,67	661,333	,359	,921
P_39	169,00	643,000	,990	,918
P_40	168,67	661,333	,359	,921
P_41	168,67	661,333	,359	,921
P_42	168,67	661,333	,359	,921
P_43	169,00	651,000	,339	,921
P_44	170,33	580,333	,913	,913
P_45	168,67	661,333	,359	,921

El valor de alfa en cada una de las preguntas indica que el cuestionario es óptimo para medir el nivel de competencias presentes en cada una de los egresados y por consiguiente, todos los aspectos deben estar incluidos en el instrumento de medición.

6.3 CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES

Tabla 5. Correlación entre ítems P_1 a P_15

Rho		P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_10	P_12	P_13	P_14	P_15
P_1	Coeficiente de correlación	1,000	,866	1,000	-,500	1,000	,000	,000	1,000	,000	-,500	-,500	-,866	,500	-,500
P_2	Coeficiente de correlación		1,000	,866	,000	,866	,500	,500	,866	,500	-,866	,000	-,500	,866	,000
P_3	Coeficiente de correlación			1,000	-,500	1,000	,000	,000	1,000	,000	-,500	-,500	-,866	,500	-,500
P_4	Coeficiente de correlación				1,000	-,500	,866	,866	-,500	,866	-,500	1,000	,866	,500	1,000
P_5	Coeficiente de correlación					1,000	,000	,000	1,000	,000	-,500	-,500	-,866	,500	-,500
P_6	Coeficiente de correlación						1,000	1,000	,000	1,000	-,866	,866	,500	,866	,866
P_7	Coeficiente de correlación							1,000	,000	1,000	-,866	,866	,500	,866	,866
P_8	Coeficiente de correlación								1,000	,000	-,500	-,500	-,866	,500	-,500
P_9	Coeficiente de correlación									1,000	-,866	,866	,500	,866	,866
P_10	Coeficiente de correlación										1,000	-,500	,000	-1,000	-,500
P_12	Coeficiente de correlación											1,000	,866	,500	1,000
P_13	Coeficiente de correlación												1,000	,000	,866
P_14	Coeficiente de correlación													1,000	,500
P_15	Coeficiente de correlación														1,000

Tabla 6. Correlación entre ítems P_16 a P_30

Rho		P_16	P_17	P_19	P_20	P_21	P_22	P_23	P_24	P_25	P_26	P_27	P_28	P_29	P_30	
P_1	Coefficiente de correlación	,500	-,500	1,000	,866	1,000	1,000	-,500	1,000	,000	1,000	-,500	1,000	,500	1,000	
P_2	Coefficiente de correlación	,000	-,866	,866	,500	,866	,866	,000	,866	,500	,866	,000	,866	,866	,866	
P_3	Coefficiente de correlación	,500	-,500	1,000	,866	1,000	1,000	-,500	1,000	,000	1,000	-,500	1,000	,500	1,000	
P_4	Coefficiente de correlación	-,1000	-,500	-,500	-,866	-,500	-,500	1,000	-,500	,866	-,500	1,000	-,500	,500	-,500	
P_5	Coefficiente de correlación	,500	-,500	1,000	,866	1,000	1,000	-,500	1,000	,000	1,000	-,500	1,000	,500	1,000	
P_6	Coefficiente de correlación	-,866	-,866	,000	-,500	,000	,000	,866	,000	1,000	,000	,866	,000	,866	,000	
P_7	Coefficiente de correlación	-,866	-,866	,000	-,500	,000	,000	,866	,000	1,000	,000	,866	,000	,866	,000	
P_8	Coefficiente de correlación	,500	-,500	1,000	,866	1,000	1,000	-,500	1,000	,000	1,000	-,500	1,000	,500	1,000	
P_9	Coefficiente de correlación	-,866	-,866	,000	-,500	,000	,000	,866	,000	1,000	,000	,866	,000	,866	,000	
P_10	Coefficiente de correlación	,500	1,000	-,500	,000	-,500	-,500	-,500	-,500	-,866	-,500	-,500	-,500	-,1000	-,500	
P_12	Coefficiente de correlación	-,1000	-,500	-,500	-,866	-,500	-,500	1,000	-,500	,866	-,500	1,000	-,500	,500	-,500	
P_13	Coefficiente de correlación	-,866	,000	-,866	-,1000	-,866	-,866	,866	-,866	,500	-,866	,866	-,866	,000	-,866	
P_14	Coefficiente de correlación	-,500	-,1000	,500	,000	,500	,500	,500	,500	,866	,500	,500	,500	1,000	,500	
P_15	Coefficiente de correlación	-,1000	-,500	-,500	-,866	-,500	-,500	1,000	-,500	,866	-,500	1,000	-,500	,500	-,500	
P_16	Coefficiente de correlación	1,000	,500	,500	,866	,500	,500	-,1000	,500	-,866	,500	-,1000	,500	-,500	,500	
P_17	Coefficiente de correlación		1,000	-,500	,000	-,500	-,500	-,500	-,500	-,866	-,500	-,500	-,500	-,1000	-,500	
P_19	Coefficiente de correlación			1,000	,866	1,000	1,000	-,500	1,000	,000	1,000	-,500	1,000	,500	1,000	
P_20	Coefficiente de correlación				1,000	,866	,866	-,866	,866	-,500	,866	-,866	,866	,000	,866	
P_21	Coefficiente de correlación					1,000	1,000	-,500	1,000	,000	1,000	-,500	1,000	,500	1,000	
P_22	Coefficiente de correlación						1,000	-,500	1,000	,000	1,000	-,500	1,000	,500	1,000	
P_23	Coefficiente de correlación							1,000	-,500	,866	-,500	1,000	-,500	,500	-,500	
P_24	Coefficiente de correlación								1,000	,000	1,000	-,500	1,000	,500	1,000	
P_25	Coefficiente de correlación									1,000	,000	,866	,000	,866	,000	
P_26	Coefficiente de correlación										1,000	-,500	1,000	,500	1,000	
P_27	Coefficiente de correlación											1,000	-,500	,500	-,500	
P_28	Coefficiente de correlación												1,000	,500	1,000	
P_29	Coefficiente de correlación													1,000	,500	
P_30	Coefficiente de correlación															1,000

