

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA LA UAI DEL MUNICIPIO DE SABANETA

Ana Maria Zuluaga Vélez  
Isabel Cristina Espinal Posada  
Alejandra Isabel Martínez Sánchez\*

Fundación Universitaria Maria Cano

El trabajo contiene la descripción de las competencias organizacionales necesarias para implementar un sistema de gestión por competencias y los pasos necesarios para llevarlo a cabo; como intervienen las competencias en la competitividad empresarial. Se hace una breve reseña sobre las labores realizadas en la Unidad de Atención Integral del Municipio de Sabaneta y como han desarrollado sus labores sin contar con una adecuada guía de competencias organizacionales. Luego en el análisis de resultados se encuentra la guía que se quiere implementar en la UAI con su respectivo análisis, conclusiones y recomendaciones.

---

\* Facultad De Ciencias De La Salud. Programa De Fonoaudiología. Décimo Semestre. Medellín.  
Agosto De 2006

## INTRODUCCIÓN

Competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, con ánimo de lucro o no de mantener ventajas competitivas que le permitan a las diferentes empresas mejorar su rentabilidad.

La ventaja competitiva de una empresa además de otras cosas, estaría en la habilidad de su recurso humano, conocimientos y atributos, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.\*

Si es importante para la competitividad el recurso humano, es indiscutible la intervención de las competencias en la competitividad de una empresa; siendo las competencias los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permite a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales se debe considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben como y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones.

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter en su libro Administración, “se entiende por competencia las habilidades y recursos excepcionales o únicos que determinan las armas competitivas de la organización”†.

Al identificar la importancia de las competencias en la competitividad de una empresa, se pasará a realizar y enmarcar el trabajo en el quehacer profesional,

---

\* PELAYO, Carmen Maria. Competitividad. [artículo de Internet].

<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. [consulta: 3 de Junio de 2006]

† ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Editorial Prentice - Hall. 5ª edición 1996. Pág. 263

por lo tanto la aplicabilidad se realizará en la UAI (unidad de atención integral) del municipio de Sabaneta; sabiendo que las UAI son “un conjunto de programas y servicios profesionales interdisciplinarios que las entidades territoriales ofrecen a los establecimientos educativos que integran en sus aulas estudiantes con necesidades educativas especiales”<sup>‡</sup>.

Por esta razón se otorga el nombre al trabajo “IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE UNA GUÍA DE COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD DE ATENCIÓN INTEGRAL (UAI) DEL MUNICIPIO DE SABANETA” ya que se pretende identificar las competencias de los profesionales que se manejan dentro de la UAI de Sabaneta y conocer cual es la relación directa con la competitividad organizacional. Adicionalmente con base a las competencias identificadas, elaborar una guía de competencias que permita medir las capacidades de sus empleados y sus resultados y tenerla como base para la integración de personal nuevo a la UAI.

## **SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS**

La Gestión Humana es la capacidad de los trabajadores para laborar en una empresa con rendimiento y adecuado desempeño según las labores encomendadas. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. El conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo son algunas de las características que lo hacen potencialmente eficiente. Dentro de la gestión humana, es indispensable, en los últimos tiempos, involucrar el término competencias. La

---

<sup>‡</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Unidad de Atención Integral. [artículo de Internet]. [www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-82811.html](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-82811.html). [consulta: 3 de Junio de 2006].

evidencia de la importancia de las competencias en la evaluación de la experiencia profesional inscribe la evolución actual de la gestión del recurso humano

### **Competencias:**

El término competencia se comienza a utilizar con la publicación del libro “el gerente competente” de Boyatzis a finales de los ochenta. Inicia en los países Europeos y se difundió a partir de su enfoque original en Inglaterra en el ochenta, país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para desarrollar y prepararse la competencia próxima de la globalización. El término se introduce como herramienta para el logro de la eficiencia de las compañías enfocado inicialmente en la administración.

Posteriormente se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la universidad de Harvard. Canadá se aproxima al modelo funcionalista Inglés.

Según Spencer y Spencer la competencia “es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”<sup>§</sup>; en otras palabras la competencia es lo que la gente necesita aportar al trabajo para realizar lo requerido acorde con el grado de delegación.

Para tener más clara la definición de competencias se debe hacer una diferencia entre lo que significa aptitudes y competencias. Las primeras hacen parte de las segundas, son el potencial que posee una persona y que no asegura un comportamiento productivo por sí mismo, ya que puede desarrollarse o no en el mundo laboral; en cambio las competencias engloban no solo las aptitudes, sino

---

<sup>§</sup> Martha Alles, Gestión por Competencias, Editorial Gaviota.2003

los conocimientos, las destrezas, las emociones y los factores de la personalidad en general desplegados y visibles en la práctica laboral.

