

Efecto del manual de funciones por competencias en el desempeño laboral

Lucy Alexandra Bravo Patiño

Fundación Universidad de América
Facultad Ciencias Económicas y Administrativa
Maestría en Gerencia de Talento Humano
Bogotá D.C.
2020

Efecto del manual de funciones por competencias en el desempeño laboral

Lucy Alexandra Bravo Patiño

Trabajo de grado presentado como requisito para optar título de
Magister en Gerencia de Talento Humano

Directora
María Eugenia Villa Camacho
Psicóloga, PhD.

Fundación Universidad de América
Facultad Ciencias Económicas y Administrativa
Maestría en Gerencia de Talento Humano
Bogotá D.C.

2020

Nota de aceptación

Firma Director Maestría Gerencia de Talento Humano

Firma calificador

Directivas de la Universidad

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Maestría en Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno Salcedo

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estas corresponden únicamente a los autores

Dedicatoria

A amigos y colegas, ejemplo de responsabilidad, compañerismo, dedicación, esfuerzo y apoyo para lograr juntos esta meta.

Agradecimiento

A mi familia y amigos, por el apoyo incondicional, a mis compañeros de trabajo e institución donde laboro, por permitirme hacer usos de los datos, a mis docentes y compañeros de estudio, quienes con sus aportes enriquecieron cada una de los espacios académicos, permitiéndome crecer y aprender de cada una de sus experiencias para avanzar un peldaño más en mi formación profesional.

Contenido

	Pág.
Glosario.....	12
Resumen.....	14
Introducción.....	16
1. Objetivos.....	18
1.1. Objetivo General	18
1.2. Objetivos Específicos	18
2. Planteamiento del Problema.....	19
3. Justificación	20
4. Antecedentes	21
4.1. Teoría Científica	22
4.2. Teoría Clásica	23
4.3. Teoría Humanista.....	24
4.4. Teoría Estructuralista	25
4.5. Teoría del Comportamiento.....	25
4.6. Teoría Neoclásica	26
5. Delimitación	29
6. Marco Teórico	30
6.1. Definición de Manual de Funciones	30
6.2. Gestión por Competencias	32
6.2.1. Definición de Competencia.....	33
6.2.2. Clasificación de Competencias.....	36
6.2.3. Perspectivas y Modelos de Competencias.....	37
6.3. Niveles de Competencias.....	41
6.4. Aplicación de Competencias	42
6.5. Desempeño Laboral por Competencias.....	44
6.5.1. Definición de Desempeño por Competencias	44
6.5.2. La evaluación del desempeño por competencias.....	46
6.5.3. Métodos de evaluación de desempeño por Competencias.....	46
6.6. El Desempeño Laboral en la Gestión del Talento Humano	52
7. Diseño Metodológico	54
7.5. Diseño de la Investigación	55

7.6. Población y Muestra.....	55
7.6.3. Criterio de inclusión:	58
7.6.4. Criterios de exclusión:	59
7.7. Unidad De Análisis	59
7.8. Técnica e Instrumentos de recolección de datos.....	59
7.9. Técnica de Procesamiento y Recolección de Datos	60
7.10. Plan de Tabulación y Análisis de Datos	60
7.11. Aspectos éticos	61
8. Capitulo por Cada Objetivo Específico	62
8.5. Diagnóstico del estado actual de la estructura organizacional del área de Calidad y Acreditación para determinar los cargos, las funciones y las competencias existentes, que se evidencian en el desempeño laboral.....	62
8.5.3. El modelo de diagnóstico.....	71
8.5.4. Análisis DOFA:	71
8.6. Concordancia entre lo estipulado en el Manual de Funciones por Competencias y las funciones realizadas por cargo del área de Calidad y Acreditación.....	73
8.2.1 Funciones descritas en el Manual de Funciones por Competencias.	74
8.2.2 Funciones Actuales desempeñadas por los Cargos del área de Calidad y Acreditación.....	76
8.7. El efecto entre la concordancia de lo estipulado en el Manual de Funciones por Competencias y las funciones realizadas por cargo contra el desempeño laboral en área de Calidad y Acreditación.....	79
9. Análisis y Discusión de Resultados	83
10. Conclusiones	93
11. Recomendaciones	96
12. Referencias.....	97

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Teorías de la Administración</i>	21
Figura 2 <i>Clasificación de competencias.</i>	36
Figura 3 <i>Modelo de competencias.</i>	37
Figura 4 <i>Modelo del Iceberg</i>	39
Figura 5 <i>Gestión del desempeño</i>	45
Figura 6 <i>Métodos de evaluación del desempeño por competencias.</i>	47
Figura 7 <i>Evaluación de desempeño 180°</i>	49
Figura 8 <i>Evaluación de desempeño 360°</i>	50
Figura 9 <i>Procesos de Gestión del Talento Humano.</i>	52
Figura 10 <i>Organigrama Institución Prestadora de Servicios de Salud</i>	63
Figura 11 <i>Organigrama del área de Calidad y Acreditación</i>	63
Figura 12 <i>Mapa de Procesos IPS</i>	64
Figura 13 <i>Porcentaje de Funcionarios por Cargos</i>	85
Figura 14 <i>Porcentaje de función principal actualizada</i>	86

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Principios Taylor.</i>	22
Tabla 2 <i>Principios Fayol.</i>	23
Tabla 3 <i>Áreas Funcionales por Fayol.</i>	24
Tabla 4 <i>Número de funcionarios y cargos administrativos por áreas estratégicas</i>	56
Tabla 5 <i>Relación Cargos vinculación de Funcionarios menor de un año en la IPS</i>	57
Tabla 6 <i>Relación Funcionarios, Cargos y Evaluación de Desempeño realizada</i>	58
Tabla 7 <i>Definición de competencias Organizacionales de la IPS</i>	65
Tabla 8 <i>Roles de competencias Organizacionales de la IPS</i>	66
Tabla 9 <i>Consolidado Distribución de Cargos por Rol en la IPS</i>	67
Tabla 10 <i>Relación de cargo, número de funcionarios por rol de competencia (1/2)</i>	68
Tabla 11 <i>Relación de cargo, número de funcionarios por rol de competencia (2/2)</i>	69
Tabla 12 <i>Número de funcionarios, cargo, rol y las competencias específicas</i>	70
Tabla 13 <i>Análisis FODA del área de Calidad y Acreditación</i>	72
Tabla 14 <i>Relación de Funcionarios y Cargos en el área de Calidad y Acreditación</i>	73
Tabla 15 <i>Funciones de Cargo de Secretaria, Rol Operativo.</i>	74
Tabla 16 <i>Funciones de Cargos de Rol Administrativo</i>	75
Tabla 17 <i>Funciones de Cargos de Profesional de Calidad de Rol Administrativo</i>	76
Tabla 18 <i>Tabla de frecuencia funciones</i>	78
Tabla 19 <i>Parámetros para la calificación de la evaluación de desempeño</i>	79
Tabla 20 <i>Frecuencia de evaluación de desempeño por competencias</i>	80
Tabla 21 <i>Porcentaje de congruencia de cargos y funciones.</i>	81
Tabla 22 <i>Número de trabajadores por cargo y sexo</i>	83
Tabla 23 <i>Frecuencia de profesionales por Grupo de edad</i>	84
Tabla 24 <i>Antigüedad por Cargos</i>	84
Tabla 25 <i>Porcentaje de Funcionarios por Cargos</i>	86
Tabla 26 <i>Frecuencia de funciones específicas realizadas no documentadas</i>	87
Tabla 27 <i>Frecuencia de funciones específicas adicionales realizadas</i>	87
Tabla 28 <i>Duplicidad de funciones</i>	88
Tabla 29 <i>Evaluación de Desempeño por competencias.</i>	88
Tabla 30 <i>Prueba de distribución normal</i>	89

Glosario

Competencia:

“capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público” (Uribe Vélez & Grillo Rubiano, 2005, pág. 1).

“Aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 29)

Conocimiento:

“es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua”. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 30)

Desempeño:

“rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (Werther y Davis, 1995, como se citó en (Sánchez Hernández & Calderón Calderón, 2012, pág. 58)

Diseñar un cargo:

“es especificar su contenido (tarea). El diseño de cargo es el mediante el cual estos se crean, se proyectan y se combinan con otros cargos ejecución de tareas mayores (Herrera Meza, 2013, pág. 24)

Evaluación de Desempeño:

“proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores” (Alles, 2009, pág. 50)

Gestión:

“efectuar acciones para el logro de objetivos”. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 29)

Gestión por Competencia:

“es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer”. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 29)

Habilidad:

“se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado”. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 30)

Institución Prestadora de Servicios De Salud (IPS):

“Instituciones que prestan servicios de salud a personas en diferentes niveles de atención dentro de los parámetros establecidos por la ley” (ministerio de salud, 2020)

Manual de Funciones:

“herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014, pág. 11).

Resumen

Una organización en su direccionamiento estratégico, incluye la gestión de talento humano como factor clave de éxito; sin lugar a dudas, contar con un equipo humano competente, con capacidades y conocimientos para desarrollar las actividades descritas en el manual de funciones es un valor agregado. Un instrumento como insumo para determinar la actuación de cada profesional es el manual de funciones por competencias y la evaluación de desempeño como mecanismo de verificación de la actuación de funcionario. El desempeño, es el comportamiento observado que contribuye al cumplimiento de los objetivos. Con la finalidad de identificar el efecto de la aplicación del Manual de Funciones por Competencias en el desempeño laboral del área de Calidad, área estratégica de una IPS de alta complejidad de la ciudad de Bogotá, se realizó una investigación descriptiva, observacional y cuantitativa, con una muestra de 6 cargos administrativos desempeñados por 10 funcionarios.

El resultado del efecto de la aplicación del Manual de Funciones por Competencias en el desempeño laboral fue divergente según la perspectiva de análisis; es positivo al evidenciar de manera transversal un desempeño en nivel 3 (cumple los requerimientos del cargo), sin embargo, frente a una concordancia del 33,3% entre lo establecido en el manual de funciones con lo realizado, el efecto es negativo, lo que conllevar a interpretar como debilidad parte de los procesos de gestión humana, factores afecten e inciden en el desempeño laboral cuyo resultado fue cumplir esencialmente lo requerido en el puesto de trabajo.