Tabla 7. Correlación entre ítems P_31 a P_45

Rho		P_31	P_32	P_33	P_34	P_35	P_36	P_37	P_38	P_39	P_40	P_41	P_42	P_43	P_44	P_45
P_1	Coeficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_2	Coeficiente de correlación	,500	,000	,500	,866	,500	,866	1,000	,866	,866	,866	,866	,866	,866	,500	,866
P_3	Coeficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_4	Coeficiente de correlación	,866	-1,000	,866	-,500	,866	-,500	,000	-,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,500	,866	-,500
P_5	Coeficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_6	Coeficiente de correlación	1,000	-,866	1,000	,000	1,000	,000	,500	,000	,866	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
P_7	Coeficiente de correlación	1,000	-,866	1,000	,000	1,000	,000	,500	,000	,866	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
P_8	Coeficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_9	Coeficiente de correlación	1,000	-,866	1,000	,000	1,000	,000	,500	,000	,866	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
P_10	Coeficiente de correlación	-,866	,500	-,866	-,500	-,866	-,500	-,866	-,500	-1,000	-,500	-,500	-,500	-,500	-,866	-,500
P_12	Coeficiente de correlación	,866	-1,000	,866	-,500	,866	-,500	,000	-,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,500	,866	-,500
P_13	Coeficiente de correlación	,500	-,866	,500	-,866	,500	-,866	-,500	-,866	,000	-,866	-,866	-,866	-,866	,500	-,866
P_14	Coeficiente de correlación	,866	-,500	,866	,500	,866	,500	,866	,500	1,000	,500	,500	,500	,500	,866	,500
P_15	Coeficiente de correlación	,866	-1,000	,866	-,500	,866	-,500	,000	-,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,500	,866	-,500
P_16	Coeficiente de correlación	-,866	1,000	-,866	,500	-,866	,500	,000	,500	-,500	,500	,500	,500	,500	-,866	,500
P_17	Coeficiente de correlación	-,866	,500	-,866	-,500	-,866	-,500	-,866	-,500	-1,000	-,500	-,500	-,500	-,500	-,866	-,500
P_19	Coeficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_20	Coeficiente de correlación	-,500	,866	-,500	,866	-,500	,866	,500	,866	,000	,866	,866	,866	,866	-,500	,866
P_21	Coeficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_22	Coeficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_23	Coeficiente de correlación	,866	-1,000	,866	-,500	,866	-,500	,000	-,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,500	,866	-,500
P_24	Coeficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_25	Coeficiente de correlación	1,000	-,866	1,000	,000	1,000	,000	,500	,000	,866	,000	,000	,000	,000	1,000	,000

Rho		P_31	P_32	P_33	P_34	P_35	P_36	P_37	P_38	P_39	P_40	P_41	P_42	P_43	P_44	P_45
P_26	Coefficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_27	Coefficiente de correlación	,866	-1,000	,866	-,500	,866	-,500	,000	-,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,500	,866	-,500
P_28	Coefficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_29	Coefficiente de correlación	,866	-,500	,866	,500	,866	,500	,866	,500	1,000	,500	,500	,500	,500	,866	,500
P_30	Coefficiente de correlación	,000	,500	,000	1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_31	Coefficiente de correlación	1,000	-,866	1,000	,000	1,000	,000	,500	,000	,866	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
P_32	Coefficiente de correlación		1,000	-,866	,500	-,866	,500	,000	,500	-,500	,500	,500	,500	,500	-,866	,500
P_33	Coefficiente de correlación			1,000	,000	1,000	,000	,500	,000	,866	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
P_34	Coefficiente de correlación				1,000	,000	1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_35	Coefficiente de correlación					1,000	,000	,500	,000	,866	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
P_36	Coefficiente de correlación						1,000	,866	1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_37	Coefficiente de correlación							1,000	,866	,866	,866	,866	,866	,866	,500	,866
P_38	Coefficiente de correlación								1,000	,500	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_39	Coefficiente de correlación									1,000	,500	,500	,500	,500	,866	,500
P_40	Coefficiente de correlación										1,000	1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_41	Coefficiente de correlación											1,000	1,000	1,000	,000	1,000
P_42	Coefficiente de correlación												1,000	1,000	,000	1,000
P_43	Coefficiente de correlación													1,000	,000	1,000
P_44	Coefficiente de correlación														1,000	,000
P_45	Coefficiente de correlación															1,000

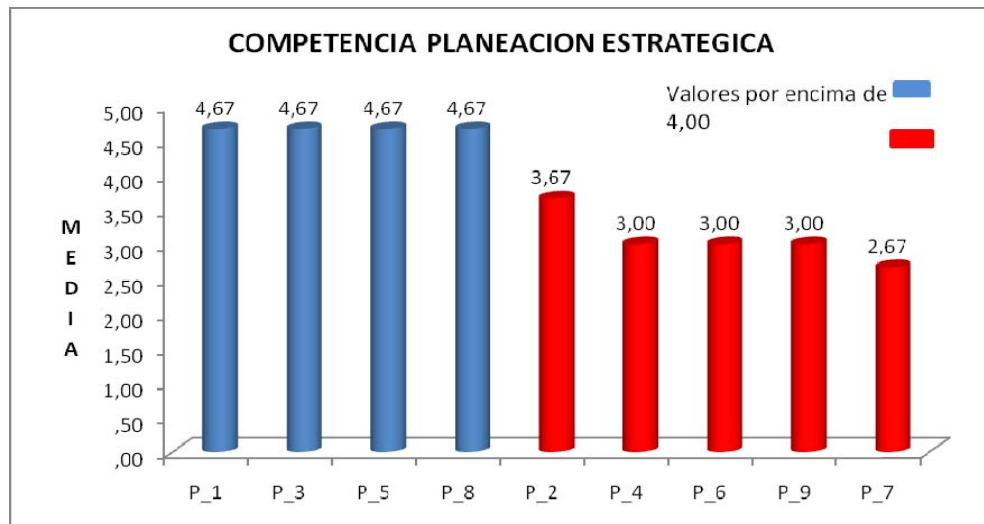
En cada una de las tablas anteriores se indica una relación directa o inversa con cada uno de los ítems, lo que significa que mientras mayor sea la participación en cuanto a procesos e interiorización de los temas, se genera un impacto a nivel empresarial y se ve reflejado en pro del mejoramiento de la calidad y en las competencias de Contextualización Global e Internacional, de Planeación Estratégica, de Administración y Desarrollo de Personal, de Trabajo en Equipo y de Comunicación.

