



**MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS,
PARA AGENTES DE INTELIGENCIA QUE
DESARROLLAN EL PROCESO DE BÚSQUEDA Y
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

**Jorge Armando Escobar Guarnizo
Juan Luis Ramírez Restrepo**

Universidad EAN
Maestría en Administración de Empresas, MBA
Cartagena, Colombia
2021

**MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS,
PARA AGENTES DE INTELIGENCIA QUE
DESARROLLAN EL PROCESO DE BÚSQUEDA Y
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Jorge Armando Escobar Guarnizo

Juan Luis Ramírez Restrepo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN
Maestría en Administración de Empresas, MBA
Cartagena, Colombia
2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

En la vida hay algo peor que el fracaso:
el no haber intentado nada.

Franklin D. Roosevelt

Agradecimientos

Queremos agradecer primero al Dios todo poderoso que es quien guía y soporta nuestras vidas, especialmente en los momentos más difíciles, así mismo, a nuestros padres, esposas e hijos que nos motivan para seguir siempre adelante cosechando éxitos y triunfos a lo largo de nuestras carreras y de nuestras vidas.

Finalmente, queremos hacer llegar nuestras más sinceras palabras de agradecimiento a los profesores y guías que la Universidad EAN puso a nuestro servicio, quienes ampliaron nuestros conocimientos y nos permitieron desarrollar el presente trabajo de grado gracias a sus enseñanzas y al ánimo constante que imprimieron en nosotros para sacar adelante nuestros proyectos, especialmente, al profesor Edwin Augusto Lozada Franco, por su permanente asesoramiento y acompañamiento para que el modelo propuesto mediante la presente monografía sea un éxito y se pueda aplicar a los agentes de inteligencia que desarrollan el proceso de búsqueda y recolección de información, dando una mayor tranquilidad en que los hombres y mujeres que desarrollarán dicha labor, sean los más preparados e idóneos para el engrandecimiento de la inteligencia naval y militar a nivel nacional.

Resumen

El objetivo de esta monografía es proponer un modelo de evaluación por competencias, para ser aplicado al personal que desempeña las funciones de “Agentes de Inteligencia” en los organismos de seguridad del Estado colombiano; para tal fin, se desarrolló una fase de inmersión que permitió conocer cómo se lleva a cabo el proceso de inteligencia, buscando a través de este identificar las funciones y responsabilidades que tienen los agentes de inteligencia y los productos que elaboran como resultado del proceso.

Durante el desarrollo de esta investigación, se aplicaron los modelos de evaluación por competencia existentes, buscando a través de la aplicación de instrumentos de recolección tipo encuesta y entrevista, conocer las competencias básicas necesarias para la elaboración de productos con altos estándares de calidad; finalmente, se aplicó un modelo constructivista, mediante el análisis que se realizó a las encuestas de percepción para seguimiento laboral aplicadas a un personal de agentes de inteligencia, buscando con esto identificar las competencias con mayor impacto para el óptimo desempeño de este personal.

La materialización de esta investigación impactará de manera directa sobre la calidad de los procesos y productos de inteligencia que se elaborarán a futuro; pero, sobre todo, en la optimización de la gestión del talento humano, quienes serán empleados de acuerdo a su perfil por competencias.

Palabras clave: Evaluación, Competencia, Agente, Inteligencia, Desempeño, Funcional, Constructivista.

Abstract

The purpose of this monograph is to propose a competency assessment model, to be applied to personnel who perform the functions of "Intelligence Agents" in the security agencies of the Colombian state; for this purpose, an immersion phase will be developed that allows to know how the intelligence process is carried out, seeking through this process to identify the functions and responsibilities that the Intelligence Agents have and the products they develop as a result of the process.

During the development of this research, existing competency assessment models will be applied, seeking through the application of survey-type collection tools and interviews, to know the basic competencies necessary for the development of products with high quality standards; Finally, a constructivist model will be applied, through the analysis that will be carried out to the perception surveys for work monitoring applied to a staff of Intelligence Agents, allowing this to identify the skills of greatest impact for the optimal performance of these personnel.

The realization of this research will directly impact the quality of the intelligence processes and products to be developed in the future; but above all, in optimizing the management of human talent, those who will be employed agree their profile by competition.

Keywords: Evaluation, Competence, Agent, Intelligence, Performance, Functional, Constructivist

Tabla de contenido

Pág.

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE ANEXOS.....	11
LISTA DE TABLAS.....	12
1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	14
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	18
2. OBJETIVOS.....	19
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCO DE REFERENCIA.....	22
4.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	22
4.1.1. ESTRUCTURA DE LAS COMPETENCIAS.....	26
4.1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	27
4.1.3. ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS.....	31
4.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	33
4.2.1. HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE UN PUESTO DE TRABAJO.....	33
4.2.2. HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES.....	34
4.3. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.....	36
5. HIPÓTESIS.....	41
6. METODOLOGÍA.....	42
6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	42
6.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
6.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
6.5. FUENTES PRIMARIAS.....	44
6.6. FUENTES SECUNDARIAS.....	44
6.7. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	45
6.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	48
7. TRABAJO DE CAMPO.....	49
7.1. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS.....	49
7.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	57

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS, PARA
AGENTES DE INTELIGENCIA QUE DESARROLLAN EL
PROCESO DE BÚSQUEDA Y RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN



9. CONCLUSIONES..... 69

10. ANEXOS 71

11. REFERENCIAS 74

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura No. 1 Árbol de problema	18
Figura No. 2 Mapa conceptual que representa el marco teórico para la construcción del modelo a proponer	22
Figura No. 3 Niveles de competencia.....	27
Figura No. 4 Empleo herramienta digital “Decision Analyst STATS™ 2.0 Desktop” para el cálculo de la muestra.	43
Figura No. 5 Resultado instrumento V de Aiken para primera sección	47
Figura No. 6 Resultado instrumento V de Aiken para segunda sección	47
Figura No. 7 Resultado instrumento V de Aiken para tercera sección	48
Figura No. 8 Rango de edad de la población objetivo	49
Figura No. 9 Segmentación laboral de la muestra.....	50
Figura No. 10 Segmentación académica de la muestra	50
Figura No. 11 Validación de la necesidad que origina el trabajo de investigación	51
Figura No. 12 Validación de la necesidad objeto de estudio	51
Figura No. 13 Identificación competencias Cardinales	52
Figura No. 14 Identificación competencias Gerenciales	53
Figura No. 15 Identificación competencias Especificas por Área.....	54
Figura No. 16 Modelo del Iceberg	58
Figura No. 17 Modelo de Evaluación por Competencias propuesto para Agentes de Inteligencia.....	68

Lista de Anexos

Pág.

Anexo. 1 Primera sección instrumento de recolección en la cual se segmenta la muestra y se recopila información general	71
Anexo. 2 Segunda sección instrumento de recolección en la cual se busca evaluar la pertinencia del sistema de evaluación	72
Anexo. 3 Tercera sección instrumento de recolección en la cual se busca identificar las competencias cardinales, gerenciales y específicas	73

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Contenido de las competencias.....	30
Tabla 2. Clasificación de las competencias.....	31
Tabla 3. Tabla priorización Competencias Cardinales.....	52
Tabla 4. Tabla priorización Competencias Gerenciales.....	53
Tabla 5. Tabla priorización Competencias Especificas por Área	54
Tabla 6. Conformación Grupo No1.....	63
Tabla 7. Conformación Grupo No2.....	63
Tabla 8. Conformación Grupo No3.....	64
Tabla 9. Conformación Grupo No4.....	64
Tabla 10. Conformación Grupo No5.....	64
Tabla 11. Conformación Grupo No6.....	64
Tabla 12. Peso porcentual de cada grupo	65
Tabla 13. Peso porcentual de cada unidad de competencia	66
Tabla 14. Peso porcentual de cada unidad de competencia	67

1. Introducción

La “Propuesta de un modelo de evaluación por competencias, para ser aplicado al personal de Agentes de Inteligencia” que integra los organismos de seguridad del Estado colombiano, nació de la necesidad de contar con una herramienta que permita mejorar las calidades humanas y profesionales de quienes desarrollan el proceso de búsqueda y recolección de información como “Agentes de Inteligencia”, toda vez que el modelo empleado actualmente se encuentra enfocado en observar y medir el cumplimiento de funciones, dejando de lado uno de los factores más importantes dentro de las teorías de administración moderna, el talento humano; el no contar con la herramienta adecuada, repercute en la asignación inapropiada de personal, en procesos lentos, en una baja productividad, en productos de inteligencia que no cumplen con la calidad exigida y que no contribuyen de manera satisfactoria al cumplimiento de la misión institucional.

Con el objeto de lograr un acertado proceso de evaluación y seguimiento del personal que se desempeña como “Agente de Inteligencia”, en los distintos organismos de seguridad del Estado, y con el ánimo de mejorar la calidad de los productos de Inteligencia que conllevan al desarrollo de operaciones militares exitosas, se pretende proponer una herramienta para la “Gestión Humana por Competencias”, ajustada a las necesidades reales de un entorno cambiante, exigente y que demanda un alto grado de comprometimiento para garantizar la independencia e integridad de la Nación.

En consecuencia, se efectuó un estudio detallado sobre los modelos de evaluación por competencias existentes y aplicables al proceso de Inteligencia, es así como se partió de las teorías de Spencer y Spencer (1993), para mediante la ejecución de un proceso de observación, aplicar el modelo del “Iceberg”, determinando características no visibles como la motivación y los valores, además de aquellas visibles como el conocimiento y las destrezas; así mismo, fueron empleados los modelos conductual, funcional y constructivista, mediante la aplicación de herramientas de recolección tipo encuestas que permitieron determinar las unidades de competencia para la elaboración del modelo.

En un primer apartado de esta monografía, que fue denominado “Modelos y Técnicas de Evaluación por Competencia”, se efectuó un estudio respecto a las teorías existentes en el ámbito laboral, para la Gestión del Talento Humano por Competencias.

En el segundo apartado de esta monografía, que fue denominado “Identificación de “Competencias Laborales Generales” y “Competencias Laborales Específicas” para el Personal de Agentes de Inteligencia”, se describieron las actividades desarrolladas para la identificación de las unidades de competencias, con las cuales se construyó posteriormente el modelo a propuesto; de igual forma, este Capítulo permitió evidenciar los resultados del proceso de observación y las conclusiones obtenidas producto de la aplicación del instrumento de evaluación tipo encuesta.

Finalmente, en un tercer apartado de esta monografía, que fue denominado “Propuesta de un Modelo de Evaluación por Competencias para el Personal de Agentes de Inteligencia”, se efectuó un análisis de los resultados obtenidos y se evidenció como sería construido el modelo propuesto, sustentando su aplicabilidad y funcionalidad.

El problema que a continuación se plantea, nació de la necesidad de contar con un modelo de evaluación por competencias que permita optimizar la gestión del talento humano y específicamente de los agentes de inteligencia que conforman las organizaciones de inteligencia de la Fuerza Pública colombiana.

1.1. Antecedentes del problema

Con el objeto de mejorar las capacidades operativas y garantizar el cumplimiento de la misión constitucional de las Fuerzas Militares de Colombia, estas han diseñado y empleado varios modelos de evaluación y clasificación para medir la calidad de su personal; sin embargo, estos han estado soportados sobre modelos más conductuales, los cuales tienen como finalidad medir el nivel de desempeño en tareas específicas y no establecer, medir y fortalecer las competencias laborales generales y particulares.

En épocas de antaño y según relató del entonces JT de la Armada Nacional Rafael Valverde Burgos, quien llegó a ser uno de los marinos activos más antiguos del mundo, los oficiales y suboficiales de la Armada Nacional eran evaluados a través del diligenciamiento de un cuadernillo físico denominado “libreta de anotaciones”, la cual debía ser presentada por el oficial o suboficial en la unidad donde era destinado; si bien este

sistema permitía observar la conducta presentada históricamente por el evaluado, no se constituía en una herramienta para aprovechar las capacidades personales y laborales del mismo.

En junio de 1998, el entonces Ministro de Defensa Nacional General Rafael Samudio Molina, emitió el decreto 1253, por el cual se dictaban las normas sobre evaluación y clasificación para el personal de las Fuerzas Militares y a través del cual se tomaba el concepto de evaluación como “el proceso continuo y permanente, por medio del cual se emiten juicios de valor, basados en informaciones procedentes de diferentes fuentes, con el fin de determinar las aptitudes profesionales del individuo, su cultura general, carácter, disciplina, autoridad, mando y demás virtudes públicas y privadas establecidas y exigidas por la Institución Militar, y la calidad en los desempeños profesionales y personales” (Ministerio de Defensa, 1998). Aunque este nuevo modelo, significaba un enorme avance para el proceso de evaluación, este seguía siendo subjetivo al estar soportado como indica la fuente documental en “juicios de valor” que debían ser emitidos por comandantes que debían manejar números considerables de subalternos.

En septiembre de 2000, el entonces Ministro de Defensa Nacional Luis Fernando Ramírez Acuña, emitió un nuevo modelo de evaluación a través del decreto 1799, a través del cual ahora se tomaba el concepto de evaluación como “el proceso continuo y permanente, por medio del cual se determina el desempeño profesional y el comportamiento personal con base en informaciones procedentes de diferentes fuentes, de acuerdo con los indicadores establecidos en los formatos de evaluación”, implementando en este nuevo sistema indicadores de medición y estableciendo un protocolo estandarizado para llevar a cabo la evaluación del talento humano. De acuerdo a lo establecido por MINDEFENSA (2000), en esta nueva modificación, se pasaba de la emisión de juicios de valor a la observancia de conductas particulares durante el desempeño profesional; sin embargo, este nuevo modelo aún estaba lejos de servir como base para un adecuado proceso de ubicación laboral y seguimiento por competencias.

En julio de 2003, el entonces Comandante General de las Fuerzas Militares, General Jorge Enrique Mora Rangel, emitió la Disposición 039 por medio de la cual se establecían los parámetros para el diligenciamiento y trámite de los documentos del proceso de evaluación

y clasificación para el personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares, aprobando por Resolución No. 1382 del 25 de septiembre de 2001, la escala de valores e indicadores de que trataban los Artículos para evaluación y clasificación del personal del Decreto 1799 de 2000 (CGFFMM, 2003). Con esta evolución, ahora se podía contar no solo con una escala de valores preestablecida, sino que también se estandarizaban los indicadores a evaluar, permitiendo clasificar al personal por listas de desempeño, las cuales aún estaban lejos de poder medir por competencias al personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares.

Finalmente, en mayo de 2018, el Comandante General de las Fuerzas Militares emitió la Disposición 016, a través de la cual se hacen ajustes al modelo de evaluación existente, incorporando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como herramienta para dinamizar el proceso y modificando la forma de evaluar algunos indicadores (CGFFMM, 2018). Si bien ahora el proceso es más ágil, digital y adaptado para evaluar de manera más objetiva a los miembros de las Fuerzas Militares, sigue teniendo como vulnerabilidad que sigue tomando como base una escala de valores conductual y no un grupo de competencias generales y específicas.