Palabras clave: gestión por competencia, manual de funciones, desempeño laboral.

Abstract

An organization in its strategic direction includes the management of human talent as a key success factor; without a doubt, having a competent human team, with skills and knowledge to develop the activities that have been described in the functions manual is an added value. An instrument as an input to determine the action of each professional is the functions manual by competencies and the performance evaluation as a mechanism for verifying the action of a functionary. The performance is the observed behavior that contributes to the fulfillment of the objectives. With the purpose of identifying the effect of the application of the functions manual by competencies on the job performance of the Quality area, a strategic area of a highly complex IPS in the city of Bogotá, a descriptive, observational and quantitative investigation was carried out, with a sample of 6 positions administrative staff performed by 10 functionaries.

The result of the effect of the application of the functions manual by Competences in the job performance was divergent according to the analysis perspective; it is positive to show in a transversal way a performance at level 3 (it satisfies the requirements of the position), however, compared to a 33.3% agreement between what is established in the functions manual and what has been realized, the effect is negative, which would lead to interpreting as weakness part of the human management processes, factors affecting and influencing job performance, the result of which was to satisfy the requirements of the job.

Key Word: competition management, function's manual, job performance

Introducción

La Gestión del Talento Humano, es un factor clave a nivel organizacional, de ahí la importancia de alinear el equipo de trabajo a la estrategia como ventaja competitiva, no se puede desconocer que la misión de una organización se materializa a través de la acción de las personas, y esta acción es fundamentada competencias. La organización debe contar con procesos que estén alineados en gestión por competencias así, como los funcionarios deben tener habilidades y conocimientos generales y específicos, para el desarrollo de labores de manera exitosa.

El manual de funciones, instrumento basado en normas, procedimiento, lineamientos define técnicamente la labor que se va a desempeñar en los diferentes cargos, sin interferir en las capacidades y autonomía del empleado, identificando competencias básicas y transversales por cada puesto de trabajo; el manual de funciones cada día toma más relevancia en una gestión de talento humano ya que el marcar responsabilidades, es clave en términos de bienestar, clima laboral y productividad.

Otro aspecto fundamental en la gestión, es la evaluación, entendiendo por evaluar el apreciar el valor de algo a partir de un resultado esperado. Una evaluación de desempeño por competencia, es una evaluación integral es decir conocimiento, procedimientos y actitudes; asignando una puntuación numérica, producto de unos criterios estandarizados, obteniendo beneficios para el trabajador y la empresa, es un oportunidad para aprender y crecer, generando un espacio para comunicarse en dos sentidos bajo una mirada crítica.

En Colombia, existe poca legislación en temas de salud que impulsa una gestión de Talento Humano, sin embargo, en el sector salud, los lineamientos en la planeación del Talento, no son claros, de ahí la importancia de contar con un Manual de Funciones por Competencias y una evaluación desempeño alineado a una de gestión de competencias. La necesidad de obtener información se fundamente en la posibilidad que en un futuro, la información pueda contribuir en el proceso de mejoramiento de una Institución Prestadora de Servicios de Salud y fortalecer aún más la relevancia que merece el Talento Humano en una organización

La presente investigación tiene como finalidad identificar el efecto de la aplicación del Manual de Funciones por Competencias en el desempeño laboral del área de Calidad y Acreditación en una IPS de alta complejidad. A través de esta exploración se puede realizar un diagnóstico del desempeño laboral de los cargos y del manual de funciones por competencias, estableciendo la concordancia entre ellos para documentar el efecto; datos que pueden ser de

utilidad a la organización si se requiere que el talento humano mejore en su desempeño laboral. La investigación de esta problemática, fue de interés académico, conocer el contexto de las variables, como insumo en el desarrollo profesional, por otra parte, contribuir con la Institución Prestadora de Servicios de Salud, con datos que aporten en la toma de decisiones.

Se realiza una investigación descriptiva, observacional y cuantitativa, con la participación de 6 cargos desempeñados por 11 profesionales, al cumplir los criterios de inclusión. El mecanismo utilizado para la recolección y análisis de datos fue el programa Excel y el programa estadístico SPSS versión 22.

La presente investigación inicia con los objetivos: específicos y generales, el planteamiento del problema, la justificación, la descripción de antecedentes incorporando seis teorías de la administración (científica, clásica, humanista, estructuralista, del comportamiento y neoclásica), la delimitación de la investigación. En el marco teórico se hace referencia del manual de funciones, gestión por competencias en donde se incluye definición, clasificación, perspectivas y modelos, niveles y aplicación de las competencia y el desempeño laboral, en donde se consigna la definición, la evaluación describiendo 5 métodos y por último la articulación en la gestión de Talento Humano; se continúa con la descripción del diseño metodológico, el despliegue de los tres objetivos específicos para llegar al análisis, discusión de resultados, finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Identificar el efecto de la aplicación del Manual de Funciones por Competencias en el desempeño laboral del área de Calidad y Acreditación en una IPS de alta complejidad.

1.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del estado actual de la estructura organizacional del área de Calidad y Acreditación para determinar los cargos, las funciones y las competencias existentes, que se evidencian en el desempeño laboral.

Establecer la concordancia entre lo estipulado en el Manual de Funciones por Competencias y las funciones realizadas por cargo del área de Calidad y Acreditación

Determinar el efecto entre la concordancia de lo estipulado en el Manual de Funciones por Competencias y las funciones realizadas por cargo contra el desempeño laboral del área de Calidad y Acreditación

2. Planteamiento del Problema

La Gestión del Talento Humano es un factor clave en el cumplimiento de metas institucionales, cada día que pasa se convierte en el pilar fundamental de una organización, y deja de ser visto como un elemento que impactan negativamente en costos. Una organización empresarial parte de la necesidad de establecer lineamientos, responsabilidades, acciones para cumplir por el personal que se vincula laboralmente, en consecuencia, se define el manual de funciones, herramienta que contribuye con la estandarización y simplificación de procesos que permiten el cumplimiento de objetivos.

En Colombia, el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales como instrumento de gestión de talento humano establece diversos elementos que influyen en el desempeño laboral (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014). Siendo el desempeño “una función de la gestión” (Organización Panamericana de la Salud, 2000, pág. 5), un mecanismo que invita al cumplimiento de la misión de una institución, para lo cual es indispensable poseer las competencias necesarias en el ejercicio de las funciones encomendadas.

Para el talento humano, contar con un manual de funciones por competencias facilita la ejecución de procesos, evita duplicidad en cargos, de actividades, de cumplimiento de funciones inexistentes, disminuye la diferencia de carga laboral. En este sentido, la investigación pretende identificar el efecto de la aplicación del manual de funciones por competencias en el desempeño laboral del área de Calidad y Acreditación como unidad esencial y transversal para el cumplimiento de los objetivos estratégicos en una IPS de alta complejidad. Es por ello que se plantea la siguiente pregunta de investigación

¿Cuál es el efecto de la aplicación del manual de funciones por competencias en el desempeño laboral del área de Calidad y Acreditación en una IPS de alta complejidad?

3. Justificación

La presente investigación tiene como finalidad identificar el efecto de la aplicación del Manual de Funciones por Competencias en el desempeño laboral del área de Calidad y Acreditación en una IPS de alta complejidad. A través de esta exploración se puede realizar un diagnóstico del desempeño laboral de los cargos y de las competencias identificadas, estableciendo la concordancia entre ellos, datos que pueden ser de utilidad a la organización si se requiere que el talento humano mejore en su desempeño laboral.

Actualmente, en las instituciones, el Talento Humano toma más relevancia convirtiéndose en una base sólida para alcanzar los objetivos estratégicos, lo que obliga a las personas a estar en constante fortalecimiento de conocimientos, habilidades, competencias, para estar a la altura de los desafíos tecnológicos, normativos, entre otros, que el mundo enfrenta actualmente. El actuar del talento humano influye en el reconocimiento de la marca institucional, en el crecimiento empresarial en términos de productibilidad con eficiencia, eficacia y en el cumplimiento de las metas estratégicas.

Por consiguiente, en esta investigación inicialmente se presenta una descripción relacionada con el Manual de Funciones por Competencias en aras de identificar el efecto en el desempeño laboral; la implementación se desarrolla en una Institución Prestadora de Servicios de Salud que cuente un modelo de gestión por competencias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se definió área de Calidad y Acreditación en una IPS de alta complejidad, área administrativa esencial y transversal en la organización conformada por un equipo interdisciplinario que cumplen diversas funciones de acuerdo a las competencias y cargos establecidos, aspectos reflejados en las directrices organizacionales enmarcadas en el Manual de Funciones por Competencias, documento que define un lineamiento normativo y se convierte en un instrumento eficaz al determinar la actuación de cada profesional según el perfil de cargo y puesto de trabajo.

Establecer la gestión del talento humano, es un factor de éxito en el cumplimiento de metas institucionales, por ello, el estandarizar funciones por competencias, perfiles y cargos, influye en el desempeño laboral. Mediante este análisis se pretende identificar el efecto de la aplicación del Manual de Funciones por Competencias del área de Calidad y Acreditación en una IPS de alta complejidad.