6.4 RANKING DE PREGUNTAS

Tabla 8. Ranking por media Competencia Planeación Estratégica

Planeación Estratégica	Estadístico	Ranking
P_1	4,67	1
P_3	4,67	2
P_5	4,67	3
P_8	4,67	4
P_2	3,67	5
P_4	3,00	6
P_6	3,00	7
P_9	3,00	8
P_7	2,67	9

Gráfico 1. Ranking por media Competencia Planeación Estratégica



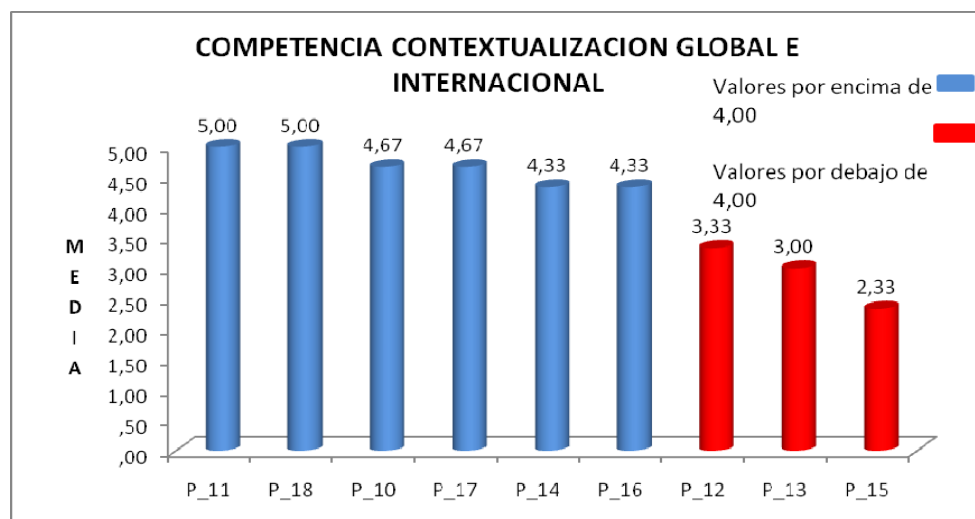
Para la competencia de planeación estratégica se establecen cuatro preguntas por encima de una media de 4,00, las cuales evalúan la capacidad de determinar objetivos, metas, procesos de seguimiento y control con base en información real, confiable, actual y priorizada que le permita la gestión y asignación de los recursos

requeridos para el cumplimiento de la misión, visión y objeto de las organizaciones públicas y privadas de manera eficiente y eficaz.

Tabla 9. Ranking por media Competencia Contextualización Global e Internacional

Contextualización Global e Internacional	Estadístico	Ranking
P_11	5,00	1
P_18	5,00	2
P_10	4,67	3
P_17	4,67	4
P_14	4,33	5
P_16	4,33	6
P_12	3,33	7
P_13	3,00	8
P_15	2,33	9

Gráfico 2. Ranking por media Competencia Contextualización Global e Internacional



Para la competencia contextualización global e internacional se definen 6 preguntas por encima de un promedio de 4,00, las cuales evalúan la disposición permanente en la adquisición y análisis de conocimientos y tendencias nacionales e internacionales vigentes en la administración de recursos técnicos, tecnológicos,

económicos y humanos, diagnosticando y proyectando el impacto en las organizaciones públicas y privadas del sector productivo y de servicios.

Tabla 10. Ranking por media Competencia Administración y Desarrollo de Personal

Administración y Desarrollo de Personal	Estadístico	Ranking
P_24	4,67	1
P_26	4,67	2
P_21	4,67	3
P_22	4,67	4
P_20	4,00	5
P_23	3,67	6
P_27	3,67	7
P_19	3,67	8
P_25	3,33	9