1.2. Descripción del problema

Las Fuerzas Militares y de Policía soportan su esfuerzo operacional sobre un acertado y efectivo proceso de Inteligencia, a través del cual un cúmulo de información se convierte en conocimiento detallado sobre una amenaza, lo que permite reducir el nivel de incertidumbre y garantizar la probabilidad de éxito; la calidad de este proceso se encuentra soportada con el nivel de preparación, entrenamiento y experiencia de quienes lo desarrollan, especialmente de quienes deben llevar a cabo el proceso de búsqueda y recolección de información, el cual, es posteriormente transformado en Inteligencia o conocimiento detallado del adversario.

Sin embargo, existen pocos mecanismos que permiten evaluar de manera acertada al personal que se selecciona para cumplir con esta gran responsabilidad, dejando la selección y asignación de los futuros agentes de inteligencia, sobre factores tales como disponibilidad de personal, observancia de aptitudes y actitudes cotidianas e incluso por su desempeño en cumplimiento de misiones y encargos.

Lo anteriormente expuesto, puede conllevar a la generación de productos de inteligencia que no cumplen con los niveles de calidad exigida, situación que además puede llegar a poner en riesgo la vida de quienes desarrollan operaciones militares soportados en estos; de igual manera, el incumplimiento de un perfil adecuado repercute en el retraso de los procedimientos desarrollados, en la duplicidad de esfuerzos y en la afectación negativa en los niveles de credibilidad de las Agencias de Inteligencia.

Esta problemática ocurre como consecuencia de la aplicación de modelos tradicionales de evaluación y clasificación del personal, los cuales se enfocan en la observancia de actitudes y aptitudes militares en el cumplimiento de funciones propias de la carrera militar y no en las competencias para el empleo efectivo del personal. Mencionados modelos se encuentran enfocados al desempeño del individuo y al cumplimiento de condiciones dentro de las funciones asignadas, siendo más un instrumento de seguimiento que uno de administración y gestión de personal.

Es por lo anterior, que se hace necesario contar con un modelo de evaluación por competencias que permita seleccionar, clasificar y evaluar de manera constante al personal de Agentes de Inteligencia, garantizando la evaluación de su saber-saber, saber-ser, saber-hacer y saber-actuar, esto permitirá tener agentes con una excelente actitud hacia el trabajo, con una ubicación laboral acertada, repercutiendo directamente en un excelente clima organizacional, y en la generación de productos de inteligencia que cumplen con las políticas de calidad total. En la figura No. 1 se evidencia el árbol de problema que refleja la necesidad de contar con un adecuado modelo de evaluación por competencias para el personal de Agentes de Inteligencia.

Figura No. 1 Árbol de problema



Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por las fuentes primarias (Agentes de Inteligencia)

1.3. Pregunta de Investigación

¿El modelo de gestión por competencias aporta a la gestión y desarrollo del personal de agentes de inteligencia de los organismos de seguridad del Estado colombiano?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer un modelo de evaluación por competencias, para ser aplicado al personal que desempeña las funciones de “Agentes de Inteligencia” en los organismos de seguridad del Estado colombiano.

2.2. Objetivos específicos

- Revisar desde referentes teóricos la importancia de aplicar un modelo de evaluación por competencias al personal de agentes de inteligencia.
- Analizar modelos de evaluación por competencias aplicables al personal de Agentes de Inteligencia.
- Determinar las competencias que deben tener los Agentes de Inteligencia.
- Proponer un modelo de evaluación por competencias aplicable al personal de Agentes de Inteligencia.

3. Justificación

La presente investigación tiene como objeto proponer un modelo de evaluación por competencias, para optimizar la gestión del personal que desempeña la función de Agente de Inteligencia al interior de las Agencias de Inteligencia del Estado colombiano, buscando identificar las competencias genéricas, específicas y laborales que garanticen el óptimo empleo del talento humano, la optimización del proceso de búsqueda y recolección, además de la generación de productos de inteligencia con altos estándares de calidad, contribuyendo de esta manera a minimizar los factores de riesgo en la ejecución de operaciones militares y permitiendo alcanzar los objetivos institucionales que garantizan el cumplimiento de la misión constitucional de defender la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional.

Este modelo de evaluación por competencia nació de la necesidad de contar con una herramienta que complemente el actual modelo de evaluación y clasificación, con que cuentan las Fuerzas Armadas, el cual se encuentra enfocado en la observancia de patrones y conductas propias de la condición militar y en el desempeño de las funciones asignadas; sin embargo, este modelo no permite una adecuada gestión de personal y no contribuye con la construcción óptima de planes de capacitación y entrenamiento enfocados a fortalecer las competencias laborales y específicas que permitan mejorar procesos, generar nuevos conocimientos e incluso innovar en la creación de herramientas para optimizar los procedimientos desarrollados.

Con la construcción de este modelo, el personal de Agentes de Inteligencia, fortalecerá sus competencias no solo en su saber-saber, sino también en su saber-hacer y saber-actuar, construyendo diariamente un conocimiento significativo, que día tras día les permitirá modificar su conducta, facilitándoles evolucionar, pasando de desarrollar procesos de manera empírica y conductual a contar con las competencias necesarias para desarrollar un adecuado proceso de búsqueda y recolección; esto permitirá además, fortalecer la capacidad operativa y la efectividad en la consecución de los objetivos institucionales propuestos.

La implementación de este modelo de evaluación por competencias, repercutirá de manera directa en la calidad de los productos elaborados por las agencias de inteligencia, en la efectividad de las operaciones militares que desarrollen tomando como insumo estos

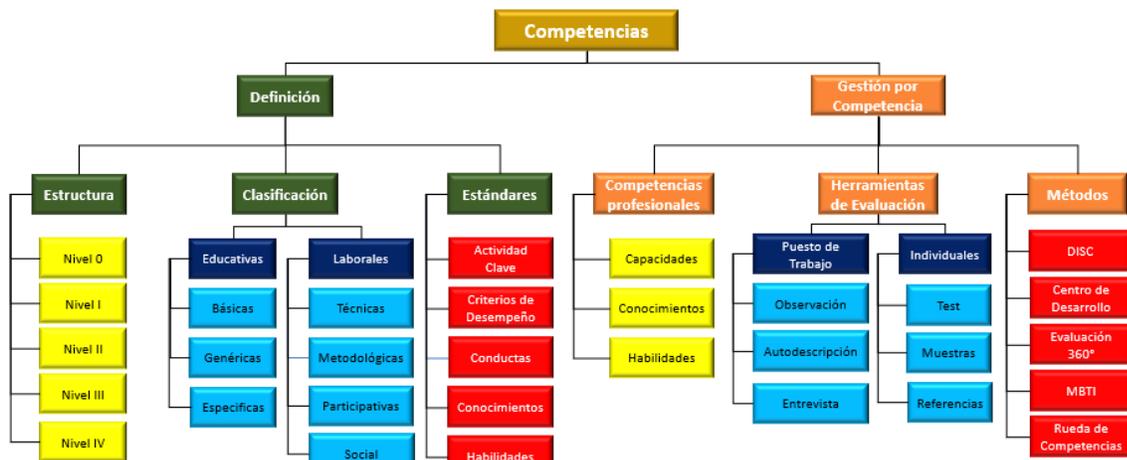
productos y en un incremento en los niveles de percepción de seguridad en el país, que indudablemente contribuirán a mejorar la imagen institucional de los organismos de seguridad del Estado colombiano.

Esta investigación se llevó a cabo mediante la inmersión en el proceso que desarrollan las Agentes de Inteligencia, mediante la entrevista a expertos y mediante el estudio detallado de las teorías existentes para la construcción de modelos de evaluación por competencias, esto permitió la identificación de las competencias genéricas y específicas con deben contar los Agentes y a partir de estos datos, efectuar un proceso de modelamiento que concluyó con la herramienta a proponer y con la cual se espera fortalecer los procedimientos desarrollados por las agencias de inteligencia en Colombia.

4. Marco de referencia

Esta investigación se soportó en el estudio de las competencias como componente fundamental del ser y pilar fundamental para el adecuado desempeño personal y profesional, por lo cual se tomaron conceptos teóricos para definir las, clasificarlas y estandarizarlas; de igual forma, se estudiaron los conceptos teóricos que han sido empleados para desarrollar modelos exitosos de “Gestión Humana por Competencias”, efectuando un estudio minucioso de conceptos, tales como competencias profesionales, herramientas de evaluación por competencias y métodos de evaluación, como se muestra en la figura No. 2.

Figura No. 2 Mapa conceptual que representa el marco teórico para la construcción del modelo a proponer



Fuente: Elaboración propia

4.1. Definición de competencias

Para el desarrollo del presente trabajo, fue necesario aclarar el concepto relacionado con el término “Competencia” y su empleo en los campos de la educación y la gerencia, es por esto que partimos del análisis etimológico de la palabra “Competencia”, la cual proviene del latín “Competere” que significa “aspirar”, “ir al encuentro de”, “buscar o pretender algo al mismo tiempo que otro”; de igual manera, de esta raíz deriva el verbo “Competer” y el adjetivo perteneciente a su familia léxica “Competente”, el cual según la Real Academia de la Lengua Española significa “persona o entidad que tiene competencias o atribuciones en

una determinada materia” o “persona que tiene capacidad y preparación para el desarrollo de una actividad”, siendo esta última definición fundamental para las teorías de Gestión del Talento Humano que se abordaron en esta investigación (RAE, 2005).

En el campo de la educación, las competencias son comúnmente asociadas al paradigma educativo constructivista, fundamentado ampliamente en las teorías del biólogo, psicólogo y epistemólogo suizo Jean Piaget, quien efectuó estudios relacionados con el desarrollo intelectual y cognitivo del niño, planteando que "El conocimiento es una integración del objeto en una estructura previa del sujeto" o en otras palabras se podría argumentar que según Piaget el conocimiento se construye a partir de la interacción del sujeto con el medio (Picado, 2001); además de Piaget, el modelo constructivista encuentra en el psicólogo y pedagogo norteamericano David Paul Ausubel, otro de sus principales exponentes, este planteó la teoría del aprendizaje significativo, indicando que “si tuviese que reducir toda la psicología educativa a un solo principio, enunciaría este: El factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe. Averígüese esto y enséñele consecuentemente” (Rodríguez, 2008). Según Ausubel “los nuevos aprendizajes conectan con los anteriores; no porque sean lo mismo, sino porque tienen que ver con estos de un modo que se crea un nuevo significado” (Curiel, 2017) .

Tomando como base lo planteado por Tobón (2006), según el cual, en las teorías constructivistas el individuo es el centro de su propia formación y sus saberes previos relacionados con el entorno le permiten construir nuevo conocimiento y modificar su conducta, generando nuevas habilidades y destrezas, es decir nuevas competencias, en educación los modelos por competencias se enfocan de manera holística en los siguientes aspectos:

- Saber-Saber, orientado al dominio de conocimientos y conceptos (Tobón, 2006, p.198).
- Saber-Hacer, orientado al desarrollo de habilidades y destrezas, llevar el saber-saber al saber-hacer (Tobón, 2006, p.200).
- Saber Actuar, orientado a las actitudes, aptitudes y valores que guían el comportamiento (Tobón, 2006, p.196).
- Saber-Convivir, orientado a las habilidades relacionadas con Interpersonalidad y el trabajo en equipo.

En el campo gerencial, muchos teóricos han definido lo que es una competencia, esto sin apartarse de manera radical de lo planteado desde los modelos educativos, en especial si se toma como referente lo argumentado por Vigo Vargas (2018), quien esgrime que en la actualidad, el término competencia es un concepto polémico que apunta a un campo semántico denso, con múltiples significados, debido a la pluralidad del contenido e interpretación, lo cual determina que sea un término polisémico, que necesita para su comprensión un estudio holístico, es así que podemos destacar las siguientes definiciones en este campo:

Según Lyle M. Spencer “una competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada con un criterio referenciado de efectividad y/o desempeño superior en un puesto de trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993, p.934).

Según Gerhard Bunk “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas de forma autónoma y creativa, y está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, p.935).

Según Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake, las competencias son “Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando añade un valor a la organización” (Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake, 1995. p.36).

Según Fleishman, las competencias son la “Mezcla de conocimiento, capacidades, habilidades, motivación, creencias, valores e intereses” (Fleishman, 1995, p.37).

Según Levy-Leboyer, las competencias son el “Repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Levy-Leboyer, 1996, p.47).

Según Lucia y Lepsinger, las competencias son “El conocimiento, capacidad, habilidad o característica asociada con alto rendimiento en el trabajo” (Lucia & Lepsinger, 1999, p.39).

Según Woodall y Winstanley, las competencias son “Conocimientos, habilidades, cualidades y atributos, conjunto de valores, creencias y actitudes que producen un desempeño efectivo en un contexto, situación o rol dado” (Woodall & Winstanley, 1980, p.40).

Según Olabarrieta, las competencias son el “Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el “input” para el funcionamiento de la organización” (Olabarrieta,1998, p.41).

Según Martha Alles, las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2015, p.79).

Según la Universidad Piloto de Colombia es “una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas donde se combinan conocimiento, actitudes, valores y habilidades” (Vigo Vargas, 2018, p.64).

Finalmente, según Vargas Z, F citado por Castillo y Villalpando (2019), son las que “Facilitan la adaptación del trabajador ante los rápidos cambios del conocimiento y habilidades específicas y le permiten el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Son principalmente de tipo personal y social y tienen que ver con habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, comprensión de sistemas y metodologías de trabajo con tecnologías informáticas” (Castillo & Villalpando, 2019, p.36).

Tomando como base las definiciones propuestas por lo anteriores autores, referente a competencias orientadas al ámbito laboral, podemos ver como se interrelacionan con los postulados planteados en el ámbito de la educación, entendiendo que una competencia debe ir más allá que el solo conocimiento referente a un área o tarea específica, las competencias deben modificar la conducta, incidir en la capacidad de hacer, interactuar y convivir, lo que incide directamente en contar con personal integro, preparado para el cumplimiento y desarrollo de cualquier tarea, impactando de manera positiva en el desarrollo de cualquier organización.

En consecuencia, estos postulados sirvieron como base para identificar esas características subyacentes que deben tener los agentes de inteligencia para garantizar la efectividad del trabajo que realizan, manteniendo desempeños laborales superiores; así mismo, sirvieron para establecer los conocimientos, destrezas y actitudes que estos deben tener para poder dar solución a las situaciones problémicas a las que se ven enfrentados, garantizando de esta manera la calidad de los procesos y productos

desarrollados, con los cuales finalmente se garantizará el mantenimiento del orden interno nacional, la soberanía, la independencia y la integridad del territorio nacional.