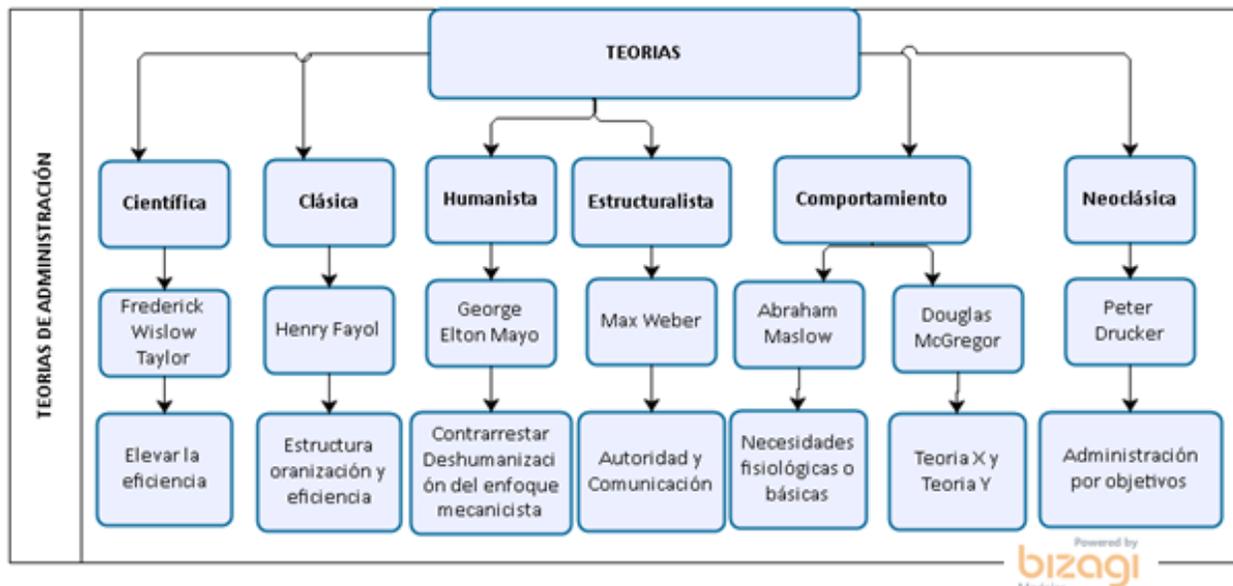
4. Antecedentes

En primer lugar es necesario exponer el significado de función, en este sentido, (Álvarez Nebreda, 1998) la define como “un conjunto de tareas o atribuciones ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante de un cargo”. (pág. 128). Desde el inicio de la sociedad se habla de funciones; en la prehistoria, la distribución del trabajo era según edad, sexo y las características físicas orientado a la pesca, caza y agricultura; en la edad media (Siglo V – XV) el modo de producción esclavista se sustituyó por el de servidumbre feudal, quien por determinados oficios y fidelidad a su señor recibían beneficios; en la revolución industrial (1870–1914) aparece la organización del trabajo y la creación de la administración, Taylor y Fayol fueron dos ingenieros que publicaron teorías complementarias enfocadas en aumentar la eficiencia basado en la administración de la empresa. (Chiavenato, 2005, pág. 71)

Para entender el contexto y utilidad del manual de funciones por competencias, se recopiló algunas teorías de la administración del Talento Humano, como se muestran en la figura 1, estas teorías proveen un acercamiento al origen de funciones, competencias y comportamiento de una organización.

Figura 1.

Teorías de la Administración



A continuación se describe la teoría científica, clásica, humanística, estructuralista, de comportamiento y neoclásica.

4.1. Teoría Científica

El ingeniero mecánico norteamericano y padre de la Administración Científica Frederick Wislow Taylor (1856–1915), realizó un análisis sobre la productividad empresarial, basándose en la poca mano de obra, la necesidad de aumentar la productividad y elevar la eficiencia de los trabajadores. Se destacó como trabajo más relevante el libro de los principios de la administración científica centrándose en cuatro (1. La preparación: consiste en seleccionar, entrenar y desarrollar a cada trabajador, 2. El control: corrobora que el trabajo sea realizado de acuerdo a normas y políticas establecidas, 3. La ejecución: es la encargada de distribuir el trabajo entre mandos y trabajadores, y 4. La organización las tareas para reducir tiempos muertos y establecer un salario por piezas producidas en función de tiempo estimado) y en nueve principios de la organización racional del trabajo, como se presentan en la Tabla 1 (Herrera Meza, 2013, pág. 20). Taylor buscaba la eficiencia en la consecución de los objetivos de la empresa.

Tabla 1

Principios Taylor.

Principios Taylor	
Análisis de tiempos y movimientos	Eliminar movimientos inútiles y optimizar otros movimientos con el fin de ahorrar tiempo y esfuerzo),
Estudio de la fatiga humana	Medir la resistencia del ser humano, la fatiga disminuye la calidad del trabajo, eficiencia, baja productividad
División del trabajo	Especialización de tareas para elevar productividad, ajustarse a estándares
Diseño de cargos y tareas	Establece las tareas, métodos y relaciones con los demás cargos
Incentivos y premios	Trabajo dentro de tiempos previstos y remuneración basada en producción
Homoeconomicus	Recompensa salarial por ser una necesidad del hombre para vivir
Condiciones de trabajo	Adecuación de máquinas, ambientes que no reduzca eficiencia en el trabajador
Estandarización de métodos y procesos de trabajo	Disminuir la variabilidad de procesos y aumento de eficiencia en la producción
Supervisión funcional	Menor variedad en posibles funciones, un hombre debe realizar una labor.

Nota. La tabla 1 representa los 9 principios de Taylor. Herrera Meza, B. H. (2013). Maestría en Administración de Empresas. Fundamentación Gerencial. Lectura5. Henry Fayol y La Escuela de la Administración Industrial y General. El Contexto y su vida. Bogotá: Universidad Santo Tomas. <https://cutt.ly/KfJpOK9>

4.2. Teoría Clásica

Henry Fayol (1841-1925), Ingeniero de minas y precursor de Taylor, fue conocido como el padre de la Administración Moderna. En el año 1916 con la finalidad de mejorar los niveles administrativos y obtener gestión con resultados positivos, definió su teoría en 14 principios teniendo en cuenta la relación con el individuo y la estructura organizacional como se presentan en la Tabla 2. (Herrera Meza, 2013, pág. 17)

Tabla 2

Principios Fayol.

Principios Fayol			
Estructurales	Individuo		
Unidad de mando	El empleado recibe órdenes de un solo jefe.	Subordinación interés particular al general	Los intereses de la empresa están sobre el de los empleados
Autoridad y responsabilidad	Dar órdenes y esperar obediencia así como responder por los resultados de su gestión	Disciplina	Obediencia, respeto y resultados
Unidad de dirección	Todos los miembros de la organización trabajan por el mismo objetivo	Justa Remuneración	Retribución acorde y justa a la tarea desempeñada
Centralización	Concentración de la autoridad en los altos mandos	Equidad	Trato igualitario para todos los empleados
División del trabajo	Especialización de tareas para aumentar la eficiencia	Estabilidad del personal	Tiempo suficiente para aprender y asimilar en el trabajo
Orden	Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar	Iniciativa	Estimular y valorar los aportes de los empleados
Jerarquía	Respetar la cadena de mando	Trabajo en equipo	Vínculos y armonía en el ambiente laboral

Nota. La tabla 2 contiene los principios de Fayol. Tomado de Herrera Meza, B. H. (2013). Maestría en Administración de Empresas. Fundamentación Gerencial. Lectura 5. Henry Fayol y La Escuela de la Administración Industrial y General. El Contexto y su vida. Bogotá: Universidad Santo Tomás. <https://cutt.ly/KfJpOK9>

De acuerdo a (Herrera Meza, 2013, pág. 26), Fayol también consideró cinco puntos básicos que enmarca los deberes dentro de una organización, y son: a. Planeación (establecer planes de acción para el futuro), b. La Organización (estructura empresarial), c. Dirección:

(plantea que el personal debe ser siempre guiado y estimulado), d. Coordinación (armonizar todas las actividades y esfuerzos) y e. Control (verificar cumplimiento de las reglas establecidas) y seis áreas funciones importantes que se describen en la Tabla 3

Tabla 3

Áreas Funcionales por Fayol.

	1.Técnica: Producción bienes y servicios
	2. Comercial: Compra y venta de los productos
	3. Financieras: Gestión económica para rentabilidad
Áreas	4. De seguridad: Salvaguardar bienes y recursos
Funcionales	5. Contable: Las estadísticas de costos, los balances, los inventarios
	6. Administrativas: Supervisión de las funciones anteriores

Nota. La tabla 3 contiene las áreas funcionales descritos por Fayol. Tomado de Herrera Meza, B. H. (2013). Maestría en Administración de Empresas. Fundamentación Gerencial. Lectura 5. Henry Fayol y La Escuela de la Administración Industrial y General. El Contexto y su vida. Bogotá: Universidad Santo Tomas. <https://cutt.ly/KfJpOK9>

En la teoría clásica se centra en la estructura organizacional y las áreas funcionales de la empresa, que en la actualidad están vigentes en esencia con otras denominaciones, como es el caso de las áreas funcionales administrativas encargadas de coordinar las funciones básicas de una empresa.

4.3. Teoría Humanista

Según (Galvis González, 2010, pág. 71) el filósofo, sociólogo y psicólogo George Elton Mayo (1880 1949), con el ánimo de contrarrestar la deshumanización del trabajo dado por el enfoque mecanicista de la administración científica, en 1927 en una fábrica de textiles, realizó estudios relacionados con el periodo de descanso, la iluminación, la reducción de la jornada laboral, las actitudes y sentimientos generados por tareas desempeñadas, los castigos sociales ante el incumplimiento normas establecidas y determinó que el nivel productivo depende de la interferencia en las propuestas por intereses colectivos y la integración social, concluyó que el comportamiento de un trabajador estaba condicionado por normas o estándares sociales y que realizar trabajos especializados, hacían las actividades monótonas, aburridas y disminuían la productividad; para Mayo los trabajadores son parte de un grupo social, moral y no máquinas.