Gráfico 3. Ranking por media Competencia Administración y Desarrollo de Personal



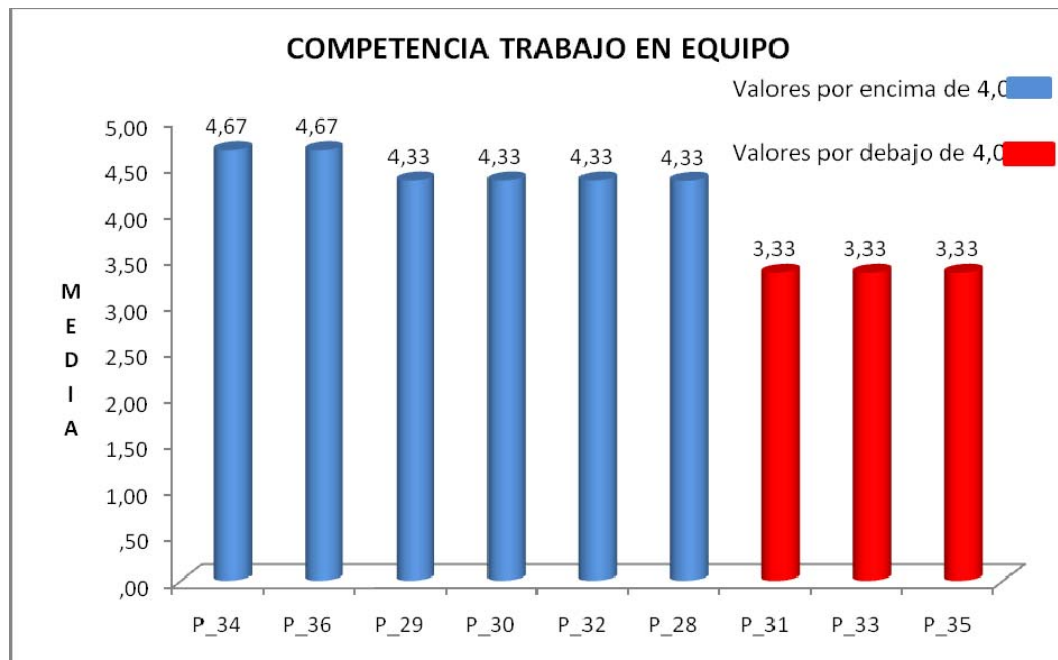
Para la competencia administración y desarrollo de personal se definen 5 preguntas por encima de un promedio de 4,00, las cuales evalúan la contribución mediante el análisis de las necesidades de las organizaciones a la adquisición

permanente de altos niveles de desempeño y productividad, favoreciendo la autonomía y la delegación de responsabilidades con base en el desarrollo del máximo potencial personal y profesional de los colaboradores.

Tabla 11. Ranking por media Competencia Trabajo en Equipo

Trabajo en Equipo	Estadístico	Ranking
P_34	4,67	1
P_36	4,67	2
P_29	4,33	3
P_30	4,33	4
P_32	4,33	5
P_28	4,33	6
P_31	3,33	7
P_33	3,33	8
P_35	3,33	9

Gráfico 4. Ranking por media Competencia Trabajo en Equipo



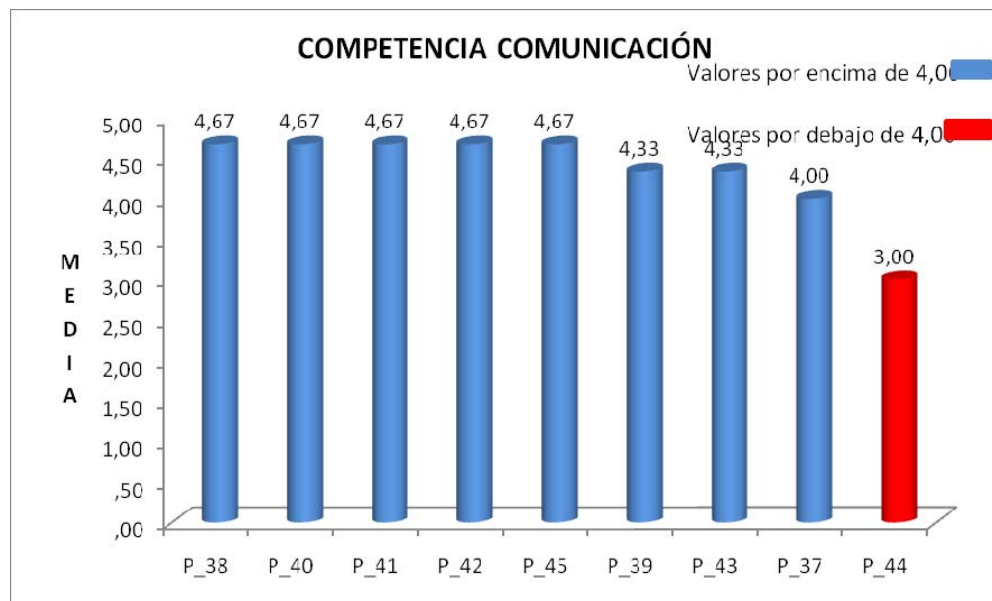
Para la competencia trabajo en equipo se definen 6 preguntas por encima de un promedio de 4,00, las cuales evalúan la capacidad de liderar, dirigir y organizar

grupos y equipos de trabajo en las organizaciones públicas y privadas que permitan el logro de metas y objetivos reconociendo la diferencia y aporte particular como creación conjunta e integral, asumiendo bajo su responsabilidad el logro o no de lo planeado.

Tabla 12. Ranking por media Competencia Comunicación

Competencia Comunicación Estadístico	Ranking
P_38	4,67 1
P_40	4,67 2
P_41	4,67 3
P_42	4,67 4
P_45	4,67 5
P_39	4,33 6
P_43	4,33 7
P_37	4,00 8
P_44	3,00 9

Gráfico 5. Ranking por media competencia comunicación



Para la competencia comunicación se definen 8 preguntas por encima de un promedio de 4,00, las cuales evalúan la capacidad de impactar a los demás y a todo nivel dentro de las organizaciones, mediante la trasmisión eficaz y asertiva de información escrita y oral garantizando el flujo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados de la investigación se presenta conforme a lo delimitado en el marco teórico sobre competencias, los resultados estadísticos obtenidos por medio del instrumento aplicado para la recolección de la información, mediante metodología de panel de expertos.

Conforme a los resultados y al cumplimiento del objetivo del presente trabajo se establece teniendo en cuenta la escala Likert que: el 4.44%, correspondiente a 2 ítems planteados al panel de expertos fue valorado con total acuerdo para ser incluido en la propuesta de diseño de instrumento de evaluación en egresados para la valoración de las competencias ofertadas en el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín, que el 60% correspondiente a 27 ítems del mismo instrumento presentado al panel de expertos considero estar de acuerdo en incluirlos, denotando un total del 64.44%, correspondiente a 29 ítems de los 45 planteados por encima de una puntuación de 4 puntos de 5 posibles en la escala determinada, es decir que su percepción de pertenencia no es indiferente, en desacuerdo o total desacuerdo.