4.1.1. Estructura de las competencias

Según Bautista (2007), una competencia requiere de ciertos atributos estructurales para su identificación y construcción, para lo cual el autor define cuatro aspectos fundamentales para tener en cuenta:

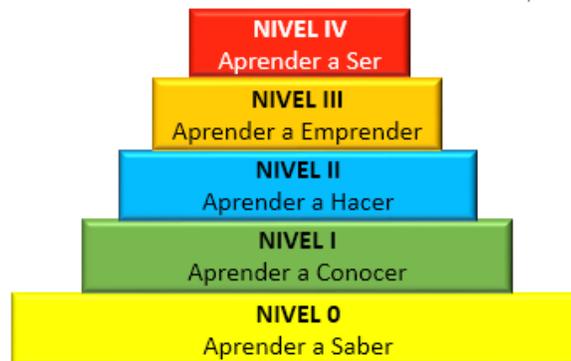
- **Criterios de desempeño:** Hacen referencia a los resultados que el individuo debe obtener y demostrar en su entorno laboral, cumpliendo con las condiciones mínimas de calidad exigida (Bautista, 2007, p.17).
- **Campo de aplicación:** Hace referencia a los escenarios y condiciones variables donde el individuo debe ser capaz de demostrar dominio de las competencias (Bautista, 2007, p.17).
- **Conocimientos y comprensiones esenciales:** Hacen referencia a las teorías, principios y conceptos que el individuo debe dominar y que están asociados a los criterios de desempeño (Bautista, 2007, p.17).
- **Evidencias requeridas:** Hacen referencia a las pruebas necesarias para evaluar las competencias del individuo, estas pruebas deben construirse a partir de los conocimientos y habilidades requeridas para el cumplimiento de la competencia evaluada (Bautista, 2007, p.17).

Con lo anterior, podemos observar que para poder evaluar por competencias es necesario evaluar todos los aspectos que están relacionados con el desarrollo de una habilidad; iniciando por el saber-saber, que es todo aquello que el individuo necesita conocer para desarrollar una tarea; el saber-hacer, la capacidad de aplicar lo que sabe; el saber-actuar, tomar decisiones con base a lo que sabe y lo que hace; saber-convivir, emplear lo que sabe, lo que hace y lo que decide para contribuir de manera positiva al entorno. Es así que, si un individuo cumple con estos criterios, podemos hablar de una persona capacitada e integra que contribuirá al desarrollo de cualquier organización.

Según Bogoya (2007), la adquisición de competencias implica un proceso de apropiación e integración de diferentes saberes adquiridos en diferentes contextos, en tal virtud y basados en lo propuesto por Pinilla (2002), se plantea el siguiente esquema de niveles, el cual se evidencia de manera gráfica en la figura No. 3:

- **Nivel 0:** “Aprender a Saber”, se plantea que el individuo tiene conocimientos previos sobre un área determinada, pero no tiene conexión directa con su estructura cognitiva de pensamiento (Bautista, 2007, p.18).
- **Nivel I:** “Aprender a Conocer”, en este nivel se aplican las teorías de “Aprendizaje Significativo” de David Ausubel. El individuo identifica y reconoce una serie de conceptos, categorías y sistemas de significación, se pasa de conocimientos aislados a conocimientos que modifican la conducta (Bautista, 2007, p.18).
- **Nivel II:** “Aprender a Hacer”, en este nivel el individuo emplea constantemente lo aprendido y lo aplica al entorno para encontrar soluciones y ejecutar acciones (Bautista, 2007, p.19).
- **Nivel III:** “Aprender a Emprender”, en este nivel el individuo adquiere el dominio conceptual y procedimental, permitiéndole encontrar por sí mismo nuevas alternativas y soluciones, llegando incluso a crear nuevas argumentaciones (Bautista, 2007, p.19).
- **Nivel IV:** “Aprender a Ser”, en este nivel el individuo adquiere la madurez de conocimiento, consiguiendo una formación integral para su vida (Bautista, 2007, p.19).

Figura No. 3 Niveles de competencia



Fuente: Adaptado de Orígenes y Desarrollo Conceptual de la Categoría de Competencia en el Desarrollo Humano (Batista, 2007)

4.1.2. Clasificación de las competencias

Para el desarrollo de este trabajo se clasificaron las competencias desde dos aristas fundamentales, la educativa y la laboral, la primera de ellas basados en que las

competencias que fundamentarán al futuro profesional se construyen durante la básica primaria, básica secundaria y media vocacional y profesional; la segunda de ellas se construye durante la ejecución de la práctica laboral, Gallart y Jacinto (Citados por Bautista, 2007).

Abordando la arista educativa y según lo planteado por Bautista (2007), se clasificaron las competencias educativas en tres grandes grupos:

Competencias básicas o universales. Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una conducta social, en su mayoría son adquiridas durante la educación Básica Primaria y hace referencia a competencias tales como el uso adecuado del lenguaje, capacidad oral y escrita, lectoescritura y razonamiento matemático (Bautista, 2007), todas estas competencias indispensables para quienes desarrollan la función de agentes de inteligencia, toda vez que estos deben tener la capacidad de observar su entorno, extraer información, describirla y transmitirla de manera verbal y escrita con la mayor cantidad de detalle posible (Bautista, 2007, p.20).

Competencias genéricas o transversales. Son la base común de competencias que se comparten dentro de un campo de conocimiento o desempeño profesional (Rodríguez, 2005), estas reflejan el conjunto de patrones de conducta y características personales, medibles y observables necesarias para desarrollar las actividades (Calvo Sanz, 2014, p.172).

Las competencias genéricas pueden desarrollarse durante la educación media y hacer referencia a competencias tales como, trabajo en equipo, resolución de problemas, análisis crítico, interacción personal y social entre otras. En cuanto a estas competencias respecta, el agente de inteligencia debe tener la capacidad de desenvolverse en ambientes hostiles, bajo altos niveles de presión, donde debe poder trabajar en equipo y resolver situaciones adversas para proteger su vida en caso de ser necesario (Bautista, 2007, p.20).

Competencias específicas. Se convierten en la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones puntuales de acción, se asocian a la ejecución de tareas específicas y especializadas, se adquieren durante los procesos de educación superior y hacen referencia al dominio de procesos, competencias técnicas y saberes particulares (Bautista, 2007, p.20).

En cuanto a las competencias laborales respecta Malmberg et al. (2015) plantea que estas son “el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo; además, constituye una alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización”. (Malmberg et al., 2015, p.46).

Por su parte, Bunk (1994) argumenta que “... Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas de forma autónoma y creativa, y está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo”, es así que Gerard Bunk clasifica las competencias laborales en cuatro grandes grupos, así:

Competencias técnicas. Asociadas al Saber-Saber, hacen referencia a las competencias adquiridas después de haber realizado una formación específica y son características de un puesto de trabajo (Jiménez et al., 2021, p.144), también pueden ser definidas como la experticia en el dominio de las tareas y contenidos propios de su ámbito de trabajo, además de los conocimientos y destrezas necesarios para ello (Bunk, 1994), estas competencias fueron tenidas en cuenta al momento de construir el modelo propuesto y sirven para medir la experticia del agente en su campo de acción.

Competencias metodológicas. Asociadas al Saber-Hacer, son observables cuando el individuo sabe reaccionar aplicando los procedimientos adecuados para cumplir las tareas encomendadas y afrontar los inconvenientes que se puedan presentar, encuentra soluciones y transfiere de forma adecuada lo aprendido (Bunk, 1994). Al momento de construir el modelo, estas competencias fueron tenidas en cuenta para poder medir si el evaluado tiene la capacidad de aplicar sus competencias generales y específicas durante la ejecución de sus funciones como agente de inteligencia.

Competencias participativas. Hacen referencia al Saber-Estar, se evidencian cuando el individuo participa en la organización de su puesto de trabajo y el entorno en que se encuentra, es capaz de asumir responsabilidades (Bunk, 1994). Estas competencias cobraron vital importancia para la construcción del modelo, toda vez que en muchas ocasiones el agente de inteligencia se encontrará solo en el cumplimiento de su misión y debe tener la capacidad de asumir responsabilidades, contribuir al mejoramiento de sus

procesos y adoptar de manera unilateral todas las medidas que le permitan garantizar su seguridad personal.

Competencias sociales. Se asocian al Saber-Convivir, derivan del contexto social de la organización y se refieren a aspectos personales y comunicativos (Del Pozo Flórez, 2012, p.16), se asumen como la capacidad que adquiere el individuo para colaborar con otras personas de forma constructiva y comunicativa, demuestra habilidades interpersonales. La clasificación propuesta por Gerard Bunk se puede observar en la Tabla No.1 (Bunk, 1994). Esta competencia social debe ser observada en los agentes evaluados, toda vez que estos deben tener la capacidad de poder interactuar en cualquier entorno, deben encajar a pesar de lo hostil de su ambiente y deben tener la capacidad de poder mantener la unidad de grupo.

Tabla 1. Contenido de las competencias

Competencia Técnica	Competencia Metodológica	Competencia Social	Competencia Participativa
Continuidad Conocimientos, destrezas, aptitudes	Flexibilidad Procedimientos	Sociabilidad Formas de comportamiento	Participación Formas de organización
❖ Transciende los límites de la profesión	❖ Procedimiento de trabajo variable	Individuales:	❖ Capacidad de coordinación
❖ Relacionada con la profesión	❖ Solución adaptada a la situación	❖ Disposición al trabajo	❖ Capacidad de organización
❖ Profundiza la profesión	❖ Resolución de problemas	❖ Capacidad de adaptación	❖ Capacidad de relación
❖ Amplia la profesión	❖ Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos	❖ Capacidad de intervención	❖ Capacidad de convicción
❖ Relacionada con la empresa	❖ Capacidad de adaptación	Interpersonales:	❖ Capacidad de decisión
		❖ Disposición a la cooperación	❖ Capacidad de responsabilidad
		❖ Honradez	❖ Capacidad de dirección
		❖ Rectitud	
		❖ Altruismo	
		❖ Espíritu de equipo	

Fuente: tomado de "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA" (Bunk, 1994)

Por su parte Spencer y Spencer (1993), proponen una clasificación de las competencias genéricas en seis grupos, estos contienen competencias asociadas que permiten evaluar factores tales como la capacidad de desempeño, capacidad de ayuda y servicio, capacidad

de influencia, capacidad directiva, capacidades cognitivas y personales, que permiten evaluar el desempeño laboral del empleado, tal como se evidencia en la Tabla No. 2.

Tabla 2. Clasificación de las competencias

No	GRUPOS	COMPETENCIAS GENÉRICAS
1	Competencias cognitivas	Pensamiento analítico
		Pensamiento conceptual
		Capacidades técnicas, profesionales y directivas
2	Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado
		Atención al orden, calidad y perfección
		Espíritu e iniciativa
3	Competencias de influencia	Búsqueda de la información
		Persuasión e Influencia
4	Competencias directivas	Conciencia organizativa
		Desarrollo de los otros
5	Competencias de eficacia profesional	Actividades de mando: asertividad y uso del poder formal
		Autocontrol
6	Competencias de ayuda y servicio	Confianza en sí mismo
		Sensibilidad interpersonal
		Orientación al cliente

Fuente: tomado de "Competence at Work: Models for Superior Performance", (Spencer & Spencer, 1993)

4.1.3. Estándares de competencias

Se pueden definir estándares de competencias aquellas características que deben evidenciarse durante el desempeño laboral de una persona, para que esta sea considerada competente en una determinada área ocupacional o funcional, estos estándares deben describir y ejemplificar los niveles de desempeño esperados para el cumplimiento de una labor o tarea. Mencionados estándares permiten el diseño de programas adecuados de capacitación y formación profesional, mejorar los sistemas de gestión del talento humano por competencias y diseñar modelos de evaluación y certificación del desempeño laboral basado en competencias.

Según UTFSM (2018), los estándares de competencias deben contener los siguientes elementos:

Actividad clave. Hace referencia a las acciones específicas que una persona debe poder realizar para obtener un resultado esperado (UTFSM, 2018). Estas actividades claves debieron ser identificadas durante el proceso de observación que se llevó a cabo al interior de las agencias de inteligencia, para de esta manera poder establecer que competencias específicas debían ser observadas en los agentes de inteligencia para garantizar que desarrollan de manera adecuada la misión asignada.

Criterios de desempeño. Son aquellos indicadores que permiten reconocer el desempeño competente (UTFSM, 2018), estos criterios de desempeño fueron construidos a partir de la identificación de las actividades claves identificadas durante el proceso de observación.

Conductas asociadas. Son indicadores conductuales que evidencian la forma de realizar adecuadamente las “Actividades Claves” (UTFSM, 2018), el establecimiento de estos indicadores de conducta está directamente asociado con la identificación de las competencias participativas y sociales anteriormente expuestas en el marco de las competencias laborales que deben ser observadas en los agentes de inteligencia.

Conocimientos. Son los saberes mínimos sobre áreas específicas, que el individuo debe poseer para el cumplimiento adecuado de sus funciones (UTFSM, 2018), estos conocimientos sirvieron para la identificación de las competencias técnicas y metodológicas que deben tener los agentes como parte de sus competencias laborales.

Habilidades. De carácter Cognitivo, psicomotrices y psicosociales que el individuo debe poseer para el desempeño adecuado de las “Actividades Claves” (UTFSM, 2018), estas sirvieron para establecer las competencias del saber-actuar y saber-convivir que deben tener los agentes a evaluar.

En el campo gerencial, los Estándares de Competencia Laboral también son conocidos como Unidades de Competencia Laboral (UCL) y son la base para la construcción de los Perfiles Ocupacionales, los cuales posteriormente, permitirán definir “Cargos”; los Perfiles Ocupacionales deben describir el área ámbito general donde se ejecutará la función, las unidades de competencias asociadas al perfil, el contexto en el que serán evidenciadas

las competencias y la evidencias directas e indirectas que permitirán la evaluación del desempeño.

4.2. Gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo de gestión integral de los Recursos Humanos que parte de la identificación y el desarrollo de aquellas competencias profesionales fundamentales para el desarrollo de un puesto de trabajo, en especial si se toma como punto de partida lo planteado por Lora , Castilla y Góez (2020) quienes argumentan que el impacto de la tecnología en la era del conocimiento, como producto de la globalización y los cambios con respecto al nuevo orden económico mundial, conllevan a que las organizaciones se diferencien unas de otras por su nivel de competitividad, motivo por el cual, el capital humano se convierte en principal y más importante activo de las organizaciones por encima de otros activos tales como: recursos financieros, tecnológicos y demás intangibles (Lora et. Al, 2020, p.84).

La gestión por competencias, es por lo tanto un modelo que aporta pautas para la gestión de los procesos de selección, promoción interna, formación y evaluación del desempeño (Levy-Leboyer, 2000), siendo así que Alles (2016) plantea que la gestión por competencias hace referencia al modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos, la cual necesita para ser implementada eficazmente un enfoque sistémico, es decir, aplicarse en todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización (Alles, 2016, p.16).

Según Levy-Leboyer (2000), las competencias laborales se identifican en tres grupos que a su vez se asocian en dos categorías establecidas como aptitudes y actitudes.