4.4. Teoría Estructuralista

El origen de esta teoría, es la oposición entre la teoría y clásica y las relaciones humanas. Con la llegada del enfoque humanístico y el interés en el hombre, la motivación y el ser socio psicológico, sin considerar la organización en su conjunto. El filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán Max Weber (1864 -1927) fue un representante de esta teoría y en la teoría de la burocracia considero como elemento legal, racional, herramienta administrativa a la dominación. El ejercicio del poder era necesario en una empresa debida a la existencia jerárquica de una administración con profesionales, roles, funciones, estandarización de tareas y tiempos, lo que era reflejado en un alto grado de eficiencia. (Chiavenato, 2007, pág. 225)

4.5. Teoría del Comportamiento

Esta teoría se basa en la conducta individual de las personas, la motivación, el conocer las necesidades humanas para mejorar la calidad de vida empresarial. En esta teoría se expone el puntos de vista de tres representantes, En primer lugar Abraham Maslow (1908 -1970), Psicólogo Estadounidense, Padre de la Psicología Humanista y creador de la pirámide de las necesidades, definió cinco eslabones (fisiológica, seguridad, social o pertenencia, estima o estatus y auto realización). Al extrapolar las necesidades en una organización, lo fisiológico corresponder al ambiente, horario, descanso, alimentación, vestuario, entre otras; la seguridad representada por la remuneración económica, la capacitación, la condición del trabajo y el entorno; en lo social se enmarca la interacción con los compañeros, el tipo de vinculación laboral; la necesidad de estima se traduce en la obtención de resultados, reconocimiento y prestigio, es decir, refleja la productividad y por último, el desarrollo del máximo potencial al cumplir los objetivos representa la auto realización. (Chiavenato, 2007, pág. 282)

Por otra parte, Douglas McGregor (1906-1964). Ingeniero y Psicólogo Industrial Estadounidense, retomo los estudios de Maslow, desarrollando dos teorías (X y Y). La teoría X describe al trabajador como un ser resistente al cambio, carente de ambición, evita la toma de decisiones y por ende de asumir responsabilidades; surge la necesidad de establecer una estructura jerárquica que controle de los subordinados y use medidas de castigo como la remuneración económica. Por el contrario, en la Teoría Y, el trabajador ve el empleo como fuente de satisfacción y se compromete para alcanzar los mejores resultado, no necesita ser

amenazado, es responsable, se siente motivado para asumir los objetivos. (Herrera Meza, 2013, pág. 43).

Por último se menciona la teoría de las necesidades adquiridas sobre la motivación según (Perilla Toro, 1998,, pág. 530) el psicólogo estadounidense David McClelland (1917 -1998), definió tres necesidades: el poder, el logro y la necesidad de afiliación. El poder, caracterizado por el deseo de mando, tener estatus, y ser importante; el logro representa la excelencia, el sobresalir, no busca la fama y la necesidad de ser popular, de ser aceptado por los demás representa la necesidad de afiliación. Es importante resaltar que una persona adquiere las tres necesidades, sin embargo una de ellas es predominante sobre las otras. En el ámbito laboral la motivación a las necesidades de logro requiere desafíos y objetivos claros, en las de poder es necesario permitir la planeación y control del trabajo sin que excluya una retroalimentación, y para las de afiliación, el trabajo en equipo es un mecanismo de motivación.

4.6. Teoría Neoclásica

Esta teoría surge como necesidad de utilizar los conceptos relevantes de la teoría clásica, definiendo la administración como técnica social básica, como representante de esta teoría se cita a Peter Drucker (1909 -2005) Filósofo y abogado conocido como el padre de la administración como disciplina, siguiendo los objetivos de Taylor y Fayol, con una nueva interpretación, enfocada a dirigir y controlar los esfuerzos de los individuos, con un mínimo de recursos y alcanzar un objetivo común. Como resultado de un método de evaluación y control nace la administración por objetivos (APO) que contempla cinco pasos: buscar, determinar, justificar el valor, implementar y controlar el objetivo; para su definición, se permitió la participación activa de las personas, consiguiendo que los trabajadores se comprometan al cumplimiento de metas al sentirse participes en establecer dichos objetivos (Corporación Universitaria, sf, pág. 4)

Un aspecto importante de señalar es la creación de organizaciones o gremios que defendían la actividad de los trabajadores derivados de la mecanización laboral; (Lozano Cámara, 2004, pág. 1) Describe que a finales del Siglo XVIII, en Inglaterra nacieron las primeras asociaciones integradas por artesanos para conseguir mejoras laborales y salariales; sin embargo, fueron prohibidas pasando a ser clandestinas hasta la abolición normativa en 1824. En Francia las agremiaciones alcanzaron su máxima expresión en la revolución de 1848; en la Unión Británica se constituyeron legalmente hasta 1871. En el resto de Europa adquirieron importancia en el último tercio del siglo XIX. Durante la primera guerra mundial en el año 1918 a 1919 nace

La National War Labor Board, que en español se traduce como la junta nacional del trabajo de guerra, establecida por el presidente Franklin D. Roosevelt con el objetivo de “resolver pacíficamente las disputas laborales para evitar huelgas o cierres patronales en las industrias de la guerra” (Gregg, 2019, pág. 40).

Con base en lo anterior, las empresas se vieron expuestas al arbitrio de las agremiaciones laborales en relación con la descripción de las funciones propias de cada puesto de trabajo y se crearon inicialmente las listas de funciones que debía realizar cada trabajador, lo que posteriormente derivó a los manuales de funciones, como resultado de los cambios de los modelos administrativos. Ahora bien, al referirnos al término manual de funciones, éste tiene su origen en la Segunda Guerra Mundial (1939 y 1945) ya que era la manera de instruir sobre las actividades que tenían que hacer los soldados en los combates.

Según Terry, 1993, como se citó en (Sánchez Carrillo, 2017, pág. 7), los primeros manuales eran circulares, instrucciones internas, memorandos, documentos que establecían la forma de operar, indicando la estrategia careciendo de un perfil técnico, pero de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso o documentos que informaban algún asunto determinado o alguna acción que debía llevarse a cabo; con el paso del tiempo fueron cambiando en estructura y se hicieron más concisos y prácticos para orientar a un trabajador y evitar ineficiencias en sus labores.

En el transcurso de la historia, las funciones laborales estaban determinadas por productividad. En el contexto de la administración del recurso humano, en el año 1970 la gerencia del recurso humano se centraba en el aspecto económico, porque era la gente quien ejecutaba las actividades para producir riqueza. En 1980 el trabajador pasa a ser considerado como un activo fundamental y se empieza a hablar de gestión de talento humano, hacia el año 2000 es la gestión del conocimiento el aspecto relevante en el trabajador, posteriormente se habla de liderazgo centrado en la persona, para lograr el desarrollo personal, laboral y profesional.

Con respecto a lo expresado en las teorías señaladas previamente, se puede concluir que la definición de las actividades a realizar por los diferentes empleados, está determinada desde la segunda mitad del siglo XIX, sufriendo una serie de cambios con el paso del tiempo, el enfoque de productividad, presentado por Taylor y Fayol con la implementación de actividades mecanicistas, posteriormente George Elton Mayo plantea la necesidad de incluir aspectos psicológicos y emocionales en la instrumentalización de las funciones. Los dos enfoques son complementarios entre sí, Mayo parte de la instrumentalización científica, en la concepción

humana y considera que debe ser implementada en la organización y no solo con la medición del trabajo por unidad de producción. Después nacieron diferentes posturas acerca del ejercicio de las funciones, siendo necesario incluir la motivación y la productividad como lo expone Maslow, Weber, McGregor y McClelland, hasta llegar a Drucker quien contempló la activa participación de los trabajadores en la formulación y el cumplimiento de las metas propuestas.

De lo anterior, se puede deducir que existen posturas administrativas, acerca del ejercicio de las funciones y que cada uno aporta algo en beneficio, es decir se complementan, ninguna puede ser absoluta, lo que se ve reflejado en la evolución del concepto de recurso humano a favor de la humanización, siendo actualmente el hombre el Ser fundamental en el trabajo y no únicamente el factor estratégico de maquinaria y tecnología como se definía en la era industrial. Hoy en día el Talento humano es un aspecto diferenciador en términos de innovación y valor agregado entre unas y otras empresas, que destaca la contribución individual en el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales con base en el desempeño de las funciones establecidas en los diferentes cargos de una organización.

5. Delimitación

La investigación se realizó en la ciudad de Bogotá, Colombia, en una Institución Prestadora de Servicios de Salud, de alto nivel de complejidad, enfocándose en el área de Calidad y Acreditación, como unidad estratégica para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El periodo de desarrollo de la investigación fue de 12 meses; por tanto, en primera instancia se solicitó y obtuvo los permisos institucionales correspondientes; la selección del área, se fundamenta en la posición en la estructura organizacional y la articulación con el mapa de proceso, siendo un área conformada con la mayor diversidad de perfiles de cargos administrativos y variedad de puestos de trabajo, el número de personas fue definido por el tiempo de antigüedad mayor a un año, así como la realización de evaluación de desempeño por cargo. El objetivo fue identificar el efecto de la aplicación del manual de funciones por competencias en el desempeño laboral del área de Calidad y Acreditación en una Institución Prestadora de Servicios de Salud de alto nivel de complejidad.

6. Marco Teórico

El manual de Funciones se refleja en un documento escrito, elaborado en las empresas, con el objetivo de definir responsabilidades en los cargos existentes, describe con claridad las responsabilidades, alineado con la estructura y con el direccionamiento estratégico, normas administrativas, reglamento laboral, siendo una guía para la ejecución de actividades y convirtiéndose en un insumo para facilitar la supervisión. Lo documentado orienta al trabajador para el desarrollo de labores, no interfiere con la autonomía y la capacidad intelectual de los profesionales en la toma de decisiones para el cumplimiento de las obligaciones.

6.1. Definición de Manual de Funciones

Un manual de funciones se puede definir como un instrumento que apoya el funcionamiento de una institución; concentran información amplia y detallada acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura organizacional, objetivos, políticas, grado de autoridad y tiene información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de una persona en una empresa. Terry, 1993, como se citó en (Sánchez Carrillo, 2017, pág. 7). Partiendo de la necesidad organizacional para establecer los lineamientos y las responsabilidades atribuidas a un cargo, las acciones a cumplir por el personal que se vincula laboralmente, se estipulan en el manual de funciones, siendo considerado una herramienta que contribuye con la simplificación de procesos para lograr el cumplimiento de las metas.