Dichos ítems se encuentran distribuidos en las cinco competencias, cada una de ellas con 9 ítems posibles de la siguiente manera: 4 para la competencia de planeación estratégica, 6 para contextualización global e internacional, 5 para la competencia de administración y desarrollo de personal, 6 para trabajo en equipo y 8 la más representativa en número de ítems para la competencia de comunicación.

El 35.55 % restante correspondiente a 16 ítems de los 45 planteados al panel de expertos fueron valorados con puntuaciones iguales o inferiores a 3 puntos, denotando la indiferencia, desacuerdo o total desacuerdo para ser tenidos en cuenta dentro de la propuesta final, respectivamente corresponden: 5 para la

competencia de planeación estratégica; 3 para la competencia de contextualización global e internacional; 4 en la competencia de administración y desarrollo de personal; 3 en la competencia de trabajo en equipo y 1 para la competencia de comunicación. Por lo anteriormente mencionado y en cumplimiento de los criterios estadísticos se considera pertinente incluir en el instrumento de la propuesta final los siguientes ítems:

7.1 COMPETENCIA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Aprendí a establecer, planes proyectos y objetivos tácticos y ambiciosos para el logro de metas dentro de las organizaciones.
2. Establezco técnicamente procesos de seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos.
3. Conocí los debidos procesos para la formulación e implementación de la planeación estratégica dentro de las organizaciones
4. Conocí el debido proceso para la generación de presupuestos confiables para la asignación de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos

7.2 COMPETENCIA CONTEXTUALIZACIÓN GLOBAL E INTERNACIONAL

1. Comprendí las tendencias macro y microeconómicas que determinan a las organizaciones
2. Conocí las tendencias internacionales orientadas hacia la gestión del conocimiento e intangibles
3. Conocí las tendencias políticas que impactan dentro de las organizaciones
4. Actualicé las teorías de administración de talento humano y la productividad dentro de las organizaciones
5. Comprendí la funcionalidad e impacto de los recursos técnicos y tecnológicos dentro de las organizaciones

6. Aprendí la importancia de conocer permanentemente sucesos mundiales que puedan impactar a las organizaciones

7.3 COMPETENCIA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

1. Conocí procesos y procedimientos que permiten empoderar y delegar responsabilidades y funciones a las personas
2. Desarrollé habilidades para detección de necesidades de formación para las personas y colaboradores
3. Conocí como desarrollar e implementar planes de retribución y retroalimentación para el desarrollo de personas
4. Adquirí conocimientos del significado y establecimiento de altos desempeños dentro de las organizaciones
5. Aprendí a asumir responsabilidades mas allá de lo que exige la profesión y el desempeño de un cargo para el beneficio de sus colaboradores

7.4 COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO

1. Adquirí habilidades de liderazgo que permiten mover a los equipos y grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos
2. Conocí metodologías y técnicas que permiten mantener la motivación y retroalimentación de los quipos y grupos de trabajo
3. Conocí las diferentes teorías sociales que fundamentan los grupos y equipos de trabajo
4. Determino con clara visión los objetivos a ejecutar en cada uno de los equipos y grupos de trabajo que facilito o lidero
5. Aprendí a conciliar y reconocer los diferentes aportes de personas y disciplinas como un todo dentro de los equipos y grupos de trabajo

6. Aprendí a reconocer las competencias de las personas facilitando la elección de los miembros de los equipos y grupos de trabajo para el logro de los objetivos

7.5 COMPETENCIA COMUNICACIÓN

1. Implementé la escucha activa como estrategia para detectar información relevante dentro de las organizaciones
2. Aprendí a exponer y transmitir conocimientos e información escrita y oral a un número significativo de personas
3. Desarrollé destrezas para lograr persuadir y convencer a las personas con argumentos sólidos para el cumplimiento de objetivos
4. Aprendí el manejo de técnicas o estrategias que me permiten afirmar o negar solicitudes de los colaboradores con respeto y empatía
5. Entendí la importancia de los procesos de comunicación formal y no formal dentro de las organizaciones como factor que garantiza el flujo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos
6. Desarrollé habilidades para el establecimiento de relaciones interpersonales que permitan el flujo de la información
7. Reconocí los diferentes medios de comunicación por los cuales se puede impactar dentro de las organizaciones, según niveles jerárquicos y socioculturales
8. Conocí técnicas y estrategias para influir en superiores y colegas del mismo nivel dentro de las organizaciones

Cualitativamente el panel de expertos, específicamente la Doctora Ana Sneidera Velázquez, sugiere la adecuación en la redacción y descripción de las cinco competencias las cuales serán consideradas de la siguiente manera:

- A. **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.** Capacidad para determinar objetivos, metas, procesos de seguimiento y control con base en información real, confiable, actual y priorizada que le permita la gestión y asignación de los recursos requeridos para el cumplimiento de la misión, visión y objeto de las organizaciones públicas y privadas de manera eficiente y eficaz.
- B. **CONTEXTUALIZACIÓN GLOBAL E INTERNACIONAL.** Capacidad para la adquisición y análisis de conocimientos y tendencias nacionales e internacionales vigentes en la administración de recursos técnicos, tecnológicos, económicos y humanos, para diagnosticar y proyectar el impacto en las organizaciones públicas y privadas del sector productivo y de servicios.
- C. **ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.** Capacidad para contribuir mediante el análisis de las necesidades de las organizaciones a la adquisición permanente de altos niveles de desempeño y productividad, que favorezca la autonomía y la delegación de responsabilidades con base en el desarrollo del máximo potencial personal y profesional de los colaboradores.
- D. **TRABAJO EN EQUIPO.** Capacidad para liderar, dirigir y organizar grupos y equipos de trabajo en las organizaciones públicas y privadas que permitan el logro de metas y objetivos en el reconocimiento de la diferencia y aporte particular como creación conjunta e integral, asumiendo bajo su responsabilidad el logro o no de lo planeado.
- E. **COMUNICACIÓN.** Capacidad de impactar a los demás y a todo nivel dentro de las organizaciones, mediante la trasmisión eficaz y asertiva de información escrita y oral garantizando el flujo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