4.2.1. Herramientas para la evaluación de las competencias de un puesto de trabajo

Existen diferentes herramientas para evaluar las competencias que se deben tener para un determinado puesto de trabajo y para la evaluación de las competencias laborales individuales de quienes los ocupan, dentro de las herramientas para evaluar el puesto de

trabajo se tiene la observación, la autodescripción de actividades y la entrevista a quienes desarrollan las funciones (Levy-Leboyer, 1996).

La observación. Indicado para la descripción de lugares con poco nivel de responsabilidad. Se puede completar con una entrevista al funcionario y con el análisis de la documentación que utiliza o se genera desde el puesto (Levy-Leboyer, 2000).

La autodescripción de las actividades por parte de la persona o personas que ocupan el puesto. Un método recomendado para la autodescripción es hacerla sobre la marcha; pidiendo a la persona que vaya anotando cada vez que cambia de tarea. Es indicado para aquellas tareas dónde la observación es menos provechosa, por ejemplo, si las tareas a realizar son del tipo toma de decisiones o análisis de documentos. Una vez se tiene la lista de tareas se debe refinar, es decir, traducir cada tarea a un conjunto de competencias necesarias (Levy-Leboyer, 2000).

Entrevista con la persona que ocupa el puesto. Esta técnica busca recopilar información de primera mano de quien desarrolla las actividades, pero guiado por un tercer validador quien trata de establecer el listado de tareas que se desarrollan, a partir de las cuales, posteriormente se desarrollará un listado de competencias necesarias para cumplir las funciones de ese puesto de trabajo (Levy-Leboyer, 2000).

4.2.2. Herramientas para la evaluación de las competencias individuales

La evaluación del desempeño individual, es un proceso de vital importancia en las organizaciones para la gestión adecuada del talento humano, esto permite no solo medir el nivel de rendimiento individual de cada persona; sino que también permite poder adelantar los planes de capacitación que lleven a mejorar las competencias laborales de los mismos, además de permitir ubicarlos en el lugar donde sus aptitudes y actitudes les permitan ser más eficientes, dentro de las herramientas más significativas están:

Los test psicológicos. A través de cuestionarios abstractos se analizan las dimensiones psicológicas que permiten medir las aptitudes y describir la personalidad. Las preguntas de estos test son a menudo muy diferentes de las actividades profesionales, pero su

calidad deriva de los numerosos estudios psicológicos y contrastaciones empíricas que garantizan sus resultados (Levy-Leboyer, 1996).

Las muestras. Son ejercicios muy parecidos a la actividad profesional y permiten evaluar las competencias que se requieren en un entorno práctico. Por este motivo, tienen que ser elaboradas especialmente para cada puesto o grupo de puestos. A menudo se utilizan juegos situacionales o de rol para que la persona, individualmente o en grupo, se enfrente a problemáticas extraídas de la realidad (Levy-Leboyer, 2000).

Las referencias. Basadas en la idea de coherencia de los comportamientos, es decir, que cualquier comportamiento pasado permite describir los comportamientos futuros. Un instrumento utilizado es el biodata; a partir del conjunto de datos biográficos de la persona (intereses profesionales, académicos, formas de ocio, pertenencia a asociaciones...) se puede realizar un primer cuestionario que permite refinar las competencias del individuo (Levy-Leboyer, 2000).

Sistemas de Escala. Permiten valorar en qué grado un individuo posee un determinado rasgo o evidencia una conducta, esta técnica permite reflejar el grado de desarrollo alcanzado en cada una de las competencias objeto de evaluación; dependiendo del modo en que estas escalas sean construidas, pueden ser clasificadas como gráficas, numéricas o verbales. En la escala gráfica se muestra una línea continua sobre la cual se marca la ubicación del sujeto arriba de la competencia mediada. En las escalas numéricas se señala mediante el empleo de números en el grado o nivel en el que un individuo ha alcanzado sus competencias. Finalmente, en las escalas verbales se emplean expresiones que reflejan el nivel de cumplimiento de una competencia (Gil Flores, 2007).

Incidentes Críticos. Esta técnica consiste en la anotación de hechos particulares que ocurren durante el desempeño laboral y resultan relevantes para ayudar a valorar el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo; este tiene como ventaja que no se encuentra sujeto a la apreciación del evaluador (Gil Flores, 2007).

Simulación y ejercicios prácticos. Esta técnica consiste en enfrentar al evaluado a situaciones o circunstancias parecidas a las que encontrará en su lugar de trabajo,

permitiendo observar el nivel de competencias que posee para desempeñar la función, estas simulaciones pueden ser situacionales o virtuales, son especialmente para observar el comportamiento durante el desarrollo de tareas complejas, por ejemplo, la reacción de un bombero en una situación de rescate o las habilidades de un piloto para aterrizar una aeronave (Gil Flores, 2007).

Estas herramientas para la evaluación de las competencias individuales fueron relacionadas con el objeto de poder identificar cuál o cuáles de ellas podrían ser empleadas para identificar las competencias con la que se construiría el modelo y para que sirvieran como escala de medición en el instrumento desarrollado, a través del cual se evaluará por competencias al personal que desarrolla la función de agentes de inteligencia.

En consecuencia, durante el proceso de observación de los agentes en su entorno se tomaron muestras que permiten evidenciar su comportamiento en su entorno práctico, lo que permitió establecer las competencias generales y laborales específicas con que deben contar; de igual forma, a través de un instrumento tipo encuesta se aplicó una escala de valoración mediante la cual se midió el nivel de importancia de cada competencia identificada.

4.3. Métodos para la evaluación de competencias laborales

Método DISC. Es llamado así por sus siglas en inglés Dominance, Influence, Steadiness and Conscientiousness (Dominante, Influyente, Estable y Conciencia). Este método se basó en el trabajo del psicólogo estadounidense William Moulton Marston, en la mitad del siglo XX, y consiste en detectar las tendencias de comportamiento de las personas (Grinberg, 2014) y en cada punto de estudio evalúa lo siguiente:

- **Decisión.** Cómo reaccionamos ante los retos, los desafíos y la toma de decisiones (Grinberg, 2014).
- **Interacción.** Cómo nos relacionamos con las personas y las influimos (Grinberg, 2014).
- **Serenidad.** Cómo afrontamos los cambios y nuestro ritmo de transición (Grinberg, 2014).

- **Cumplimiento.** Cómo respondemos a las reglas y los procedimientos (Grinberg, 2014).

Esta metodología pudo ser aplicada en el marco de la aplicación del método conductual, toda vez que permitió identificar esas características no visibles del ser, como la motivación, los rasgos, la autoimagen y los valores que finalmente se convierten en el soporte de aquellos que según plantean Spencer y Spencer (1993) evidencian un desempeño superior.

Centro de desarrollo. Un centro de desarrollo o Development Center es una herramienta objetiva de análisis de competencias. A través de varias pruebas, un experto puede evaluar el talento mediante la observación de comportamientos que un profesional lleva a cabo en una serie de pruebas que simulan su día a día (Preciado Sánchez, 2006).

Si bien, este trabajo no planteó la aplicación de pruebas de simulación, si planteó un periodo de observación de los agentes en campo, a través del cual se buscó la identificación de esos comportamientos particulares de un agente de inteligencia, esto además en concordancia con lo planteando en el modelo funcional de Mertens (1996), mediante el cual las competencias deben establecerse observando las relaciones existentes entre habilidades y resultados, entre conocimiento y aptitudes, y entre las opciones de solución a problemas y los resultados obtenidos con su aplicación, se identifican las habilidades y conocimientos relevantes para la solución de problemas.

Diagnóstico de la personalidad MBTI. Este modelo identifica diferentes tipos de personalidad. En función de cada tipo, se obtiene información valiosa acerca del estilo de aprendizaje, de liderazgo, de comunicación y de toma de decisiones de cada persona.

Gracias al MBTI es posible saber, según el tipo de personalidad, cuáles son las capacidades más desarrolladas en cada empleado, qué puestos son los más afines dentro de la organización, cómo reacciona cada uno ante situaciones de estrés o qué tipo de comunicación utiliza, entre otros (Ortiz & Montes de Oca, 2003).

Sistema de evaluación 360°. Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral, la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el

desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran (Alles, 2007).

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad (Alles, 2007).

Según plantea Alles (2007) en su texto “Desempeño por competencias Evaluación de 360°” el camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- ❖ **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.** Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360°, puede tomarse un menor número de competencias; en ese caso sólo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales (competencias generales o core competences).
- ❖ **Diseño de la herramienta** soporte del proceso, es decir, el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- ❖ **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.
- ❖ **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- ❖ **Relevamiento y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- ❖ **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.
- ❖ **Informes** sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. Se verá este tema hacia el final de este mismo capítulo.

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo. Es decir, en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para el trabajo se consideró la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

El modelo planteado por Alles (2007), fue la base fundamental para la construcción del modelo propuesto, toda vez que la primera fase de este trabajo estuvo orientada a la definición e identificación de las competencias cardinales y específicas requeridas para poder desempeñarse de manera superior como agente de inteligencia, a partir de lo cual fue diseñada la herramienta que será empleada por evaluados, superiores y subalternos para medir el desempeño de cada uno a su nivel, la cual servirá además como base para el diseño de planes de selección, evaluación y entrenamiento de los agentes de inteligencia.

Sistema de evaluación 180°. La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y -eventualmente- los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados (Alles, 2007).

Según plantea Alles (2007), la evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o, dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

La evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.

Aunque ambas herramientas son conocidas, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal

que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello, la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes (Alles, 2007).

5. Hipótesis

Tomando como base lo planteado por Spencer y Spencer (1993) en su obra *Competence at Work*, según lo cual “una competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada con un criterio referenciado de efectividad y/o desempeño superior en un puesto de trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993. p.934), en este trabajo de investigación se planteó como uno de sus objetivos identificar cuáles son esas competencias que deben tener quienes se desempeñan como Agentes de Inteligencia en los organismos de seguridad del Estado colombiano, para a partir de allí poder diseñar un modelo de evaluación por competencias que optimice la gestión de este talento humano.

En consecuencia, y con base en que un modelo de evaluación por competencias tiene en cuenta el largo plazo y el futuro del trabajador, considerando que un trabajador con mejores competencias y habilidades acabará siendo más competente que uno con solo experiencia. (bizneo.com, 2019), para el presente trabajo de investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis nula

No contar con un adecuado modelo de evaluación por competencias afecta la óptima gestión del talento humano en las Agencias de Inteligencia del Estado colombiano.

Hipótesis alternativa

Un adecuado modelo de evaluación por competencias permitirá la optimización de la gestión del talento humano en las Agencias de Inteligencia del Estado colombiano.

6. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se empleó un modelo descriptivo, basado en un estudio etnográfico, mediante la inmersión en las diferentes Agencias de Inteligencia del Estado colombiano, lo que permitió observar los procesos desarrollados; de igual manera, se recolectó información a través de la aplicación de una herramienta tipo encuesta y del estudio de material documental.

6.1. Enfoque de la investigación

El presente trabajo tuvo un enfoque mixto, toda vez que se basó en el análisis subjetivo de los casos estudiados, los modelos existentes y las necesidades encontradas para diseñar una propuesta de evaluación por competencias; si bien, en la fase de análisis de datos se modelaron los fenómenos estudiados a través del empleo de modelos matemáticos, estos estuvieron fundamentados en extraer las cualidades a partir de las cuales se construyeron las competencias que deberán ser evaluadas a los Agentes de Inteligencia.

6.2. Tipo de investigación

Descriptiva Buscó describir los procesos observados para poder determinar los perfiles por competencias que deberán ser evaluados.

Aplicada Buscó resolver problemas prácticos, mediante la abstracción de la realidad, si bien no se generaron nuevos conocimientos, si se emplearon los existentes para dar solución a las necesidades que originaron este trabajo.

6.3. Fases de la Investigación

La presente investigación fue ejecutada en tres fases que permitieron tener como resultado un modelo de evaluación por competencias aplicable al personal de Agentes de Inteligencia, así:

Fase I: A través de un proceso de revisión documental, se llevó a cabo un análisis de los modelos de evaluación por competencias existentes y que pudieran ser aplicables al personal de Agentes de Inteligencia.

Fase II: Se aplicaron las herramientas de recolección tipo encuesta y entrevista para determinar las unidades de competencias generales y específicas que deben ser evaluadas en los Agentes de Inteligencia.

Fase III: Tomando como base los modelos de evaluación por competencias seleccionados y las unidades de competencias determinadas, se construyó el modelo de evaluación por competencias aplicable al personal de Agentes de Inteligencia.

6.4. Población y muestra

La población de este trabajo de investigación estuvo conformada por el personal de Agentes de Inteligencia que hacen parte de diferentes organismos de seguridad del Estado colombiano, cuya cifra total se mantiene en reserva por la naturaleza de su actividad; sin embargo, fue tomado como universo para esta investigación, un aproximado de 500 personas que actualmente estarían desempeñando las funciones de búsqueda y recolección de información como Agentes de Inteligencia, con un promedio máximo de error del 13% y un nivel de confianza del 95%, de acuerdo a lo planteado por (Hernández Sampieri, 2014).

Figura No. 4 Empleo herramienta digital “Decision Analyst STATS™ 2.0 Desktop” para el cálculo de la muestra.



The screenshot shows the "Decision Analyst STATS™ 2.0" desktop application window. The title bar reads "Decision Analyst STATS™ 2.0". The main interface is titled "Sample Size Determination (Sample Size for Population Percentage Estimates)" and features a calculator icon. It is divided into two main sections: "Inputs" and "Results".

Inputs Section:

- Universe Size:** A text input field containing "500". A note below it states: "If universe is less than 99,999, replace 99,999 with the smaller number".
- Maximum Acceptable Percentage Points of Error:** A dropdown menu set to "13%".
- Estimated Percentage Level:** A dropdown menu set to "50%".
- Desired Confidence Level:** A dropdown menu set to "95%".

Results Section:

- The Sample Size Should Be...:** A text input field displaying the calculated result "51".

At the bottom of the interface, there are three buttons: "Calculate", "Reset", and "Exit". The footer of the application displays the contact information "817 640-6166 | www.decisionanalyst.com" and the logo for "Decision Analyst" with the tagline "The global leader in analytical research systems".

Fuente: Tomado de la aplicación “Decision Analyst STATS™ 2.0 Desktop”

Tomando como base estos datos, se empleó la herramienta digital “Decision Analyst STATS™ 2.0 Desktop”, propuesta por Hernández Sampieri (2014) en su texto “Metodología de la investigación sexta edición” para calcular la población mínima requerida para este trabajo de investigación, obteniendo como resultado una cifra de 51 personas a evaluar, que para su selección contaron las siguientes características:

Homogeneidad: El personal seleccionado debía ser Agente de Inteligencia, que se desempeñara o hubiera desempeñado en la fase de búsqueda del proceso de Inteligencia.