En Colombia, de acuerdo con el (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014) el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales “es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones, competencias laborales, requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas. Cada entidad puede definir el manual de funciones, los Núcleos Básicos de Conocimiento que considere necesarios para el ejercicio de un determinado empleo, inclusive si pertenecen a áreas de conocimiento diferentes, siempre y cuando ellos estén relacionados con la naturaleza de las funciones del empleo” (pág. 11)

Entre algunos de los beneficios de implementar un manual de funciones en una organización se encuentran: proporcionar parámetros específicos para cada cargo y definir su alcance, describir las habilidades específicas, establecer criterios en caso de ingreso de personal nuevo o promoción interna, conocer la importancia de la labor a desarrollar dentro de la

organización, adquirir por parte del colaborador un mayor sentido de pertinencia a través de la visualización de la importancia del cargo en la organización, definir responsabilidades dentro de un proceso, ofrecer información que permite reevaluar procesos internos generando mejoras, ayudar al personal de dirección y supervisión a detectar sobrecargas laborales, en los casos que exista. Lo anterior ayuda a realizar redistribuciones equitativas, permite acortar el tiempo en la curva de aprendizaje, porque al tener claros y documentados los procesos, el colaborador tiene información de consulta en caso de dudas en el desarrollo de su labor. (Laverde Peña, 2014, pág. 11)

Contar con manuales es fundamental, ya que sirven de apoyo y brindan soporte a la estructura de la organización. Para la elaboración de un manual de funciones es importante conocer el cargo, el perfil, las competencias, el entorno, las áreas de interacción, es por ello que El Ministerio de Trabajo y Función Pública expidió la guía para establecer o ajustar el manual de funciones y de competencias laborales en el cual se afirma que el Manual de funciones es un insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano. En dicho documento se recomienda que el manual de funciones y competencias debe contener identificación y ubicación del empleo, contenido funcional que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo, conocimientos básicos, competencias comportamentales, requisitos de formación académica y experiencia.

Para elaborar una manual de funciones es necesario conocer de forma global las funciones y actividades que se realizan en una área de la empresa y sus correspondientes cargos, luego se recopila la información de manera detallada y lo más exacta posible, se debe entrevistar directamente a los trabajadores que desempeñan los cargos, a los jefes inmediatos, y finalmente se valida esta información con las personas que ocupan los cargos de la alta dirección de la organización para su aprobación, luego se hace la socialización e implementación en cada área.

En Colombia se establece un marco legal para los manuales de funciones. Los principales decretos se citan a continuación:

Decreto Ley 785 de 2005: “por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 904 de 2004.” (publica, 2005, pág. 1)

Decreto 1083 de 2015: “por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en el título 2 se describe las funciones y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y en el título 4 señala las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos”. (Pública, 2015, pág. 1)

La identificación de necesidades de una organización son el punto de partida para establecer los lineamientos y las responsabilidades atribuidas a un cargo; las acciones que debe cumplir el personal que se vincula laboralmente son definidas en el manual de funciones por competencias, siendo considerado un instrumento que contribuye con la simplificación de procesos para lograr el cumplimiento de las metas, articulándose a lo denominado gestión del talento humano, según Chiavenato I, 2002, como se citó en (Norato Duque, 2017) es “un enfoque que tiende a personalizar a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades de las cuales dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender clientes, competir en el mercado y alcanzar objetivos”. (pág. 14)

Sintetizando lo descrito anteriormente, un manual de funciones al ser un documento que señala las obligaciones de los empleados, establece lineamientos desde la vinculación del trabajador, especifica los objetivos que debe cumplir, facilita la identificación de problemas y evita la presencia de conflictos; delimita en los puestos de trabajo las responsabilidades en relación a la misión institucional. Partiendo de lo expresado por los diferentes autores, se concluye que un manual de funciones por competencias, es de utilidad en el desempeño laboral, en la reducción de conflictos en los puestos de trabajo, al dejar claro para todos los integrantes, así como la responsabilidad encomendada, siendo gestores en las diferentes lugares de trabajo, contribuyendo para ser más eficiente las labores que permiten alcanzar las metas organizacionales. Actualmente la metodología del manual de funciones se realiza por competencias más que por actividades y esto se asocia los comportamientos esperados. Por tal razón es necesario abordar a continuación la gestión por competencias.

6.2. Gestión por Competencias

En la gestión del talento humano, la gestión por competencias es un aspecto clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización, este proceso permite de una manera integral garantizar que los empleados de los diferentes puestos de trabajo sean los más idóneos para el cumplimiento de la función definida. Para abordar este tema, se inicia con la definición de competencia.

6.2.1. Definición de Competencia

En una organización, confluyen diversos intereses orientados a obtener un crecimiento personal y un desarrollo empresarial; sin lugar a dudas, la clave para cumplir los objetivos estratégicos es contar con talento humano competente, hábil, con capacidades y conocimientos para desarrollar diversas actividades descritas en los cargos y/o tareas asignadas, razón por lo cual se habla de competencias. El concepto de Competencias según Levy – Leboyer (1997), como se citó en (Agut Nieto & Grau Gumbau, 2001) “se deriva del verbo “competere” que a partir del siglo VX vino a significar “pertener a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo “competencias” y al adjetivo “competente” para indicar “apto”, “adecuado”; de forma que competencias hace referencia a capacitación”. (pág. 3) El origen etimológico está dado por dos significados:

El primero es que la palabra competencia, del verbo competir, viene del griego agón, agón/síes, que quiere decir «ir al encuentro de otra cosa, encontrarse, para responder, rivalizar, enfrenarse para ganar, salir victorioso de las competencias olímpicas que se jugaban en Grecia antigua». Con la obligación de salir ganador y, de ahí, aparecer en la historia con desempeño normal“. El segundo se deriva del latín, Competentia que quiere decir pertenecer, incumbir, comprometerse con algo. Competeré, «Te compete» significa que te haces responsable de algo, está dentro del ámbito de tu jurisdicción. (Vigo Vargas, 2013, pág. 123).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) citada por (Alles, 2009), define competencia como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral identificada plenamente. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada”. (pág. 206). El Consejo de Normalización y Certificación (CoNoCer) de competencias laborales de México, de 1998, como se citó en (Escobar Valencia, 2005) la considera como “Capacidad productora de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en el contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un efectivo desempeño”. (pág. 35). Con el paso del tiempo se ha propuesto diversas definiciones, algunos conceptos expresados en (Agut Nieto & Grau Gumbau, 2001) se citan a continuación:

Boyatzis (1992): mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan casualmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto

Spencer y Spencer (1993) característica esenciales (motivos, rasgos, habilidades, auto concepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan, de forma casual, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación

Ulrich, Losey y Lake (1997): conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade valor a la organización. (pág. 4)

(Agut Nieto & Grau Gumbau, 2001, pág. 7) Define competencias en técnicas y generales, las técnicas son el desempeño de tareas específicas en un puesto de trabajo y las competencias generales son el saber desenvolverse en situaciones menos programadas, en entornos complejos e inestables. Concluye que las competencias incluyen conocimientos, habilidades y características individuales.

De acuerdo con Chiavenato 2007, como se citó en (Chávez Hernández, 2012) David McClelland inicia el tema de competencias, definiendo la gestión por competencias “como un método que favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano, logro, poder y pertinencia”. (pág. 143). Para (Alles, 2009) David McClelland, abarca la competencia desde el punto de vista conductual, consideró el motivo como un determinante de la conducta humana, definiéndolo como “el interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”. (pág. 210).

McClelland propone tres situaciones que motivan al ser humano; la primera, es el logro definido como el interés recurrente por hacer algo, la segunda: el poder que “representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas”, es decir, la necesidad de influir y controlar a los demás; la tercera es la necesidad de filiación o necesidad de estar con otros. Concluyendo que los motivos determinan conductas, por lo cual las competencias y el desempeño de un trabajador están determinadas por motivos (Alles, 2009, pág. 211)

Spencer y Spencer (1993), como se citó en (Alles, 2009) Definen competencia como “una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”, (pág. 230) adicional consideran cinco característica para tener en cuenta:

“1. Motivación. Aquellas cosas que una persona considera o desea en forma consistente [...] 2. Rasgos. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o

información. Ejemplo: reacción rápida. 3. Concepto de uno mismo. Lo que cada persona considera que es, con respecto a sus valores, características, actitudes e imagen. 4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas y 5. Habilidad. Se refiere a la capacidad de desempeñar adecuadamente ciertas tareas físicas o mentales”. (pág. 212).

Otro exponente de competencias es Claude Levy-Leboyer de Francia, como se citó en (Alles, 2009) define competencia a aquellos comportamientos observables en la vida cotidiana y que son dominados por las personas haciéndolos eficiente en determinadas situaciones de evaluación. Levy-Leboyer, afirma que las competencias individuales y las de la empresa están en estrecha relación. Las primeras son “patrimonio del individuo” y las segundas “son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa”. (pág. 222). El diagnóstico de la competencia individual permite conocer el aporte de cada persona a la misión organizacional y el de la empresa define el mercado para ser competitivos.

En una organización, el punto de partida para hablar de competencias es sin duda alguna la información estratégica. Como lo menciona (Alles, 2009) “Competencia hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (pág. 229). Explica que “se definen las competencias en función de la misión, la visión y la estrategia organizacional [...]” (pág. 236). Para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características; y una estrategia es contar con el modelo de competencia determinado como un “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”. (pág. 18).