De igual forma expone la importancia ajustar los siguientes ítems al interior del instrumento de la propuesta final:

- Conocí los debidos procesos para la formulación e implementación de la planeación estratégica dentro de las organizaciones
- Desarrollé habilidades para detección de necesidades de formación para las personas y colaboradores
- Conocí las diferentes teorías sociales que fundamentan los grupos y equipos de trabajo
- Adquirí habilidades de liderazgo que permiten mover a los equipos y grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos
- Implementé la escucha activa como estrategia para detectar información relevante dentro de las organizaciones

Los cuales se redefinen como:

- Conocí los debidos procesos para la formulación e implementación de la planeación estratégica dentro de las organizaciones públicas y privadas
- Desarrollé habilidades para detección de necesidades de formación y desarrollo para las personas y colaboradores dentro de las organizaciones
- Conocí las teorías sociales básicas en las que fundamentan los grupos y equipos de trabajo
- Fomenté habilidades de liderazgo que permiten mover a los equipos y grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos
- Fomenté la escucha activa como estrategia para detectar información relevante dentro de las organizaciones.

8. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos, metodología y resultados obtenidos a través del presente trabajo de grado se puede concluir que:

Se da cumplimiento al objetivo planteado. Que mediante metodología de panel de expertos se logra la validación cuantitativa y cualitativa del instrumento de evaluación en egresados para la valoración de las competencias ofertadas en el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín, denotando que el instrumento cuenta con la capacidad de medir de manera confiable cada una de las competencias definidas en el mismo. Que en la propuesta inicial de los 45 ítems sugeridos a los expertos se contó con una efectividad en cantidad y calidad del 64.44% al quedar rankeados por encima de 4 puntos de 5 posibles, 29 de ellos denotando un acuerdo y un acuerdo total técnico para ser incluidos en el instrumento final presentado a la Universidad de Medellín.

Que la hipótesis enunciada en el planteamiento del problema permite afirmar que existe un instrumento para evaluar las competencias ofertadas en el Posgrado de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín, que puede ser empleado para procesos de medición objetiva en pro del mejoramiento continuo de la calidad a nivel educativo y administrativo con miras a la excelencia y la mejora continua. Que la implementación de la propuesta ratifica el compromiso con la calidad y la evaluación que aporta a los procesos de certificación y acreditación institucional en el ámbito educativo.

Finalmente según consideración, análisis y aprobación de la propuesta por la Universidad de Medellín, ésta contará con un instrumento de recolección de información que le permite a los programas de pregrado y Posgrado ampliar el alcance mediante la implementación de pruebas piloto, adicionalmente podrá ser

modificada según las necesidades con base en el stock de ítems rankeados para la modificación, aplicación u optimización del instrumento.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Marta Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica. 2000.

-----, Marta Alicia. Desempeño por competencias Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica. 2002

-----, Marta Alicia. Diccionario de comportamientos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica. 2004

ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Barcelona: Paidós. 1996

AVERY DENNISON COLOMBIA S.A.. Diccionario y definiciones de competencias para personal operativo y administrativo.

BECERRA MARTINEZ, Hilda y otros. Diseño de un modelo de cualificación del talento humano basado en las competencias para la sucursal de seguridad social de COLSEGUROS S.A. –Medellín. Medellín, 2002. Administrador. Universidad de San Buenaventura. Facultad de ciencias empresariales.

CASTILLO APONTE, José. Administración de personal. Bogotá DC Colombia: Ecoe Ediciones p 117-133

-----, José. Gestión total de personal. Bogotá D.C. DC Colombia: Editorial Presencia Ltda. 1994

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGRAW-HILL. 2000.

DE LA POZA. Juan. La selección de Recursos Humanos basada en las competencias. Propuesta de un modelo para la selección de Recursos Humanos. En: AEDIPE (Asociación Española de Dirección de Personal). Tercera época, No 4 (marzo, 1998) p 18-28

DON HELLRIEGEL, SUSAN E. JACKSON Y JOHN W. SLOCUM. Administración. Un Enfoque Basado en Competencias. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. 2009.

GIRALDO MAESTRE, Ana María y otros. Diseño de herramienta para la evaluación del desempeño para la empresa Metropolitana para la seguridad METROSEGURIDAD. Medellín, 2004. Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín. Coordinación de Postgrados.

GOMEZ CARDONA, Luís Hernando y otros. Propuesta de un sistema unificado de evaluación de desempeño para los sectores público y privado en Colombia. Medellín, 2004. Especialista en alta Gerencia. Universidad de Medellín. Especialización en Alta Gerencia.

GONZALEZ E, Arturo. Medición del desempeño Organizacional, Ideas Económicas. México D.F: 1 de noviembre de 1.996. P 1 y 13.

HAY GROUP. Las competencias, clave para una organización integrada de los Recursos humanos. Ediciones Deusto S.S. España: 1996. p 75-96

LE BOTERF, Guy. Ingeniería de las Competencias. Barcelona: Ed. Epise.

LEVY-LEVOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. España: Gestión 2000.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than *for* "intelligence." *American Psychologist*, 28, 1-14. ...

MITRANI, Alain. Las competencias: clave para una gestión de los recursos Humanos. Madrid: Deusto S.A.. 1996 Pág. 28, 29.

POLITECNICO JAIME ISAZA CADAVID. Diccionario de competencias, definiciones y descriptores comportamentales.