Tiempo: El personal seleccionado debía estar desempeñando como Agente de Inteligencia en la actualidad o haberlo hecho en un periodo no mayor a 10 años.

Este personal, conformado por un grupo con alto nivel de experiencia y preparación en el área de estudio, quienes además son referentes de esta actividad en el país, permitieron establecer cuáles son las competencias no visibles que estos comparten y que los hacen referentes; de igual forma, esta “Muestra Sistemática” cumplió con las condiciones de elegibilidad descritas y permitió tener una representación de por lo menos el 10% de la población total de estudio.

6.5. Fuentes primarias

Se tuvieron como fuente primaria de información, los autores que son referentes en los estudios relacionados con el diseño e implementación de modelos de evaluación por competencias, tales como Metens L (1996), Spencer y Spencer (1993), Alles (2009) y Bunk (1994).

Así mismo, se contó con el personal de Agentes de Inteligencia que hacen parte de diferentes Agencias de Inteligencia del Estado colombiano; de igual manera, se contó con la participación del personal de oficiales que fungen como evaluadores del personal de Agentes.

6.6. Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se tomaron la evidencia documental existente y los recursos bibliográficos que permitieron la argumentación del diseño propuesto.

6.7. Instrumentos de recolección

Tomando como base el carácter mixto de esta investigación, se aplicó una técnica de recolección de datos cualitativa a través de un proceso de observación y otra de carácter cuantitativo como la “Encuesta por muestreo”.

Encuesta: La encuesta por muestreo puede definirse como una metodología de investigación que, adaptándose a las fases del método científico general, intenta obtener información cuantitativa sobre una población, ya sea en términos descriptivos o de relación entre variables medidas, utilizando diseños que controlen de modo externo las condiciones de producción de la conducta, mediante la adecuada selección de las unidades de análisis y la sistematización del resultado de la recolección (Arnau Gras et al., 1990).

Para la construcción del instrumento, se tomó como base el diccionario de 60 competencias propuesto por Martha Alles (2015), quien a su vez las categoriza en competencias cardinales, definidas como aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización; específicas gerenciales, las cuales son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos con relación a un rol y en específicas por área aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización (Alles, Nuevo enfoque Diccionario de Competencias la Trilogía, 2015).

Para la adecuada ejecución de la presente investigación se aplicó un instrumento de recolección elaborado sobre la plataforma Google Forms, el cual contó con tres (03) secciones, así:

Sección 1: Buscó segmentar la muestra, permitiéndolo determinar qué porcentaje de la muestra pertenecía a cada nivel (directivo, operativo), rangos de edad y nivel de escolaridad (Anexo.1).

Sección 2: Buscó conocer la percepción de la muestra con relación a la pertinencia y efectividad del modelo de evaluación empleado para medir el desempeño laboral de los Agentes de Inteligencia; así mismo, validó la necesidad de contar con un modelo de evaluación por competencias ajustado a la necesidad existente (Anexo 2).

Sección 3: Buscó identificar las competencias cardinales, gerenciales y específicas por área que debían ser tenidas en cuenta para la construcción del modelo a proponer (Anexo 3).

Con relación a la población que hizo parte de la muestra, es importante anotar que en concordancia con los niveles de seguridad que deben mantener los Agentes de Inteligencia que fueron empleados como fuentes primarias, el instrumento de recolección no incluyó datos que permitieran establecer la identidad de los encuestados.

Además de lo anterior y con soporte en la metodología para la validación de instrumentos de recolección conocido como la V de Aiken (Aiken, 1985), el cual se basa en un coeficiente que permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones de N jueces. (Escrura, 1988), el instrumento propuesto fue validado por 04 expertos en el área de estudio, obteniendo los siguientes resultados.

Para la aplicación del instrumento de validación se les pidió a los expertos evaluar de acuerdo a su criterio y experiencia cada ítem del instrumento con la siguiente escala:

- Califique "0" si considera que la pregunta planteada respecto a cada indicador está totalmente en desacuerdo que debe ejecutarse con el propósito de la encuesta.
- Califique "1" si considera que la pregunta planteada respecto a cada indicador está en desacuerdo que debe ejecutarse con el propósito de la encuesta.
- Califique "2" si considera que la pregunta planteada respecto a cada indicador no aplica o simplemente usted es neutral frente al cuestionamiento respecto al propósito de la encuesta.
- Califique "3" si considera que la pregunta planteada respecto a cada indicador está de acuerdo que debe ejecutarse con el propósito de la encuesta.
- Califique "4" si considera que la pregunta planteada respecto a cada indicador está totalmente de acuerdo que debe ejecutarse con el propósito de la encuesta.

Además de lo anterior, es importante anotar que los valores registrados por los jueces de acuerdo a la escala de Likert propuesta, fueron tratados (divididos sobre 4) para obtener los valores en una escala de 0 a 1 y así poder ser medidos de acuerdo a lo planteado por la metodología como se observa a continuación:

- 0 = 0
- 1 = 0.25
- 2 = 0.5
- 3 = 0,75
- 4 = 1

En consecuencia, el instrumento fue evaluado de la siguiente manera:

Figura No. 5 Resultado instrumento V de Aiken para primera sección

Dimensión	Interrogante	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	V de Aiken	Promedio V de Aiken	
Segmentación	Seleccione su área de desempeño Directivo Operativo	La pregunta está claramente redactada	1	1	1	1	1,00	1,00	
		La pregunta es comprensible	1	1	1	1	1,00		
		La pregunta es apropiada teóricamente	1	1	1	1	1,00		
		La pregunta ayuda a medir la variable de investigación	1	1	1	1	1,00		
	Seleccione su nivel de escolaridad Bachiller Técnico Tecnólogo Pregrado Postgrado Especialización Maestría Doctorado	La pregunta está claramente redactada	1	1	1	1	1,00	1,00	
		La pregunta es comprensible	1	1	1	1	1,00		
		La pregunta es apropiada teóricamente	1	1	1	1	1,00		
		La pregunta ayuda a medir la variable de investigación	1	1	1	1	1,00		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al resultado de la V de Aiken obtenido, se pudo establecer que los jurados se encontraban en total acuerdo con los cuestionamientos planteados en el instrumento para lograr la segmentación de la muestra.

Figura No. 6 Resultado instrumento V de Aiken para segunda sección

Dimensión	Interrogante	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	V de Aiken	Promedio V de Aiken
Pertinencia del sistema de evaluación	¿Considera adecuado el sistema de evaluación que actualmente es empleado para medir el desempeño laboral de los Agentes de Inteligencia?	La pregunta está claramente redactada	1	1	1	1	1,00	0,97
		La pregunta es comprensible	1	1	1	1	1,00	
		La pregunta es apropiada teóricamente	1	0,75	1	1	0,94	
		La pregunta ayuda a medir la variable de investigación	1	1	1	0,75	0,94	
	¿Considera necesario contar con un adecuado instrumento de evaluación por competencias para medir el desempeño laboral de los Agentes de Inteligencia?	La pregunta está claramente redactada	1	1	1	1	1,00	0,97
		La pregunta es comprensible	1	1	1	1	1,00	
		La pregunta es apropiada teóricamente	1	0,75	1	1	0,94	
		La pregunta ayuda a medir la variable de investigación	0,75	1	1	1	0,94	

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las preguntas que conformaban la segunda sección del instrumento, las cuales buscaban conocer la percepción de la muestra con relación a la pertinencia y efectividad del modelo de evaluación empleado para medir el desempeño laboral de los Agentes de Inteligencia y validar la necesidad de contar con un modelo de evaluación por competencias ajustado a la necesidad existente, los jueces la evaluaron

con un promedio de 0,97, lo que si bien indica que no existió unanimidad, si se pudo considerar adecuada para ser aplicada.

Figura No. 7 Resultado instrumento V de Aiken para tercera sección

Dimensión	Interrogante	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	V de Aiken	Promedio V de Aiken
Identificación de competencias	Del listado de competencias cardinales que se relacionan a continuación, seleccione cuál de ellas considera deben o no ser observadas en el personal que desempeña la función de Agentes de Inteligencia	La pregunta está claramente redactada	0,75	1	1	1	0,94	0,97
		La pregunta es comprensible	1	0,75	1	1	0,94	
		La pregunta es apropiada teóricamente	1	1	1	1	1,00	
		La pregunta ayuda a medir la variable de investigación	1	1	1	1	1,00	
	Del listado de competencias cardinales que se relacionan a continuación, seleccione cuál de ellas considera deben o no ser observadas en el personal que desempeña la función de Agentes de Inteligencia	La pregunta está claramente redactada	0,75	1	1	1	0,94	0,97
		La pregunta es comprensible	1	0,75	1	1	0,94	
		La pregunta es apropiada teóricamente	1	1	1	1	1,00	
		La pregunta ayuda a medir la variable de investigación	1	1	1	1	1,00	
	Del listado de competencias cardinales que se relacionan a continuación, seleccione cuál de ellas considera deben o no ser observadas en el personal que desempeña la función de Agentes de Inteligencia	La pregunta está claramente redactada	0,75	1	1	1	0,94	0,95
		La pregunta es comprensible	1	0,75	1	0,75	0,88	
		La pregunta es apropiada teóricamente	1	1	1	1	1,00	
		La pregunta ayuda a medir la variable de investigación	1	1	1	1	1,00	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con respecto a las preguntas que conformaron la tercera sección del instrumento, estas obtuvieron promedios superiores al 0,96, lo que al igual que en los casos anteriores, permitió considerar que estas fueron validadas por los jueces.

6.8. Procesamiento de la información

La información recolectada a través de las entrevistas aplicadas y proceso de observación fue organizada, clasificada y categorizada, para poder extraer las competencias necesarias para ejecutar las funciones como Agentes de Inteligencia.

Una vez identificadas las competencias, se aplicaron los modelos de evaluación por competencias estudiados a través de la recolección bibliográfica y documental, permitiendo el desarrollo de los modelos iniciales.

Finalmente, se estudió la viabilidad de los modelos diseñados, generando la propuesta final de evaluación por competencias, la cual se propondrá para ser aplicada al personal de Agentes de Inteligencia.

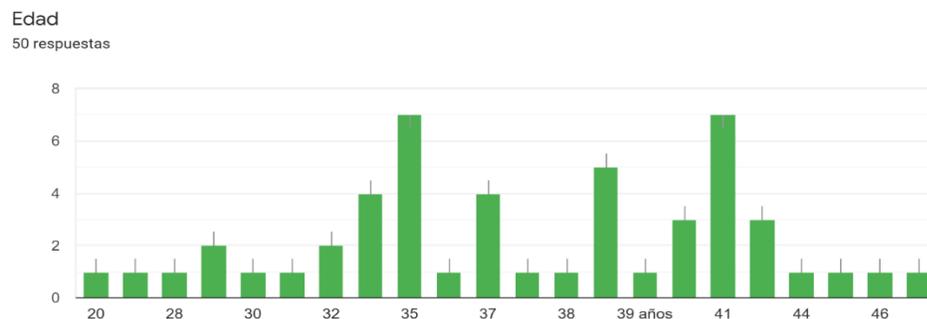
7. Trabajo de campo

7.1. Procesamiento estadístico de datos

Para poder identificar las competencias generales y específicas que deben tener los Agentes de Inteligencia y que posteriormente sirvieron como insumo principal para el diseño del modelo de evaluación por competencia propuesto, se aplicó un instrumento de recolección tipo encuesta, el cual fue diligenciado por un total de 50 personas que representan un estimado del 10% de la población que desempeña la función de Agente de Inteligencia en las Jefaturas de Inteligencia del Ejército, la Fuerza Aérea y la Armada Nacional, quienes además se encuentran distribuidos en todo el territorio nacional.

Como parte del proceso de caracterización de la muestra, se puede evidenciar que el personal encuestado se encuentra en un rango de edad que oscila entre los 20 y 50 años, encontrado la media poblacional entre los 35 y 40 años, como se evidencia en la figura No. 8.

Figura No. 8 Rango de edad de la población objetivo

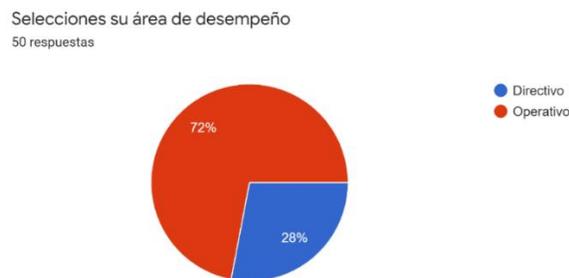


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

Así mismo, es importante destacar que un 72% de la muestra dentro de los que se encuentran los Suboficiales en los grados de Cabo Tercero a Sargento Mayor y sus equivalentes en cada Fuerza se desempeñan en el área operativa y un 28% de la misma,

del cual hacen parte los Oficiales en los grados de Subteniente a Coronel y sus equivalentes en cada Fuerza hacen parte del nivel directivo, lo que permitió no solo contar con la visión de quienes deben cumplir la función de direccionar y evaluar el desempeño laboral de los Agentes, sino también, de contar en gran proporción con la opinión de quienes llevan a cabo los procesos de búsqueda y recolección de información como Agentes de Inteligencia.

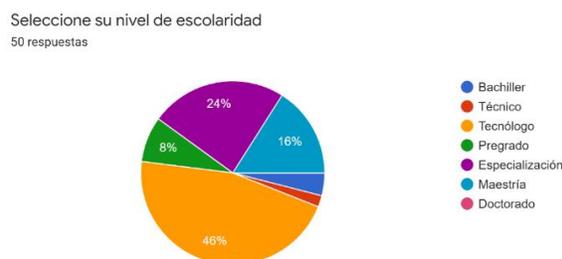
Figura No. 9 Segmentación laboral de la muestra



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

La segmentación de la muestra además permitió conocer que el 94% de los Agentes encuestados, tienen un nivel de escolaridad superior al Técnico, encontrando la mayor concentración poblacional en los Tecnólogos, que representan un total del 46% de la muestra y en quienes poseen estudios de nivel superior que ponderados representan un total del 48%, distribuidos el 8% en el nivel de Pregrado, el 16% en nivel de Maestrías y 24% con estudios de especialización profesional.

Figura No. 10 Segmentación académica de la muestra

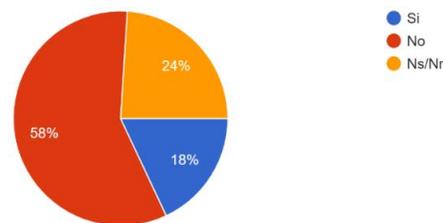


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

En cuanto a validar la necesidad que dio origen a este trabajo de investigación, es importante anotar que el 58% del personal encuestado consideró que el sistema de evaluación que es empleado actualmente para medir el desempeño laboral de los Agentes de Inteligencia es inadecuado, hecho que además fue validado con lo planteado por el 92% de la muestra, quienes consideraron necesario contar con un adecuado instrumento de evaluación por competencias para medir el desempeño laboral de los Agentes.