Por todo lo anterior, se considera que “Las competencias pasan a ser base para la planeación, selección, capacitación, evaluación, retribución y compensación de los recursos humanos”. (Fernández, Cubeiro y Dalziel, 1996, como se citó en (Calderón Hernández & Naranjo Valencia, 2004, pág. 80). Y en el direccionamiento empresarial se incluye el desempeño por competencias como una herramienta para alinear el capital intelectual con la estrategia. Múltiples expertos coinciden en la relación de competencia con el desempeño. (Calderón Hernández & Naranjo Valencia, 2004) Afirma que “al cambiar el eje de las prácticas centradas en el análisis del puesto de trabajo por las competencias”. (pág. 80). Es impacto es positivo. El término competencia puede definirse como: un conjunto de características (habilidades, destrezas,

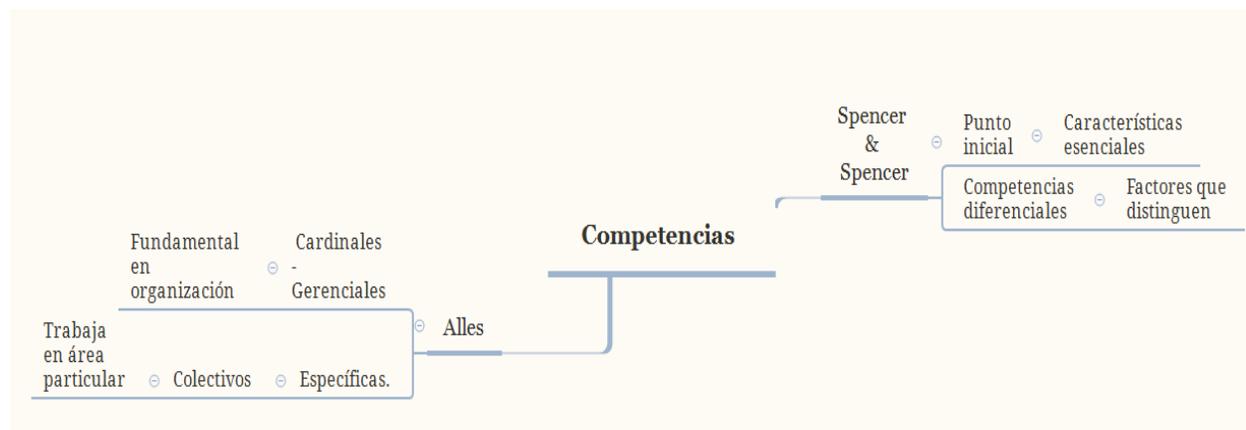
experiencias, conocimientos, motivos) de un individuo necesario para desempeñar una actividad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización

6.2.2. Clasificación de Competencias

Para abordar este aspecto se toma como referencia dos autores: Alles y Spencer & Spencer como se observa en la Figura 2.

Figura 2

Clasificación de competencias.



Como se ilustra en la figura 2, (Spencer & Spencer, 1993) dividen las competencias en dos categorías (de Umbral y distintivas). Las de Umbral “son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas” que se necesitan en un empleo para desempeñarse adecuadamente y las competencias distintivas incluyen “factores que distinguen a las personas de niveles superiores de los demás” (pág. 15).

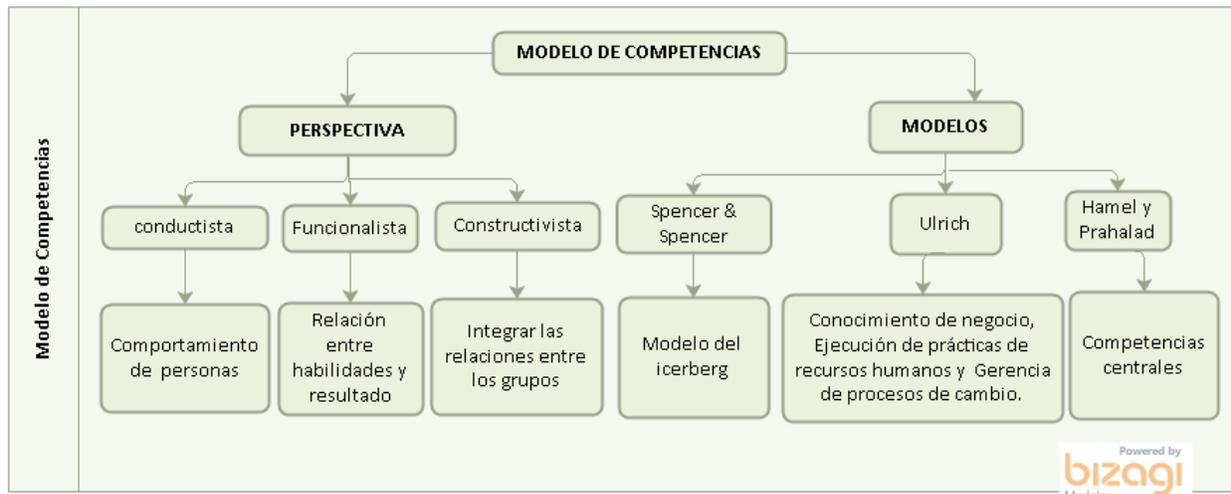
Por otra parte, (Alles, 2009) Clasifica las competencias en cardinales y específicas. Las Cardinales aplican a todas las personas de la empresa, la define como “lo fundamental o principal en el ámbito de la organización ya que representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras”. (pág. 28). Las competencias específicas están presentes en un cierto grupo de empleados; pueden ser gerenciales o por área, las específicas gerenciales son “necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. (Nivel gerencial o supervisión)” y las competencias específicas por área “serán requeridas a los que trabajen en un área en particular” y “aplicables a diferentes áreas de la organización” (pág. 29)

6.2.3. Perspectivas y Modelos de Competencias

Por otra parte, para determinar las competencias laborales se hace referencia a tres perspectivas (conductista, funcionalista y constructivista) y tres modelos de competencias (Spencer & Spencer, Ulrich, Hamel y Prahalad) como se muestra en la Figura 3.

Figura 3

Modelo de competencias.



6.2.3.1. Perspectiva Conductista

Es el comportamiento de las personas para realizar un trabajo con eficacia y nivel superior en relación a otras que hacen el mismo trabajo.

Características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Pueden ser motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando. Boyatzis, 1996, como se citó en (Calderón Hernández & Naranjo Valencia, 2004, pág. 87)

6.2.3.2. Perspectiva Funcionalista

Es la relación que existe entre habilidades, conocimientos del trabajador en relación al resultado obtenido o a la solución de problemas, (Calderón Hernández & Naranjo Valencia, 2004) señala:

El estudio de las competencias comprende el análisis de las características personales (grado de cualificación, habilidades, capacidades y destrezas, por último, su talante, esto es, su voluntad, motivos, deseos, gustos y valores) cuyas competencias son percibidas y atribuidas y de carácter subjetivo (pág. 88).

6.2.3.3. Perspectiva Constructivista

Permite analizar las relaciones entre entorno, grupo y formación, siendo necesario una formación que puede llevar a modificar las competencias iniciales. (Calderón Hernández & Naranjo Valencia, 2004) Refiere:

Trata de integrar las relaciones entre los grupos, entre éstos y su entorno, y entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación. Asimila elementos psicosociológicos, tales como la importancia de la motivación y la confianza en los procesos de aprendizaje de las personas, el efecto de la participación, la acción colectiva y la alternancia formación- práctica en el logro de las competencias (pág. 88).

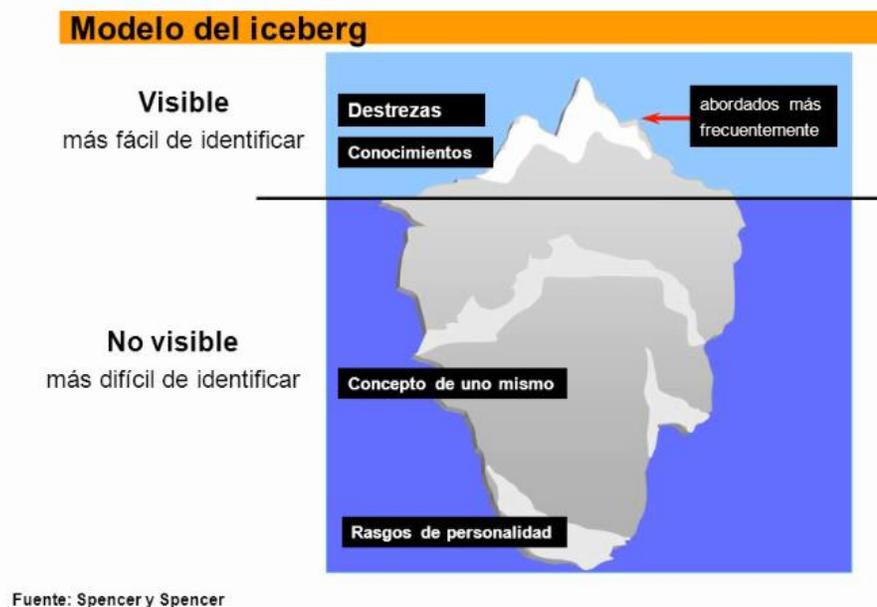
En relación a los modelos por competencias, a continuación, se describe los tres modelos de competencias que han tenido una gran influencia en la gestión de talento humano, como es el modelo de Spencer & Spencer, el modelo de Ulrich, y el modelo de Hamel y Prahalad.

6.2.3.4. Modelo de Spencer & Spencer

Como se mencionó anteriormente, Spencer & Spencer fueron pioneros en términos de competencias, definieron el modelo del Iceberg como se muestra en la Figura 4

Figura 4

Modelo del Iceberg



Nota. El gráfico presenta el modelo por competencias de Spencer & Spencer. Tomado de slideplayer.es. (2014). <https://slideplayer.es/slide/1031796/>. Obtenido de Presentación del tema: "Gestion por competencias": <https://slideplayer.es/slide/1031796/>

En este modelo se habla de dos grupos de competencias: 1. Las de superficie (tangibles): son fáciles de percibir, están asociadas a destrezas, habilidades y conocimientos, 2. Las Profundas (intangibles) son difíciles de destacar como los valores, el autoconcepto y la personalidad (Calderón Hernández & Naranjo Valencia, 2004, pág. 82). Los elementos tangibles son necesarios pero no son suficientes en el momento de garantizar buenos resultados, se complementan con los motivos que estarían en lo definido como lo intangible.

6.2.3.5. Modelo de Ulrich

David Ulrich (1995) como se citó en (Calderón Hernández & Naranjo Valencia, 2004, pág. 82), clasifica las competencias de recurso humano en tres áreas: la primera es el conocimiento de negocio, la segunda es la ejecución de prácticas de recursos humanos y la tercera es la gerencia de procesos de cambio. En el Conocimiento del negocio (percibieron 16 competencias relacionadas con la comprensión de la esencia en el cual la empresa compete), es la habilidad para entender las funciones del negocio; en la ejecución de las prácticas de Recursos Humanos

(percibieron 21 competencias, que tienen que ver con la experticia propia de la gestión humana en la organización). En la gerencia de procesos de cambio (percibieron 30 competencias); siendo el conjunto de competencias que potencian al área de Recurso Humano para agregar valor a la organización.