PUCHOL, Luis. Dirección y gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIR. 1995

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Ecafsa: 2000.

TORO, ALVAREZ. Fernando. Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional. Medellín: CINCEL LTDA.. 1990

TRAINING Y DEVELOPMENT. Gestión por Competencias. Madrid: Mayo de 1998.

www.udem.edu.co

ANEXOS

ANEXO A. PANEL DE EXPERTOS

OBJETIVO: Evaluar la percepción del panel de expertos frente a cada uno de los ítems según las competencias definidas con el objeto de generar una propuesta de instrumento de evaluación para la Especialización de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín

METODOLOGÍA: Cada uno de los expertos deberá hacer lectura de la definición de las competencias y los ítems específicos, valorando en una escala de 1 a 5 si se encuentra de acuerdo o no en que dicho ítem sea incluido en la propuesta de instrumento de evaluación final para el programa académico en mención.

ESCALA VALORATIVA:

(1): Totalmente en desacuerdo; (2): En desacuerdo; (3): Indiferente; (4) De acuerdo (5): Totalmente de acuerdo

A continuación encontrará la definición de cada una de las competencias y los ítems correspondientes. En cada uno de los cuadros de la derecha deberá marcar con una **X** el valor que considere según la escala valorativa para que sea incluido o no dentro de la propuesta del instrumento final.

COMPETENCIA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA									
Es la capacidad de determinar objetivos, metas, procesos de seguimiento y control con base en información real, confiable, actual y priorizada que le permita la gestión y asignación de los recursos requeridos para el cumplimiento de la misión, visión y objeto de las organizaciones públicas y privadas de manera eficiente y eficaz.									
ÍTEMS A EVALUAR					ESCALA VALORATIVA				
					1	2	3	4	5
1	Aprendí a establecer planes proyectos y objetivos tácticos y ambiciosos, para el logro de metas dentro de las organizaciones								
2	Estoy en capacidad de priorizar todas mis ideas según su importancia y urgencia, para tomar decisiones en beneficio de las organizaciones								
3	Establezco técnicamente procesos de seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos								
4	Visualizo las dificultades y amenazas para el cumplimiento de los objetivos propuestos								
5	Conocí los debidos procesos para la formulación e implementación de la planeación estratégica dentro de las organizaciones								
6	Aprendí a reconocer las estructuras organizacionales y forma de realizar el trabajo, tanto en el sector público como privado								
7	Desarrollé habilidades para mantener a todos los colaboradores de los diferentes equipos de trabajo en el logro de los objetivos								
8	Conocí el debido proceso para la generación de presupuestos confiables para la asignación de todos los recursos necesarios, para el cumplimiento de los objetivos								
9	Aprendí a analizar todas las variables necesarias para la implementación temprana de cambios y adecuaciones para el cumplimiento de los objetivos								

COMPETENCIA CONTEXTUALIZACIÓN GLOBAL E INTERNACIONAL										
Es la disposición permanente en la adquisición y análisis de conocimientos y tendencias nacionales e internacionales vigentes en la administración de recursos técnicos, tecnológicos, económicos y humanos, diagnosticando y proyectando el impacto en las organizaciones públicas y privadas del sector productivo y de servicios.										
ITEMS A EVALUAR						ESCALA VALORATIVA				
						1	2	3	4	5
10	Conocí las tendencias políticas que impactan a las organizaciones									
11	Comprendí las tendencias macro y microeconómicas que determinan a las organizaciones									
12	Estudí las diferencias culturales y étnicas que confluyen e impactan a las organizaciones									
13	Entendí la importancia del manejo de un segundo idioma dentro de las organizaciones									
14	Comprendí la funcionalidad e impacto de los recursos técnicos y tecnológicos dentro de las organizaciones									
15	Desarrollé habilidades en temas económicos, que me permiten negociar en cualquier moneda extranjera									
16	Aprendí la importancia de conocer permanentemente sucesos mundiales que puedan impactar a las organizaciones									
17	Actualicé las teorías de administración de talento humano y la productividad dentro de las organizaciones									
18	Conocí las tendencias internacionales orientadas hacia la gestión del conocimiento e intangibles									

COMPETENCIA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL										
Es la contribución mediante el análisis de las necesidades de las organizaciones a la adquisición permanente de altos niveles de desempeño y productividad, favoreciendo la autonomía y la delegación de responsabilidades con base en el desarrollo del máximo potencial personal y profesional de los colaboradores.										
ITEMS A EVALUAR						ESCALA VALORATIVA				
						1	2	3	4	5
19	Integré pensamientos personales y teóricos para mantener un comportamiento ético como fundamento en la administración y desarrollo de las personas									
20	Aprendí a asumir responsabilidades mas allá de lo que exige la profesión y el desempeño de un cargo para el beneficio de sus colaboradores									
21	Conocí como desarrollar e implementar planes de retribución y retroalimentación para el desarrollo de las personas									
22	Adquirí conocimientos del significado y establecimiento de altos desempeños dentro de las organizaciones									
23	Aprendí a realizar levantamientos de cargos y perfiles necesarios para el desarrollo de las responsabilidades y funciones del personal por competencias									
24	Conocí procesos y procedimientos que permiten empoderar y delegar responsabilidades y funciones a las personas									
25	Adquirí conocimientos actuales y reales que permiten hacer coaching a las personas									
26	Desarrollé habilidades para detección de necesidades de formación de las personas y colaboradores									
27	Conocí como desarrollar una escala de valoración de cargas y salarios conforme a las responsabilidades de los cargos									

COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO										
Es la capacidad de liderar, dirigir y organizar grupos y equipos de trabajo en las organizaciones públicas y privadas que permitan el logro de metas y objetivos reconociendo la diferencia y aporte particular como creación conjunta e integral, asumiendo bajo su responsabilidad el logro o no de lo planeado.										
ITEMS A EVALUAR						ESCALA VALORATIVA				
						1	2	3	4	5
28	Aprendí a reconocer las competencias de las personas facilitando la elección de los miembros de los equipos y grupos de trabajo para el logro de los objetivos									
29	Conocí las diferentes teorías sociales que fundamentan los grupos y equipos de trabajo									
30	Determino con clara visión los objetivos a ejecutar en cada uno de los equipos y grupos de trabajo que facilito o lidero									
31	Desarrollé habilidades para la asignación de responsabilidades y tareas a los miembros de los equipos y grupos de trabajo según sus competencias									
32	Aprendí a conciliar y reconocer los diferentes aportes de personas y disciplinas como un todo dentro de los equipos y grupos de trabajo									
33	Conocí las técnicas y estrategias de solución de conflictos al interior de los grupos y equipos de trabajo									
34	Adquirí habilidades de liderazgo que permiten mover a los equipos y grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos									
35	Desarrollé estrategias y técnicas que me permiten propiciar en los pertenecientes a los equipos y grupos de trabajo comportamientos de cooperación para el logro de los objetivos									
36	Conocí metodologías y técnicas que permiten mantener la motivación y retroalimentación de los equipos y grupos de trabajo									

COMPETENCIA COMUNICACIÓN:										
Es la capacidad de impactar a los demás y a todo nivel dentro de las organizaciones, mediante la transmisión eficaz y asertiva de información escrita y oral garantizando el flujo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.										
ITEMS A EVALUAR						ESCALA VALORATIVA				
						1	2	3	4	5
37	Conocí técnicas y estrategias para influir en superiores y colegas del mismo nivel dentro de las organizaciones									
38	Implementé la escucha activa como estrategia para detectar información relevante dentro de las organizaciones									
39	Desarrollé habilidades para el establecimiento de relaciones interpersonales que permitan el flujo de la información									
40	Aprendí a exponer y transmitir conocimientos e información escrita y oral a un número significativo de personas									
41	Desarrollé destrezas para lograr persuadir y convencer a las personas con argumentos sólidos para el cumplimiento de objetivos									
42	Aprendí el manejo de técnicas o estrategias que me permiten afirmar o negar solicitudes de los colaboradores con respeto y empatía									
43	Reconocí los diferentes medios de comunicación por los cuales se puede impactar dentro de las organizaciones, según niveles jerárquicos y socioculturales									
44	Desarrollé habilidades de conciliación y negociación para mejorar el flujo de la información dentro de las organizaciones									
45	Entendí la importancia de los procesos de comunicación formal y no formal dentro de las organizaciones como factor que garantiza el flujo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos									

AUTORA:

AMPARO CARDONA YEPES

Psicóloga

Esp Gestión del Talento Humano y la Productividad UdeM

ANEXO 2. PROPUESTA DISEÑO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EGRESADOS PARA LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS OFERTADAS EN EL POSGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

A continuación encontrará una serie de ítems, usted deberá valorar según su percepción la adquisición, desarrollo y/o fortalecimiento de lo descrito en el enunciado a través del proceso formativo culminado en la Especialización de Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín.

Marque con una **X** en cada uno de los 20 ítems en la casilla correspondiente a su derecha el número que considere corresponde según su experiencia personal con base en la siguiente escala valorativa: **(1): Totalmente en desacuerdo; (2): En desacuerdo; (3): Indiferente; (4) De acuerdo; (5): Totalmente de acuerdo**

ITEMS A EVALUAR		ESCALA VALORATIVA:				
		1	2	3	4	5
1	Aprendí a establecer, planes proyectos y objetivos tácticos y ambiciosos para el logro de metas dentro de las organizaciones					
2	Establezco técnicamente procesos de seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos y las metas					
3	Conocí los debidos procesos para la formulación e implementación de la planeación estratégica dentro de las organizaciones públicas y privadas					
4	Conocí el debido proceso para la generación de presupuestos confiables para la asignación de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos					
5	Comprendí las tendencias macro y microeconómicas que determinan a las organizaciones					
6	Conocí las tendencias internacionales orientadas hacia la gestión del conocimiento e intangibles					
7	Conocí las tendencias políticas que impactan dentro de las organizaciones					
8	Actualicé las teorías de administración de talento humano y la productividad dentro de las organizaciones					
9	Conocí procesos y procedimientos que permiten empoderar y delegar responsabilidades y funciones a las personas					
10	Desarrollé habilidades para detección de necesidades de formación y desarrollo para las personas y colaboradores dentro de las organizaciones					
11	Conocí como desarrollar e implementar planes de retribución y retroalimentación para el desarrollo de personas					
12	Adquirí conocimientos del significado y establecimiento de altos desempeños dentro de las organizaciones					
13	Fomenté habilidades de liderazgo que permiten mover a los equipos y grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos					
14	Conocí metodologías y técnicas que permiten mantener la motivación y retroalimentación de los quipos y grupos de trabajo					
15	Conocí las teorías sociales básicas en las que fundamentan los grupos y equipos de trabajo					
16	Determino con clara visión los objetivos a ejecutar en cada uno de los equipos y grupos de trabajo que facilito o lidero					
17	Fomenté la escucha activa como estrategia para detectar información relevante dentro de las organizaciones					

18	Aprendí a exponer y transmitir conocimientos e información escrita y oral a un número significativo de personas					
19	Desarrollé destrezas para lograr persuadir y convencer a las personas con argumentos sólidos para el cumplimiento de objetivos					
20	Aprendí el manejo de técnicas o estrategias que me permiten afirmar o negar solicitudes de los colaboradores con respeto y empatía					
PUNTUACIÓN DIRECTA (PD)=						SUMATORIA NUMÉRICA DE LOS 20 ÍTEMS
PUNTUACIÓN FINAL (PF)=						PD/20

AUTORA:

AMPARO CARDONA YEPES

Psicóloga

Esp Gestión del Talento Humano y la Productividad UdeM