Figura No. 11 Validación de la necesidad que origina el trabajo de investigación

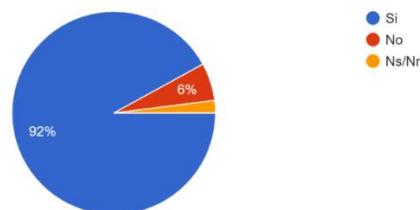
¿Considera adecuado el sistema de evaluación que actualmente es empleado para medir el desempeño laboral de los Agentes de Inteligencia?
50 respuestas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

Figura No. 12 Validación de la necesidad objeto de estudio

¿Considera necesario contar con un adecuado instrumento de evaluación por competencias para medir el desempeño laboral de los Agentes de Inteligencia?
50 respuestas

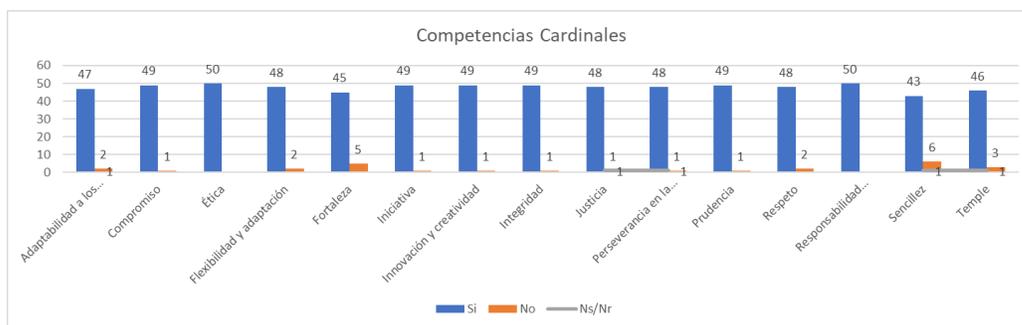


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

Con relación al análisis que permitiera determinar las competencias cardinales, se pudo establecer que la Ética y la Responsabilidad personal son las competencias que todo Agente debe tener, de acuerdo a lo planteado por el 100% de la población encuestada; así mismo, siguen en nivel de importancia con un promedio del 98% el Compromiso, la

Iniciativa, la Innovación, la Integridad y la Prudencia; con un promedio del 96% continúan en nivel de importancia la Flexibilidad y Adaptación, la Justicia, la Perseverancia y el Respeto; en los siguientes escalones se encuentra la Adaptabilidad a los Cambios con un promedio del 94%, el Temple con 92%, la Fortaleza con 90% y la Sencillez con 86%.

Figura No. 13 Identificación competencias cardinales



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

En consecuencia, se pudo establecer la siguiente tabla de priorización, de acuerdo a los porcentajes antes descritos.

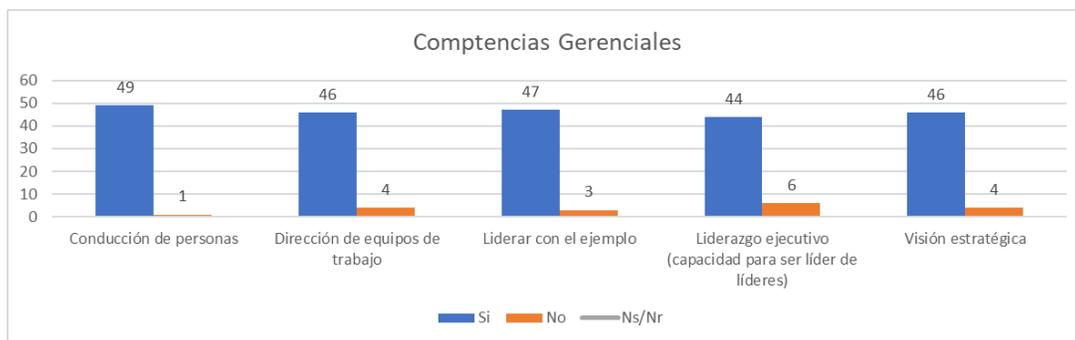
Tabla 3. Tabla priorización competencias cardinales

Competencia	%
Ética	100
Responsabilidad personal	100
Compromiso	98
Iniciativa	98
Innovación y creatividad	98
Integridad	98
Prudencia	98
Flexibilidad y adaptación	96
Justicia	96
Perseverancia en la consecución de objetivos	96
Respeto	96
Adaptabilidad a los cambios del entorno	94
Temple	92
Fortaleza	90
Sencillez	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

En cuanto a la identificación de competencias Gerenciales, es importante anotar que la competencia más importante es la relacionada con la Conducción de Personas con un promedio del 98% de la muestra; así mismo, fueron clasificadas de acuerdo al nivel de importancia la Capacidad de Liderar con el Ejemplo con un promedio del 94%, la Capacidad de Dirección de Equipos de Trabajo y la Visión Estratégica con un 92% y el liderazgo ejecutivo con un 88%.

Figura No. 14 Identificación competencias gerenciales



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

En consecuencia, se pudo establecer la siguiente tabla de priorización de acuerdo a los porcentajes antes descritos.

Tabla 4. Tabla priorización competencias gerenciales

Competencia	%
Conducción de personas	98
Liderar con el ejemplo	94
Dirección de equipos de trabajo	92
Visión estratégica	92
Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)	88

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

Finalmente, en cuanto a la identificación de las competencias Específicas por Área, es importante anotar que la Calidad y Mejora Continua, además de la Capacidad de Planificación y Organización, son las competencias que el 100% del personal encuestado consideró que debe tener todo Agente de Inteligencia; así mismo, fueron categorizadas en

orden de importancia el Pensamiento Analítico, el Pensamiento Conceptual, la Responsabilidad y la Toma de Decisiones con un 98%; la Adaptabilidad, la Comunicación Eficaz, la Gestión y Logro de Objetivos, el Manejo de Crisis, la Productividad y el Trabajo en Equipo con un 96%; la Influencia y Negociación, la Iniciativa y la Tolerancia con un 94%; la Colaboración, los Conocimientos Técnicos y el Dinamismo con un 92%, el Temple con un 90%, el Pensamiento Estratégico con un 86%, las Habilidades Mediáticas con un 80% y las Relaciones Públicas con un 76%.

Figura No. 15 Identificación competencias específicas por área



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

En consecuencia, se pudo establecer la siguiente tabla de priorización, de acuerdo a los porcentajes antes descritos.

Tabla 5. Tabla priorización competencias específicas por área

Competencia	%
Calidad y mejora continua	100
Capacidad de planificación y organización	100
Pensamiento analítico	98
Pensamiento conceptual	98
Responsabilidad	98
Toma de decisiones	98
Adaptabilidad - Flexibilidad	96
Comunicación eficaz	96
Gestión y logro de objetivos	96
Manejo de crisis	96
Productividad	96

Trabajo en equipo	96
Influencia y negociación	94
Iniciativa - Autonomía	94
Tolerancia a la presión de trabajo	94
Colaboración	92
Conocimientos técnicos	92
Dinamismo - Energía	92
Temple y dinamismo	90
Pensamiento estratégico	86
Habilidades mediáticas	80
Relaciones públicas	76

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

7.2. Análisis de resultados

Los datos recolectados permitieron tener una aproximación inicial a lo que sería la respuesta a la pregunta de investigación planteada en el presente trabajo ¿El modelo de gestión por competencias aporta a la gestión y desarrollo del personal de Agentes de Inteligencia de los organismos de seguridad del Estado colombiano?, siendo esta soportada con lo planteado por el 92% de la muestra, quienes consideraron necesario contar con un adecuado instrumento de evaluación por competencias para medir el desempeño laboral de los Agentes.

Además de lo anterior, es importante anotar que la muestra recolectada cubrió los tres enfoques de evaluación por competencias que sirvieron como base para la construcción del modelo a proponer; el conductual, enfocado en encontrar las competencias no visibles del ser de acuerdo a lo planteado por Spencer y Spencer (1993), siendo cubierto de acuerdo a lo argumentado por el 28% de la población encuestada, la cual hace parte del nivel directivo y que como parte de sus funciones tiene la de evaluar este tipo de patrones de comportamiento necesarios para el desempeño laboral superior.

En cuanto al enfoque funcional respecta, este fue aportado por el 72% de la muestra que desempeña funciones operativas y cuyo enfoque está además relacionado con el logro de objetivos y el cumplimiento de funciones tal como lo plantea (Mertens, 1996).

Con relación al enfoque constructivista, el cual según lo planteado por Mertens (1996), está basado en la identificación de competencias que se desarrollan como consecuencia de afrontar situaciones problemáticas cotidianas, estuvo cubierto por el 100% de la muestra al momento de identificar las competencias específicas por área, para cuya adecuada selección era necesario que estos tomaran como punto de partida las situaciones a las que se enfrentan de manera cotidiana en los ámbitos operativo y gerencial.

Con relación a los niveles de ponderación obtenidos por cada competencia propuesta en el instrumento, se debe indicar que, si bien en su mayoría registraron resultados superiores al 85%, existe un marcado promedio sobre el 95%, por lo que solo se tomaron para ser incluidas en el instrumento propuesto, aquellas unidades de competencia que registraron un promedio de evaluación igual o superior al 95%.

8. Discusión de resultados

Como parte del trabajo de campo y de revisión documental realizado, se establecieron los modelos y técnicas de evaluación por competencia, aplicables al personal de Agentes de Inteligencia, como relaciona más adelante.

Para el desarrollo del presente trabajo, se abordaron los tres modelos principales de evaluación por competencias y las técnicas empleadas para su observación y valoración, siendo estos los modelos Conductual, Funcional y Constructivista, como se presenta a continuación:

Modelo Conductual. Este modelo tuvo sus orígenes en los Estados Unidos de Norte América, fue diseñado para empleados con alto desempeño, este buscaba en sus inicios establecer el motivo por el cual en condiciones normales, algunos empleados se destacaban más que otros, buscando identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas a un alto desempeño, por lo que el modelo tendía a aplicarse en grupos de cargos ejecutivos, basados en la idea de que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior (Sandoval & Montaña, 2010).

En la actualidad, el modelo es aplicado no solo a empleados de alto nivel, sino también a empleados con cargos intermedios y trabajadores, este enfoque es empleado por empresas que buscan garantizar la calidad total, en tal sentido, podríamos definir una “Competencia Conductual” como “aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados superiores. Se desprenden de la estrategia y “core competences”¹ de la organización, y se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles” (Fevas.Org, 2010).

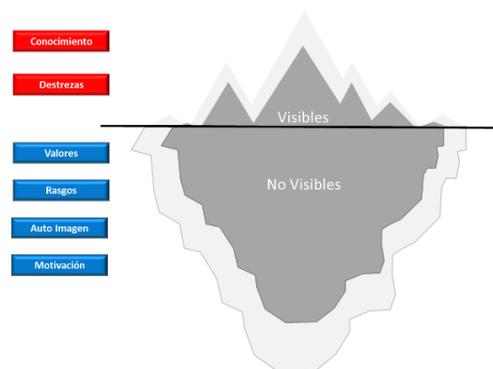
¹ Las “Core Competencias” o “Competencias Claves”, hacen referencias a las ventajas estratégicas de una empresa, incluida la combinación de conocimientos y capacidades técnicas, que le permiten ser competitiva en el mercado. en otras palabras las “Competencias Claves” son aquellos conocimientos y habilidades únicas y diferenciales que otorgan “Ventajas Competitivas” a una persona u empresa.

El Modelo Conductual, introduce además el concepto de “Desempeño Sobresaliente”, este hace referencia al cumplimiento de tareas por encima de los niveles establecidos como “Estándar de Competencia” para el desarrollo de una labor, con esto se pretende identificar los atributos de los trabajadores más exitosos de una organización (Becerra Galvez, 2012).

Uno de los principales referentes del “Modelo Conductual”, se encuentra planteado por Spencer y Spencer (1993), en su obra “Competence at Work: A Model for Superior Performance”, donde los autores expresan que las competencias deben cumplir con cinco características:

- ❖ **Motivos:** Todo aquello que impulsa al individuo a ejecutar una acción, esto conduce a las personas al logro de sus objetivos (Spencer & Spencer, 1993).
- ❖ **Rasgos:** Son las características físicas y respuestas consistentes para el manejo de situaciones (Spencer & Spencer, 1993).
- ❖ **Auto Imagen:** Son las actitudes, valores o auto imagen de una persona (Spencer & Spencer, 1993).
- ❖ **Conocimiento:** Es la información que una persona posee referente a su área específica de trabajo (Spencer & Spencer, 1993).
- ❖ **Destreza:** Es la habilidad de ejecutar una cierta tarea física o intelectual (Spencer & Spencer, 1993).

Figura No. 16 Modelo del Iceberg



Fuente: "Modelo del Iceberg", adaptado de "Competence at Work: A Model for Superior Performance", (Spencer & Spencer, 1993).

Basados en lo anterior, Spencer y Spencer (1993) plantean el “Modelo del Iceberg”, haciendo un símil con este elemento natural, el cual tiene una parte sumergida poco visible y una parte flotante apreciable a simple vista, según lo cual, características tales como la

“Motivación”, “Los Rasgos”, “La Autoimagen” y “Los Valores”, son de difícil observancia, encontrándose como en el “Iceberg”, bajo el agua u ocultas; de otra parte, características tales como, “El Conocimiento” y “Las Destrezas” se encuentran en la superficie, es decir son fáciles de observar.

Este modelo puede ser aplicable al personal que se desempeña como “Agente de Inteligencia”, para que a partir de la aplicación del análisis conductual, sean identificadas las competencias genéricas y específicas, necesarias para el desarrollo de las funciones de “Agentes de Inteligencia”, esto permitirá la construcción de un adecuado plan de capacitación, el cual fortalecerá factores claves como la motivación, el conocimiento y las destrezas; de igual manera, puede permitir el diseño y aplicación un adecuado modelo de evaluación por competencias.

Modelo Funcional. Este modelo tiene sus bases en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología, y fue adoptado como base fundamental del sistema de competencias laborales de Inglaterra, nació por la necesidad de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación de ese país; esta iniciativa culminó con la creación del Sistema Nacional de Competencias Laborales (National Vocational Qualification, NVQ). Este modelo se enfoca en la relación que tiene la organización o sistema con su entorno, entendiendo a los individuos como subsistemas del sistema principal; según este enfoque las funciones de la empresa no deben formularse desde la perspectiva de un sistema cerrado, sino en términos de su relación con el medio que lo contiene, es decir, con el mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales; en tal sentido se podría decir que el “Modelo Funcional” es un método comparativo y su aplicación sirve para abrir nuevas perspectivas (Mertens, 1996).

Desde el punto de vista Funcionalista, las competencias deben establecerse observando las relaciones existentes entre habilidades y resultados, entre conocimiento y aptitudes, y entre las opciones de solución a problemas y los resultados obtenidos con su aplicación, se identifican las habilidades y conocimientos relevantes para la solución de problemas, por lo que se puede indicar que el modelo enfatiza “en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer” (Deroncele, 2015, p.15).