También cabe señalar, Ulrich et al, muestran una estructura en tipos de competencias, correspondientes a cuatro roles de la gestión humana: el primer rol tiene como finalidad alinear prácticas del recurso humano y la estrategia empresarial, el segundo rol es el experto administrativo, con la finalidad de que los procesos funcionen de manera eficiente y los resultados mejoren la productividad, el tercer rol, es el adalid de los empleados, es decir la dedicación y el logro, por último el cambio como cuarto rol, tiene como fin generar capacidad de cambio en la organización (Calderón Hernández & Naranjo Valencia, 2004, pág. 83)

6.2.3.6. *Modelo de Hamel y Prahalad*

Hamel y Prahalad (1999) como se citó en (Calderón Hernández & Naranjo Valencia, 2004) plantean un modelo de estrategia corporativa, haciendo referencia a las competencias centrales (core competencia) y las define como “el conjunto de cualificaciones, aptitudes y tecnologías que le permiten a una empresa ofrecer un beneficio a sus clientes” (pág. 82). Afirman que una competencia central debe cumplir con tres criterios, valor al cliente, diferenciación de las competencias y extensibilidad. En otras palabras las competencias centrales son principalmente un factor distintivo y único que las marcas de una organización.

En relación a la aplicación del modelo de competencias, es relevante mencionar las ventajas identificadas como: apoyo al cumplimiento de la estrategia organizacional, mejorar el comportamiento de los trabajadores y propender por una actuación efectiva que impacte en el desarrollo de la empresa, para lo cual es necesario articular el modelo de competencia en todos los procesos de talento humano.

Los procesos para (Chiavenato, 2005, pág. 7) son: admisión de personas que comprende reclutamiento, selección y socialización; aplicación de personas que incluye la descripción, el análisis de cargos y evaluación de desempeño; compensación de personas que incluye salarios, beneficios, prestaciones; desarrollo de personas que comprende el desarrollo organizacional, capacitación, comunicación y procesos de cambio; mantenimiento de personas que abarca bienestar, salud ocupacional y seguridad en el trabajo, calidad de vida laboral y evaluación de

personas que incluye bases de datos y los sistemas de información; procurando la satisfacción del cliente interno y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Con respecto a las competencias es preciso señalar que en una competencia laboral se combinan diversos factores esenciales para el desempeño y se enmarcan en diferentes niveles. En competencias es necesario definir parámetros, razón para abordar a continuación los niveles por competencias

6.3. Niveles de Competencias

En un modelo de gestión del talento humano por competencias, se determinan las competencias y los grados necesarios para cada puesto de trabajo, esto permite definir el Diccionario de Competencias, definido por (Alles, 2009, pág. 48) como “documento organizacional interno en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia” y define 4 niveles de competencias: (Alles, 2006) expuestos a continuación:

- A. alto o desempeño superior que según Spencer es una desviación tipo por encima del promedio del desempeño, aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- B. Bueno, por sobre el estándar.
- C. Mínimo necesario para el puesto pero dentro el perfil requerido. El grado C es esa calificación que relaciona Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario, no se lo considera competente para el puesto. No indica una subvaloración de las competencias
- D. Insatisfactorio. “este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel D nivel mínimo de la competencia (pág. 91)

(Chávez Hernández, 2012, pág. 143) Hace referencia a diferentes niveles en competencias: el saber que es representado por los conocimientos que permite realizar actividades, el saber hacer, que son las habilidades y destrezas para aplicar los conocimientos en una determinada situación, el saber estar, constituido por las actitudes e intereses en el desarrollo del trabajo y el querer hacer, conformado por las motivaciones para realizar las labores encomendadas. Para Mulder (2007), como se citó en (Chávez Hernández, 2012).

“las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos” (p.143).

De lo anterior, se resalta que los niveles son unos parámetros importantes en las competencias, comprenden un conjunto de factores como: autonomía, responsabilidad, complejidad, conocimiento, elementos esenciales para definir la complejidad de la función y la influencia en el desempeño laboral.

6.4. Aplicación de Competencias

En la gestión del talento humano por competencias para Mitrani y otros, 1992, como se citó en (Gil Flores, 2007) “no se parte de los puestos de trabajo sino de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo” (pág. 84). Lo que conlleva a atender comportamientos, valores, conocimientos, rasgos psicológicos, de personalidad, habilidades, entre otros aspectos.

En la actualidad, factores como la competitividad empresarial y la globalización obligan a las organizaciones a responder las exigencias del mercado y para ello es fundamental convertir el área de talento humano en el valor agregado empresarial. “La alta gerencia debe orientar y establecer la gestión de talento humano basada en sus procesos clave, constituyendo mayor capacidad resolutiva a cada uno de los sistemas de trabajo” (Marvel Cequea, Rodríguez Monroy, & Núñez Bottini, 2011, pág. 121). El talento humano a través de su trabajo enfrenta desafíos, por esta razón es tarea de las organizaciones “gestionar el personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generarán ventajas competitivas sostenibles en la empresa”. Arias, Portillas y Flórez, 2007, citado en (Chávez Hernández, 2012). Mencionan:

El enfoque actual por competencias debe estimular un proceso de aprendizaje significativo, integrando la teoría con la práctica para enlazar el conocimiento con la habilidad; de esta manera, considerar las competencias laborales dentro de la carrera de los empleados permitirá la contribución al desarrollo e incremento de la productividad y competitividad. Por tal razón, para lograr una gestión adecuada de las competencias laborales proponen las siguientes acciones: 1. Certificar las competencias laborales específicas, reconociendo formalmente la demostración de una competencia normalizada

dentro de las actividades laborales, es decir, asegurar la calidad de la empresa certificando no solamente los procesos y productos sino también el desempeño de las personas. 2. Normalizar las competencias para establecer las especificaciones necesarias para desempeñarse adecuadamente; dichas normas deben contemplar: a. Los logros que se deben alcanzar al desempeñar las tareas. b. Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas requeridas para el logro de resultados. c. Los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo. d. Las actitudes y comportamientos requeridos para el desempeño. e. Las evidencias de resultados que las personas deben mostrar en su proceso evaluativo, como requisito para certificarse como competente. (pág. 144)

McClellan, 1973 como se citó en (Ardila Bejarano, 2015) demuestra que “los expedientes académicos y los test de inteligencia, por sí solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia al éxito profesional”. (pág. 8) Aunado a lo anterior, es importante articular la capacidad de interacción del ser humano en su entorno laboral, sin embargo el no adaptarse o desconocer los lineamientos empresariales puede derivar consecuencias negativas para el cumplimiento de metas. (Villa & Tierradentro, 2016) Señalan:

“Las estructuras organizacionales, son parte importante dentro de la organización, debido a que estas determinan los rangos y las actividades que cada una de las personas de la organización debe realizar. Las estructuras ayudan a los dirigentes a conocer su equipo de trabajo y sus funciones, con el objetivo de lograr una excelente comunicación para que cada uno de sus colaboradores pueda comprender y desarrollar sus actividades sin ningún tipo de inconveniente”. (pág. 116)

Una organización empresarial debe velar por el cumplimiento de diferentes aspectos del entorno laboral en pro de satisfacer las necesidades de los empleados. Las actividades o funciones encomendadas deben ser atractivas para el colaborador y estar relacionadas con el desarrollo de competencias y/o actividades asignadas, las cuales les permite generar nuevos conocimientos y promover desafíos enriquecedores tanto a nivel individual como empresarial, reflejando con sus acciones altos niveles de productividad. “La identidad existente entre el trabajador y los productos del trabajo son determinados por el nivel de conocimiento del proceso, la responsabilidad por los resultados y la correspondencia entre habilidades, gustos y actuaciones del trabajador con los requerimientos de la tarea” (Guerrero & Puerto Barrios, 2007, pág. 226)

(Vallejo Chávez, 2016) Argumenta que “las organizaciones tienen diversos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de colaboradores y la satisfacción de los clientes” (pág. 78). Dentro de la gestión de Talento Humano, el desempeño es medible, a través de la aplicación de herramientas con criterios claramente definidos. En relación con lo anterior, el desempeño de un trabajador es un aspecto fundamental en las organizaciones para alcanzar las metas establecidas. Ahora bien, una vez definidas las funciones y competencias, la organización debe implementar el sistema de evaluación, razón por lo cual en a continuación se considera esta temática.

6.5. Desempeño Laboral por Competencias

El logro de los objetivos estratégicos, dependen en gran parte del cumplimiento de funciones, es aquí en donde el desempeño refleja un papel fundamental para evidenciar la participación del trabajador en la consecución de los objetivos establecidos, al tomar como base el rendimiento laboral en el cargo asignado, dejar en evidencia la ejecución de las competencias laborales, la medición de desempeño como algo integral, sistémico, sistemático y objetivo, como fuente para alcanzar un cambio organizacional.

6.5.1. Definición de Desempeño por Competencias

García, 2011 como se citó en (Chávez Epiquén, 2014) define el desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que son medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. (pág. 75) Según Chiavenato, (2004) citado por (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010, pág. 496) es “el comportamiento del evaluado en búsqueda de los objetivos fijados”, es decir, el desempeño habla de la eficacia de las actividades realizadas por los empleados dentro de una empresa.

Desempeño para (Alles, 2009), es un “concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo” (pág. 48). De igual manera, señala que “los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible ejercer el puesto o realizar la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función” (pág. 19). Afirmación que comparte la (Organización Panamericana de la Salud, 2000) al mencionar que “las competencias son indispensables para

la gestión eficiente del desempeño y son de particular valor para observar, orientar y evaluar el desempeño del personal” (pág. 8). Como lo representa la Figura 5

Figura 5

Gestión del desempeño



Nota. La figura 5 representa el proceso de gestión de que parte de la estrategia de la organización hasta la consecución de resultados, como un proceso sistémico. Tomado de Organización Panamericana de la Salud, O. (2000). *Cómo entender las competencias 2*. En O. Organización Panamericana de la Salud, *Gestión del Desempeño Basado en Competencias* (págs. 3 - 6). Washington: Organización Panamericana de la Salud. <https://cutt.ly/nfJp5nf>

Para la Organización Panamericana de la Salud (OPS) el desempeño laboral es un mecanismo que invita al cumplimiento de la misión de una institución y lo describe como un proceso circular, en el cual “las expectativas de la organización forman una cascada descendente a través del mismo”.