La autora llamada Claude Levy - Leboyer\*\* hace un listado de competencias universales como:

Presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de problemas de la organización, comprensión de los problemas de la organización, análisis de los problemas externos de la organización, comprensión de los problemas externos a la organización, planificación y organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación para el análisis, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión, conocimientos técnicos y profesionales, energía, apertura a otros intereses, iniciativa, tolerancia al estrés, adaptabilidad, independencia y motivación.

Las competencias anteriormente mencionadas pueden clasificarse desde un punto de vista empresarial en tres clases:

- *Las competencias departamentales o funcionales* son aquellas características del área en la que se trabaja, por lo tanto discurren de las de otros departamentos de la misma compañía, es decir, las competencias del departamento administrativo difieren a las del departamento comercial.
- *Las competencias específicas del puesto* son las que se desarrolla de acuerdo al tipo de trabajo que se realiza en el puesto, en esta interviene las habilidades, conocimientos desarrollados y las prácticas individuales. Pueden ser modificadas por la capacitación.
- *Las competencias organizacionales* son las que definen en general la organización, ya que por medio de estas se establece el marco estratégico, la planificación y desarrollo del recurso humano. Para su definición es

---

\*\* Martha Alles, Gestión por Competencias, Editorial Gaviota.2003

necesario tener en cuenta la misión, la visión, valores y la planeación estratégica de la compañía.

Una vez seleccionadas las competencias organizacionales, todos los procesos de recursos humanos se implementan a partir de las mismas dando lugar a lo que se conoce como “Gestión Por Competencias”

### **Análisis De Resultados:**

Bajo esta premisa, que hace parte de la misión y planeación estratégica, se realiza la identificación de competencias para la implementación de un sistema de gestión por competencias para la unidad de atención integral de Sabaneta. Para ello se realiza el análisis de la encuesta realizada a los 21 profesionales que la conforman. Las competencias que se utilizaron para la realización de las encuestas y posterior elaboración de la guía por competencias se retomaron del libro Gestión de las competencias de Claude Levy Leboyer.

Luego de realizar el análisis de la encuesta se definieron ocho competencias de mayor importancia para la UAI con base en ellas se realizó el sistema de gestión por competencias que deja evaluar alto, mediano y bajo desempeño las cuales son: orientación al servicio, lealtad, sensibilidad, motivación, capacidad de análisis, pro actividad, comunicación oral y responsabilidad.

### **REFERENCIAS:**

ALLES, Martha. Gestión por competencias. Editorial Gaviota, 2003.

ATANASOF, Alfredo Néstor. Competencias Laborales en la Administración Pública. Pág. 61.

BOOTH, Tony; AINSCOW, Mel. Índice de inclusión: desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas. Editorial Copyright CSIE Ltda. 2000.

------. Material de apoyo para responsables de políticas educativas: temario abierto sobre educación inclusiva. Editorial Copyright CSIE Ltda. 2000.

CRUZ, Peggy; ROJAS, Silvana; VEGA, Georgina; VILLEGAS, Yasna. El capital humano y la gestión por competencias. [Artículo de Internet]. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumy\\_gescomp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumy_gescomp.htm). [Consulta: 14 de Junio de 2006]

CUCCHI, Daniel. Gestión empresarial: gestión por competencias puede transformar el estilo de management. [Artículo de Internet]. [www.deguante.com/gestion/article\\_2185.shtml](http://www.deguante.com/gestion/article_2185.shtml). [consulta: 14 de Junio de 2006]

DUNCAN, Jack. Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos de la edad moderna. editorial impresora castillo Hnos. 1999.

LEVI-LEBOYER, Calude. Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones gestión 2000, 2002. 161p.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Unidad de Atención Integral. [artículo de Internet]. [www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/article-82811.html](http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/article-82811.html). [consulta: 3 de Junio de 2006].

PELAYO, Carmen Maria. Competitividad. [artículo de Internet]. <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. [consulta: 3 de Junio de 2006]

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. Administración. Editorial Prentice-Hall. 1996.

RUIZ, Maria Isabel; RAMÍREZ, Claudia. Perfil del servicio de fonoaudiología. 2005

SECRETARIA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL. Proyecto Unidad de Atención Integral municipio de Sabaneta. 1999Anexo A. Encuesta