El análisis funcional en el sistema de competencias inglesa (NVQ) parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. El siguiente paso es tratar de establecer qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo, lo que permitirá la identificación de la función. Este proceso se repite hasta llegar al detalle requerido. La aproximación sistemática asegura que los objetivos de las actividades no se pierdan de vista (NCVQ, 1991).

Con la finalidad de evitar la focalización en labores específicas del cargo, tareas, actividades o procesos y garantizar la amplitud de la funcionalidad, el NVQ plantea que como resultado del análisis se deben identificar por lo menos cuatro grupos de competencias así:

- ❖ Resultado de las tareas.
- ❖ Gestión u organización de las tareas.
- ❖ Gestión de situaciones imprevistas.
- ❖ Condiciones y ambiente de trabajo.

Se puede establecer como característica del “Modelo Funcional” propuesto por la NVQ, que este se enfoca en los resultados, es decir en el producto y no en el proceso desarrollado, para esto, se desglosan los roles determinando elementos de competencia, que se agrupan en unidades de competencia y estas a su vez conforman un título de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

Otro método aplicable al “Modelo Funcional” es Developing A Curriculum o “DACUM”, el cual fue desarrollado originalmente en Canadá pero impulsado en los Estados Unidos, específicamente por la Universidad de Ohio, su objetivo es contribuir con la elaboración de currículos enfocados al desarrollo de competencias específicas, para las cuales previamente se han diseñado planes de capacitación y se han establecido criterios de evaluación; esta metodología es altamente participativa y se desarrolla empleando a los individuos que hacen parte directa de los procesos, estos se encargan de identificar las principales funciones y objetivos de la organización, las ordenan y establecen las tareas de cada función, estas tareas a su vez son analizadas en términos del conocimiento y habilidad requerida, y finalmente se les da un puntaje por frecuencia e importancia, como resultado se obtiene un listado de tareas y actividades para el cumplimiento de una función

específica, a partir de ahí se elaboran los planes de capacitación que contribuyan al fortalecimiento de las competencias requeridas (Mertens, 1996).

Esta metodología se soporta en tres supuestos básicos, la primera es que “los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo con mucho más precisión que cualquier otra persona”; la segunda, es que “una forma efectiva para describir una función o puesto, es la definición del desempeño de las tareas del trabajador experto”; finalmente, establece que “Todas las tareas o funciones demandan cierto nivel de conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para un desempeño adecuado”.

Este modelo puede ser aplicado al proceso desarrollado por los “Agentes de Inteligencia”, tomando como punto de partida los requisitos de calidad que deben cumplir los productos de Inteligencia, lo que permitirá determinar los factores del “Saber-Saber” y “Saber-Hacer” con que deben contar los “Agentes de Inteligencia” que desarrollan este proceso.

Modelo Constructivista. Este modelo tiene sus orígenes en Francia, siendo uno de sus principales exponentes Bertrand Schwrtz, el cual argumentó que el modelo:

“...Aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación” (Schwrtz, 1995).

Tomando como base lo anterior y con soporte en lo planteado por Mertens (1996), se podría decir que el modelo está basado en las competencias que se desarrollan como consecuencia de afrontar situaciones problémicas cotidianas, este además vincula todos los niveles de la organización, a diferencia de los métodos anteriores, este le da vital importancia a la inclusión de los trabajadores de menor nivel, argumentando las siguientes razones:

La adecuada articulación del personal menos capacitado solo puede hacerse si este es escuchado y entendido, a partir de lo cual se pueden diseñar estrategias de capacitación que toman como punto de partida las experiencias cotidianas y conllevan a la autoconstrucción del conocimiento.

La única manera para diseñar planes de capacitación y evaluación adecuados es partiendo de la experiencia del personal a capacitar, lo que permitirá una adecuada interrelación ente el saber y el hacer.

La capacitación individual sólo tiene sentido dentro de una capacitación colectiva, esto se verá reflejado en un fenómeno en el cual “el entorno influye sobre la capacitación, que a su vez influye sobre el entorno y llega a ser determinante para la vida individual y colectiva”.

En la elección de las tareas, deben participar todos los actores, esto debido a que cada uno de los asociados en la acción, tiene su propia concepción del oficio, así como de la capacitación y de sus contenidos.

Es necesario reducir los procesos entrópicos, esto mediante la delegación de tareas de responsabilidad sobre los trabajadores de base, lo que se convertirá en un factor de motivación que conllevará al mejoramiento en el desempeño de las funciones y al dominio de tareas complejas que permitirá el afianzamiento de los conocimientos básicos.

Para este modelo, el proceso de identificación de competencias y objetivos, parte de la identificación de las disfunciones propias de cada organización, la competencia no se puede aislar de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas en la empresa. La capacitación y la definición de competencias, comenzando por el estudio de las disfunciones, permiten generar un ambiente de motivación que es fundamental para el aprendizaje

Este modelo se puede aplicar a las “Agencias” buscando identificar las disfunciones en el proceso, facilitando el establecimiento de las causas que las generan y las competencias requeridas para su corrección; logrando con esto, procesos de aprendizaje autónomo que contribuyan de manera directa al mejoramiento en el desempeño de las funciones y a la construcción de un ambiente laboral adecuado.

En consecuencia, se parte de lo planteado en el “Modelo Funcional” propuesto por la NVQ, el cual se enfoca en los resultados, es decir en el producto y no en el proceso desarrollado, identificando elementos de competencia, que se agrupan en unidades de competencias y estas a su vez conforman un título de competencia, basados en lo planteado por el 72% de la muestra que desempeña funciones operativas y cuyo enfoque está además relacionado con el logro de objetivos y el cumplimiento de funciones acorde a lo sugerido por (Mertens, 1996).

Posteriormente, se tomaron las unidades de competencia con registro de ponderación superior al 95% y se distribuyeron dentro de los seis grupos de competencias planteados por Spencer y Spencer (1993) en su obra "Competence at Work: Models for Superior

Performance”, teniendo en cuenta su coherencia con los factores o competencias genéricas establecidas para cada grupo, los cuales buscan evaluar aspectos tales como la Capacidad de Desempeño, Capacidad de Ayuda y Servicio, Capacidad de Influencia, Capacidad Directiva, además de la Capacidades Cognitivas y Personales.

En el primer grupo del modelo, se asociaron cuatro unidades de competencia que permiten evaluar la “Capacidad Cognitiva” y factores tales como “Pensamiento Analítico”, “Pensamiento Conceptual” además de “Capacidades Técnicas, Profesionales y Directivas” así.

Tabla 6. Conformación Grupo No. 1

No.	Grupo	Factores	Unidad de Competencia	%
1	Competencias cognitivas	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	98
		Pensamiento conceptual	Pensamiento conceptual	98
		Capacidades técnicas, profesionales y directivas	Adaptabilidad - Flexibilidad	96
			Flexibilidad y adaptación	96

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

En el segundo grupo del modelo, se asociaron seis unidades de competencia que permiten evaluar las “Capacidades de Desempeño y Operativas” y factores tales como “Orientación al Resultado”, “Atención al Orden, Calidad y Perfección”, “Espíritu de Iniciativa” y “Búsqueda de la Información”, así.

Tabla 7. Conformación Grupo No. 2

No.	Grupo	Factores	Unidad de Competencia	%		
2	Competencias de desempeño y operativas		Calidad y mejora continua	100		
		Orientación al resultado	Innovación y creatividad	98		
		Atención al orden, calidad y perfección	Iniciativa	98		
			Compromiso	98		
		Espíritu e iniciativa	Perseverancia en la consecución de objetivos	Búsqueda de la información	Gestión y logro de objetivos	96

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

En el tercer grupo del modelo, se asociaron cuatro unidades de competencia que permiten evaluar la “Capacidad de Influencia” y factores tales como “Persuasión e Influencia”, “Conciencia Organizativa” y “Construcción de Relaciones”, así.

Tabla 8. Conformación Grupo No. 3

No	Grupo	Factores	Unidad de Competencia	%
3	Competencias de influencia	Persuasión e Influencia Conciencia organizativa	Capacidad de planificación y organización	100
			Conducción de personas	98
			Trabajo en equipo	96
			Comunicación eficaz	96

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

En el cuarto grupo del modelo, se asociaron cuatro unidades de competencia que permiten evaluar las “Capacidades Directivas” y factores tales como “Desarrollo de los Otros”, “Actitudes de Mando”, “Trabajo en Grupo y Cooperación”, además de “Liderazgo de Grupo”, así.

Tabla 9. Conformación Grupo No. 4

No	Grupo	Factores	Unidad de Competencia	%
4	Competencias directivas	Desarrollo de los otros Actividades de mando: asertividad y uso del poder formal	Integridad	98
			Toma de decisiones	98
			Productividad	96
			Justicia	96

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

En el quinto grupo del modelo, se asociaron cuatro unidades de competencia que permiten evaluar la “Eficacia Personal” y factores tales como “Autocontrol”, “Confianza en sí Mismo”, “Flexibilidad” y “Hábitos de Organización”, así.

Tabla 10. Conformación Grupo No. 5

No	Grupo	Factores	Unidad de Competencia	%
5	Competencias de eficacia profesional	Autocontrol Confianza en sí mismo	Ética	100
			Responsabilidad personal	100
			Prudencia	98
			Responsabilidad	98

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

Finalmente, en el sexto grupo del modelo, se asociaron dos competencias que permite evaluar la “Capacidad de Ayuda y Servicio” y factores tales como “Sensibilidad Interpersonal” y “Orientación al Cliente”, así.

Tabla 11. Conformación Grupo No. 6

No	Grupo	Factores	Unidad de Competencia	%
6	Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal Orientación al cliente	Respeto	96
			Manejo de crisis	96

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consignados en el instrumento de recolección

Una vez organizadas, categorizadas y asociadas cada una de las unidades de competencia, de acuerdo al modelo propuesto por (Spencer & Spencer, 1993), se estableció la ponderación que debe tener cada grupo acuerdo el número de competencias relacionadas, estableciendo la siguiente formula.

$$\text{Ponderación Grupo} = \frac{\# \text{ de Competencias} \times 100}{\text{Total Competencias}}$$

Es así que, para los grupos No. 1,3,4 y 5, los cuales tienen un total de cuatro competencias asociadas, el resultado de esta operación fue de 16.666667% y fue aproximado su valor a un total de 16,7%, dejando como peso total del Grupo de Competencias una nota máxima ponderada de 1.67.

$$\text{Grupo} = \frac{4 \times 100}{24} = 16.666667\%$$

Para el caso del grupo No. 2, el cual tiene un total de seis competencias asociadas, el resultado de esta operación fue de 25%, dejando como peso total del Grupo de Competencias una nota máxima ponderada de 2.5.

$$\text{Grupo} = \frac{6 \times 100}{24} = 25\%$$

Finalmente, para el grupo No. 6, el cual tiene un total de dos competencias asociadas, el resultado de esta operación fue de 8.333333%, dejando como peso total del Grupo de Competencias una nota máxima ponderada de 0,82.

$$\text{Grupo} = \frac{2 \times 100}{24} = 8,333333\%$$

Tabla 12. Peso porcentual de cada grupo

No	Grupo	Factores	Ponderación del Grupo
1	Competencias cognitivas	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Capacidades técnicas, profesionales y directivas	1,67
2	Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado Atención al orden, calidad y perfección Espíritu e iniciativa Búsqueda de la información	2,5

3	Competencias de influencia	Persuasión e Influencia Conciencia organizativa	1,67
4	Competencias directivas	Desarrollo de los otros Actividades de mando: asertividad y uso del poder formal	1,67
5	Competencias de eficacia profesional	Autocontrol Confianza en sí mismo	1,67
6	Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal Orientación al cliente	0,82
NOTA TOTAL			10

Fuente: Elaboración propia

Posterior al establecimiento del valor porcentual que debe tener cada grupo, se tomó este valor y se distribuyó entre las unidades de competencia que conforman cada uno de ellos, para de esta manera poder establecer el peso que recibirá cada unidad al ser evaluada.

Tabla 13. Peso porcentual de cada unidad de competencia

No	Grupo	Factores	Unidad de Competencia	% UC	% GRUPO
1	Competencias cognitivas	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Capacidades técnicas, profesionales y directivas	Pensamiento analítico	0,4175	1,6700
			Pensamiento conceptual	0,4175	
			Adaptabilidad - Flexibilidad	0,4175	
			Flexibilidad y adaptación	0,4175	
2	Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado Atención al orden, calidad y perfección Espíritu e iniciativa Búsqueda de la información	Calidad y mejora continua	0,4170	2,5000
			Innovación y creatividad	0,4166	
			Iniciativa	0,4166	
			Compromiso	0,4166	
			Perseverancia en la consecución de objetivos	0,4166	
			Gestión y logro de objetivos	0,4166	
3	Competencias de influencia	Persuasión e Influencia Conciencia organizativa	Capacidad de planificación y organización	0,4175	1,6700
			Conducción de personas	0,4175	
			Trabajo en equipo	0,4175	
			Comunicación eficaz	0,4175	
4	Competencias directivas	Desarrollo de los otros Actividades de mando: asertividad y uso del poder formal	Integridad	0,4175	1,6700
			Toma de decisiones	0,4175	
			Productividad	0,4175	
			Justicia	0,4175	
5	Competencias de eficacia profesional	Autocontrol Confianza en sí mismo	Ética	0,4175	1,6700
			Responsabilidad personal	0,4175	
			Prudencia	0,4175	
6	Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal Orientación al cliente	Responsabilidad	0,4175	0,8200
			Respeto	0,4100	
			Manejo de crisis	0,4100	
TOTAL NOTA				10,0000	10,0000

Fuente: Elaboración propia

Producto del análisis, clasificación, categorización, priorización y ponderación de las unidades de competencia, fue construido un modelo para ser empleado en la evaluación del personal que desempeña las funciones de “Agentes de Inteligencia” en los diferentes organismos de seguridad del Estado colombiano, quedando compuesto por seis grupos de competencias que, evalúan 20 factores y 24 unidades de competencia.

Una vez modeladas las unidades de competencia y diseñada la herramienta inicial, fue necesario incluir un procedimiento que permitiera evaluar el desempeño del Agente y convertirlo en una valoración numérica, es así que se tomó una escala de evaluación conceptual y se le asignó un valor de ponderación como se muestra a continuación.

Tabla 14. Peso porcentual de cada unidad de competencia

Ítem	Abreviatura	Valoración
Siempre	S	10
Generalmente	G	7,5
Ocasionalmente	O	5
Nunca	N	2,5
No Observado	N/O	0

Fuente: Elaboración propia

Al final, con soporte en lo planteado por Schwrtz (1995), según lo cual el modelo constructivista “...Aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación”, se agregaron al modelo propuesto los campos de “Observaciones” y “Plan de Mejoramiento”, donde el evaluador podrá consignar las reflexiones que tenga referente al proceso, además de proponer los temas que deben ser incluidos dentro del plan de mejoramiento que permitirá mitigar las falencias encontradas como resultado del proceso de evaluación por competencias.

Figura No. 17 Modelo de Evaluación por Competencias propuesto para Agentes de Inteligencia

Fecha: _____ Grado: _____ Nombre: _____

No	GRUPOS	FACTORES	UNIDADES DE COMPETENCIA	S	G	O	N	N/O	CAI	2	NOTA	NOTA GRUPO		
1	Competencias cognitivas	I Pensamiento analítico. I Pensamiento conceptual. I Capacidades técnicas, profesionales y directivas.	Pensamiento analítico	x						10	0,4175	0,4	1,67	
			Pensamiento conceptual	x						10	0,4175	0,4		
			Adaptabilidad - Flexibilidad	x							10	0,4175		0,4
			Flexibilidad y adaptación	x							10	0,4175		0,4
2	Competencias de desempeño y o	I Orientación al resultado. I Atención al orden, calidad y perfección. I Espíritu de iniciativa. I Búsqueda de la información.	Calidad y mejora continua	x						10	0,417	0,4	2,5	
			Innovación y creatividad	x						10	0,4166	0,4		
			Iniciativa	x							10	0,4166		0,4
			Compromiso	x							10	0,4166		0,4
			Perseverancia en la consecución de objetivo	x							10	0,4166		0,4
			Gestión y logro de objetivos	x							10	0,4166		0,4
			Capacidad de planificación y organización	x							10	0,4175		0,4
3	Competencias de influencia	I Persuasión e influencia. I Conciencia organizativa. I Construcción de relaciones.	Conducción de personas	x						10	0,4175	0,4	1,67	
			Trabajo en equipo	x						10	0,4175	0,4		
			Comunicación eficaz	x							10	0,4175		0,4
			Integridad	x							10	0,4175		0,4
4	Competencias directivas	I Desarrollo de los otros. I Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. I Trabajo en grupo y cooperación.	Toma de decisiones	x						10	0,4175	0,4	1,67	
			Productividad	x							10	0,4175		0,4
			Justicia	x							10	0,4175		0,4
			Ética	x							10	0,4175		0,4
5	Competencias de eficacia personal	I Autocontrol. I Confianza en sí mismo. I Flexibilidad. I Hábitos de organización.	Responsabilidad personal	x						10	0,4175	0,4	1,67	
			Prudencia	x							10	0,4175		0,4
			Responsabilidad	x							10	0,4175		0,4
			Respeto	x							10	0,41		0,4
6	Competencias de ayuda y servicio	I Sensibilidad interpersonal. I Orientación al cliente.	Manejo de crisis	x						10	0,41	0,4	0,82	
										NOTA FINAL	10			

Item	Abreviatura	Valoración
Siempre	S	10
Generalmente	G	7,5
Ocasionalmente	O	5
Nunca	N	2,5
No Observado	N/O	0

OBSERVACIONES:

PLAN MEJORAMIENTO:

Fuente: Elaboración propia

9. Conclusiones

Este trabajo permitió conocer los modelos de evaluación por competencias que pueden ser aplicados al personal que se desempeña como “Agentes de Inteligencia”, logrando una integración entre modelos que se enfocan en diferentes aristas del desempeño, siendo así que para evaluar las características que deben ser tenidas en cuenta para un desempeño superior, se aplicaron las teorías del “modelo conductual” planteadas por (Spencer & Spencer, 1993); para evaluar las competencias orientadas a la calidad en la elaboración de los productos, se aplicaron las teorías del “modelo funcional” planteadas por (Mertens, 1996) y para evaluar las competencias que permiten mitigar las disfunciones del proceso, se aplicaron las teorías del “modelo constructivista” planteadas por (Schwartz, 1995).

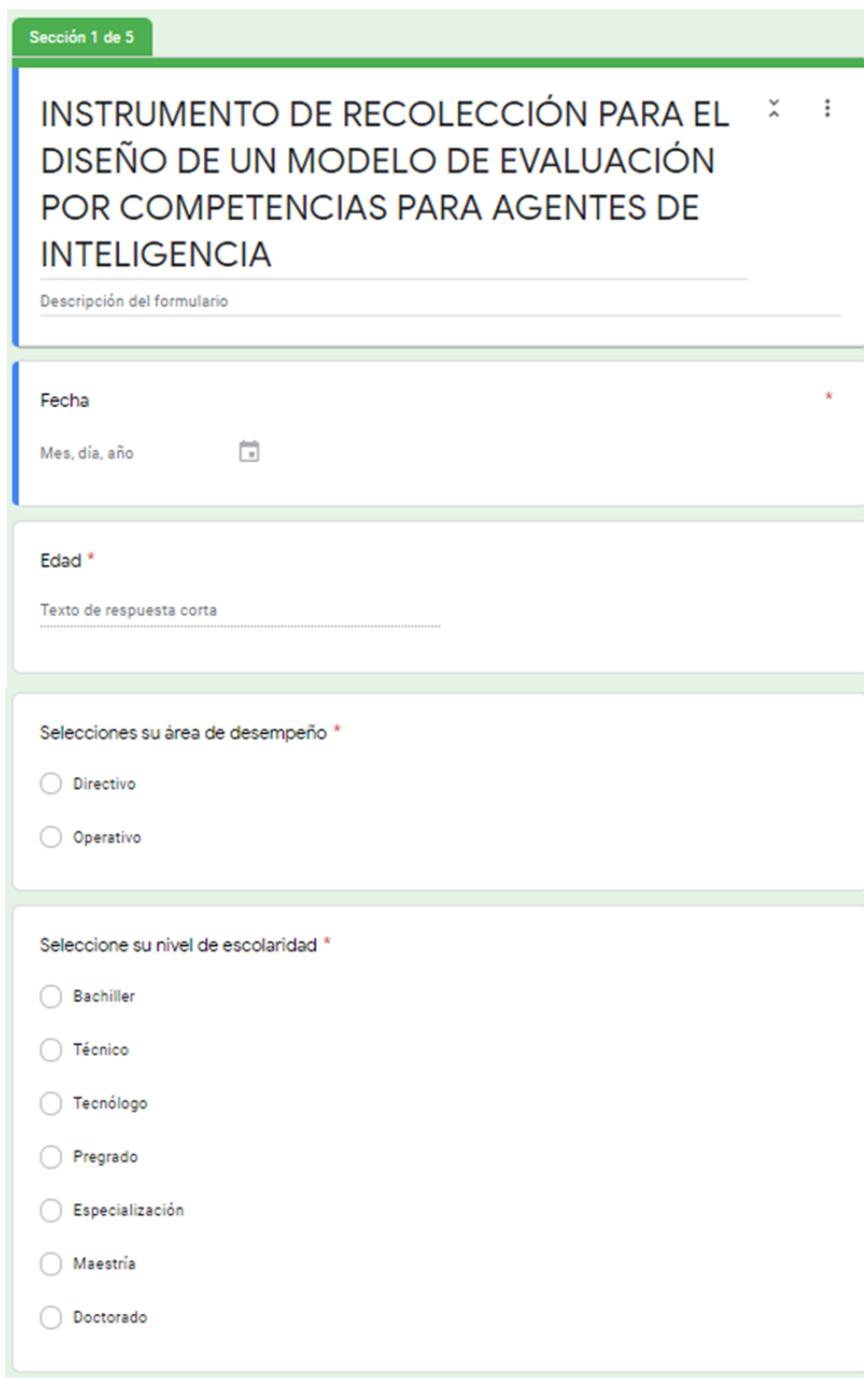
El proceso de investigación permitió identificar las competencias del “Saber-Saber”, “Saber-Hacer”, “Saber-Actuar” y “Saber-Ser”, necesarias para desempeñarse en niveles superiores como “Agentes de Inteligencia”, logrando identificar un total de 24 unidades de competencia, a través de las cuales se pueden evaluar 20 factores, los cuales inciden directamente sobre el perfil personal y profesional del evaluado, logrando medir su capacidad cognitiva, de desempeño, de influencia, de dirección y de liderazgo, además de aquellas no visibles como la motivación y el comprometimiento; producto de la investigación, se pudo identificar que las competencias más relevantes para el desempeño como “Agentes de Inteligencia” son la Ética y Responsabilidad Personal, la Capacidad de Planificación y Organización, además de la Calidad y Mejora Continua, las cuales obtuvieron promedios ponderados del 100%.

Producto del Análisis de datos, fue diseñado y propuesto un modelo de evaluación que permite clasificar en 6 grupos las unidades de competencia identificadas, este modelo da un valor cuantitativo a las condiciones personales y profesionales observadas a los “Agentes de Inteligencia” durante el desempeño diario de sus funciones, permitiendo un adecuado diseño de los futuros planes de capacitación, los cuales tendrán un impacto directo en la calidad del proceso, el producto y los resultados operacionales, garantizando los niveles de credibilidad de las Agencias y contribuyendo al éxito institucional.

A partir de este trabajo, se pueden desarrollar estudios orientados al mejoramiento de las estructuras organizacionales en las Agencias de Inteligencia del Estado colombiano; de igual forma, lo aquí planteado permitirá el diseño de instrumentos para la elaboración de perfiles profesionales de ingreso a las estructuras de inteligencia, pero principalmente, permitirá el diseño de los perfiles por competencia requeridos para la designación del personal idóneo como “Agentes de Inteligencia”.

10. Anexos

Anexo. 1 Primera sección instrumento de recolección, en la cual se segmenta la muestra y se recopila información general



Sección 1 de 5

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA AGENTES DE INTELIGENCIA

Descripción del formulario

Fecha *
Mes, día, año

Edad *
Texto de respuesta corta

Selecciones su área de desempeño *

Directivo

Operativo

Seleccione su nivel de escolaridad *

Bachiller

Técnico

Tecnólogo

Pregrado

Especialización

Maestría

Doctorado

Fuente: Elaboración propia

Anexo. 2 Segunda sección instrumento de recolección. en la cual se busca evaluar la pertinencia del sistema de evaluación

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA AGENTES DE INTELIGENCIA

*Obligatorio

Pertinencia del sistema de evaluación empleado para medir el desempeño laboral de los Agentes de Inteligencia

¿Considera adecuado el sistema de evaluación que actualmente es empleado para medir el desempeño laboral de los Agentes de Inteligencia? *

- Si
- No
- Ns/Nr

¿Considera necesario contar con un adecuado instrumento de evaluación por competencias para medir el desempeño laboral de los Agentes de Inteligencia? *

- Si
- No
- Ns/Nr

Fuente: Elaboración propia

Anexo. 3 Tercera sección instrumento de recolección, en la cual se busca identificar las competencias cardinales, gerenciales y específicas

Selección de competencias cardinales			
Son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización			
Del listado de competencias cardinales que se relacionan a continuación, seleccione cuál de ellas considera deben o no ser observadas en el personal que desempeña la función de Agentes de Inteligencia *			
	SI	No	Ns/Nr
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromiso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad y adaptación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortaleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación y creatividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justicia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverancia en la consecución de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prudencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sencillez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

11. Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2015). *Nuevo enfoque Diccionario de Competencias la Trilogía*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Arnau Gras, J., Anguera Argilaga, M. T., & Gómez Benito, J. (1990). *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento*. EDITUM.
- Bautista, J. E. (2007). *Orígenes y desarrollo conceptual de la categoría de competencia en el contexto educativo*. Santa Fé de Bogotá: Universidad del Rosario.
- Becerra Galvez, M. (2012). *El Enfoque por Competencias y sus Aportes en la Gestión de Recursos Humanos. (Pregrado)*. Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 8-14.
- Calvo Sanz, P. (2014). *Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Castillo Sarabia, J., & Villalpando Cadena, P. (2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo: una perspectiva de reflexión e importancia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 30-51.
- Comando General FFMM. (2003). *DISPOSICION 039*. Bogotá: Minsiterio de Defensa Nacional.
- Comando General FFMM, C. (2018). *DISPOSICIÓN 016*. Bogotá: Ministerio de Defensa Nacional.
- Curiel, L. (2017). *Manual. Importación de acciones formativas para el empleo (UF1645)*. CEP.
- Del Pozo Flórez, J. Á. (2012). *Competencias profesionales: Herramientas de evaluación : el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Narcea Ediciones.
- Deroncele, A. (2015). *Panorama científico contemporáneo de las competencias*. Cuba: Departamento de Psicología, Universidad de Oriente.

- Fevas.Org. (2010). *Portafolio No2*. Obtenido de https://fevas.org/?wpfb_dl=29:
https://fevas.org/?wpfb_dl=29
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Red de revistas científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, 83-106.
- Grinberg, R. (2014). *La estrategia del ojo de tigre: Actitud y método para el éxito en la carrera profesional y en los negocios*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Jiménez Rodríguez, M., Angelini, M., & Tasso, C. (2021). *Orientaciones metodológicas para el desarrollo del pensamiento crítico*. Ediciones Octaedro.
- Klaus, N. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. LibrosEnRed.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión por competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Lora , H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional . *Saber, Ciencia y Libertad*, 83-94.
- Malmberg, I., Natland, S., Tage, A., & Hansen, H. (2015). The Effects of Skill Training on Social Workers' Professional Competences in Norway. *Randomised Study. British Journal of Social Work*, 1354-1371.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: Cinterior.
- Ministerio de Defensa, C. (1998). *DECRETO 1253 DE 1988*. Bogotá: Minisetrrior de Defnsa Nacional.
- Miniterio de Educación. (2006). *Articulación de la educación con el mundo productivo, competencias laborales generales* . Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Minterio de Defensa , C. (2000). *DECRETO 1799 DE 2000*. Bgotá: Ministerio de Defensa.
- Ortiz, M. E., & Montes de Oca, G. (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. Pearson Educación.
- Páramo, P. (2008). *La Investigación en Ciencias Sociales: Estrategia de Investigación*. Bogotá: Univesidad Piloto de Colombia.
- Picado, F. (2001). *Didáctica general*. EUNED.
- Preciado Sánchez, A. C. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. Publicaciones Cruz O., S.A.

- Puig, J. (2001). *Un balance de las competencias laborales emergentes*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- RAE, R. (2005). *Diccionario panhispánico de dudas*. Real Academia Española.
- Rodríguez, L. M. (2005). Herramienta para Medición de las Competencias Genéricas de los Futuros Ingenieros respecto de las Relaciones Interpersonales. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales Vol. 2(6)*, 7-16.
- Rodriguez, M. (2008). *La teoría del aprendizaje significativo en la perspectiva de la psicología cognitiva*. Octaedro S.L.
- Sandoval, F., & Montaña, N. (2010). Evolución del concepto de competencia laboral. *Facultad de Ciencias*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencia*. ECOE ediciones Ltda.
- UTFSM, U. T. (09 de 06 de 2018). <http://www.th.usm.cl/>. Obtenido de <http://www.th.usm.cl/>: http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf
- Vigo Vargas, O. L. (2018). *Definición científica de competencia: Visión multidisciplinar*. Lambayeque: Olinda Luzmila Vigo Vargas.