Habría que decir también que (Spencer & Spencer, 1993) afirman que “El desempeño visto en términos de las competencias del proceso que los empleados usan para realizar sus resultados en el trabajo”. (pág. 214). Aseveración compartida por (Chiavenato, 2007) “las medidas de evaluación del desempeño humano dejan de concentrarse en la actividad pasada y analizan los resultados alcanzados, la contribución y el cliente”. (pág. 538), Es decir la evaluación en la medición del desempeño está dada al pasar de la conducta al “como” del desempeño, lo anterior respaldado en lo expuesto por *Ibidem* como se citó en (Brazzolotto, 2012), las

evaluaciones de competencias deben hacerse siempre en función del cómo se comportó el trabajador ante una situación determinada.

En relación a los tipos de desempeño, Spencer y Spencer como se citó en (Agut Nieto & Grau Gumbau, 2001) define dos tipos: el desempeño superior y el desempeño efectivo. El primero se refiere a quienes estadísticamente están por encima de la media del desempeño y el desempeño efectivo se refiere al nivel de trabajo mínimamente aceptable, categoría para las personas no competentes que se sitúan por debajo de la media (pág. 6). En cuanto a los mecanismos para la evaluación de desempeño, estos son ampliados en el siguiente apartado.

6.5.2. La evaluación del desempeño por competencias

Como mecanismos de evaluación de desempeño, diferentes autores exponen algunos métodos. La evaluación de desempeño por competencia, según (Brazzolotto, 2012), se basa en la observación de conductas. Definiendo como conducta observable el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado "Más allá del conocimiento que posee una persona puede actuar o no relación a ese conocimiento". (pág. 59). Adicionalmente afirma que el trabajar con el esquema de competencias, se evaluará en función de las mismas (pág. 58)

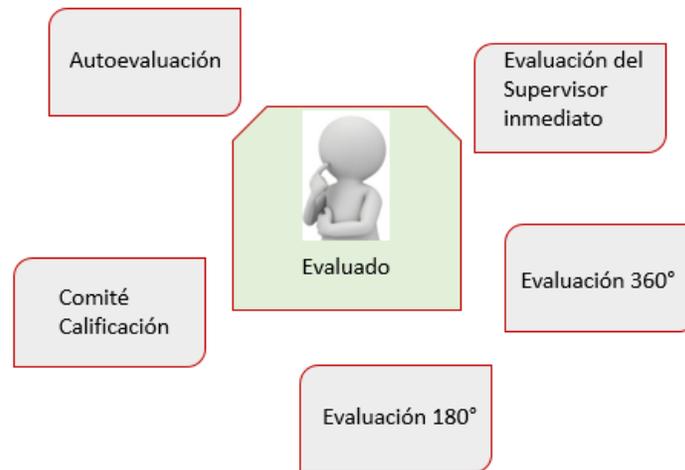
Para evaluar el desempeño por competencias, (Alles, 2006, pág. 147) en primera instancia considera necesario la descripción del puesto por competencia, el entrenamiento en la herramienta a utilizar por los evaluadores. Otro autor, (Gil Flores, 2007, pág. 92), menciona tres técnicas de evaluación: análisis de la experiencia práctica, de característica y experiencias de sujetos y la basada en valoraciones. En la primera el evaluador observa directamente el modo de comportarse el evaluado, (utiliza listas de chequeo, escalas de observación), en la segunda técnica el evaluador accede a la información medida por expertos, no de manera directa, (test psicológicos, entrevistas de evaluaciones, portafolios) y en la tercera la información se obtiene de valoraciones que realizan diferentes personas al trabajador evaluado, lo cual puede ser realizado utilizando diversos métodos definidos para ello.

6.5.3. Métodos de evaluación de desempeño por Competencias

En cuanto a los métodos de evaluación de desempeño por competencia (Brazzolotto, 2012), menciona seis: la autoevaluación, evaluación del supervisor inmediato, la evaluación 360 grados, la evaluación 180 grados y el comité de calificación. (pág. 68) Los cuales se representan en la Figura 6

Figura 6

Métodos de evaluación del desempeño por competencias.



A continuación se hace referencia de cada método.

6.5.3.a. Método de autoevaluación

El método de autoevaluación es definida como la evaluación que realiza el empleado sobre su desempeño de acuerdo a parámetros establecidos; tiene un propósito educativo ya que le permite al empleado valorar desde un punto de vista crítico las fortalezas y debilidades del rendimiento en pro del cumplimiento de los objetivo estratégicos. Este método permite conocer la opinión del trabajador sobre el desempeño, identificar fortalezas y debilidades, los resultados se pueden afectar por la percepción del trabajador ya sea por exceso o defecto en la percepción de sí mismo como del cumplimiento de objetivos. La autoevaluación es un método complementario a otros, es inusual que el desempeño se evalúe únicamente con este mecanismo que refleja el autoconcepto, convirtiéndose en un insumo incalculable y de reflexión dentro de la madurez profesional. (Brazzolotto, 2012, pág. 69)

6.5.3.b. Métodos de evaluación del supervisor inmediato

Definido como “el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño, ya que se considera que el supervisor está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado”. (Brazzolotto, 2012, pág. 70). Este método fija la responsabilidad de la evaluación de desempeño en el supervisor, debido al contacto estrecho con el empleado, lo que le facilita por medio de la observación de los comportamientos en diferentes escenarios en la

práctica laboral y situaciones presentadas compararlos con las competencias requeridas en el cargo. Para ello se utiliza una herramienta diseñada por talento humano incorporando el análisis de lo observado para determinar el desempeño en el puesto de trabajo.

De acuerdo con (Brazzolotto, 2012) el método de supervisión directa, se debe complementar con la autoevaluación del empleado, el conocer la apreciación del trabajador, brinda la oportunidad al jefe inmediato de tener una visión más amplia de fortalezas y debilidades en el desempeño de las conductas requeridas en el cargo. Con esta información el jefe amplía la interpretación sobre el desempeño y realiza la evaluación, en este proceso es fundamental una reunión entre las partes exponiendo la calificación otorgada; al finalizar la evaluación, el supervisor tiene el deber de explicar los resultados como mecanismo de retroalimentación, espacio para discutir en forma conjunta los hallazgos positivos y negativos, en caso que aplique, definir los planes de acción para alcanzar los objetivos propuestos en el nuevo periodo. (pág. 71)

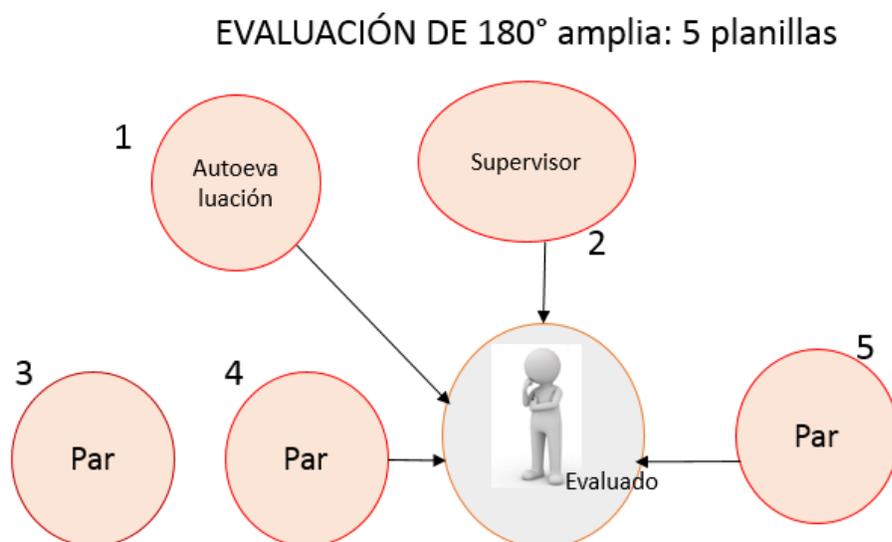
6.5.3.c. *Método de Evaluación del desempeño 180 grados*

Método “en el cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes, no incluye subordinados” (Alles, 2006, pág. 213). Ampliando esta definición la explica como “una herramienta para el desarrollo del recurso humano, un paso intermedio entre la evaluación tradicional (supervisor y empleado) y la de 360° (un entorno)”. Para la implementación es importante el adecuado diseño de la herramienta, cada persona puede tener 9 evaluaciones: la autoevaluación, jefe superior, jefe directo, 3 compañeros y 3 clientes (interno y/o externo). (Alles, 2006) Propone una evaluación con 5 planillas, para aquellas empresas que estén migrando a este modelo de evaluación; el uso de las 5 planillas en una evaluación de 180 grados que incluye la autoevaluación, la evaluación del supervisor y la de tres pares, se puede considerar un paso intermedio antes de aplicar la de 360°, como se presenta en la Figura 7. (pág. 220)

La aplicación de esta evaluación es recomendable para miembros de una sociedad, organizaciones que no cuentan con jefes o nivel superior de socios. Este aspecto es de gran utilidad en empresas que el funcionamiento está dado por contratación por sociedad, como ocurre en empresas que el funcionamiento está dado por contratación por sociedad, como ocurre en las Instituciones de Prestación de Servicios de Salud, en este tipo de organizaciones conformada por especialistas cuya tendencia es que no hay nada por mejorar, si bien es cierto el alto nivel de formación en su campo, siempre existirá aspectos a mejorar y una evaluación no implica “desvaloración de sus aptitudes” sino una competencia, reconociendo esto como una oportunidad de crecimiento personal.

Figura 7

Evaluación de desempeño 180°



Nota. La figura 7 representa el modelo de Alles para la implementación de la evaluación 180° Tomado de Alles, M. (2006). Desempeño por competencias evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica. <https://cutt.ly/4fJitdC>

6.5.3.d. Método de Evaluación del desempeño 360 grados

Este método de evaluación contempla la evaluación de un entorno, definida por (Alles, 2009) como:

Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. El nombre de 360° es en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de la autoevaluación. En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos (p 50)

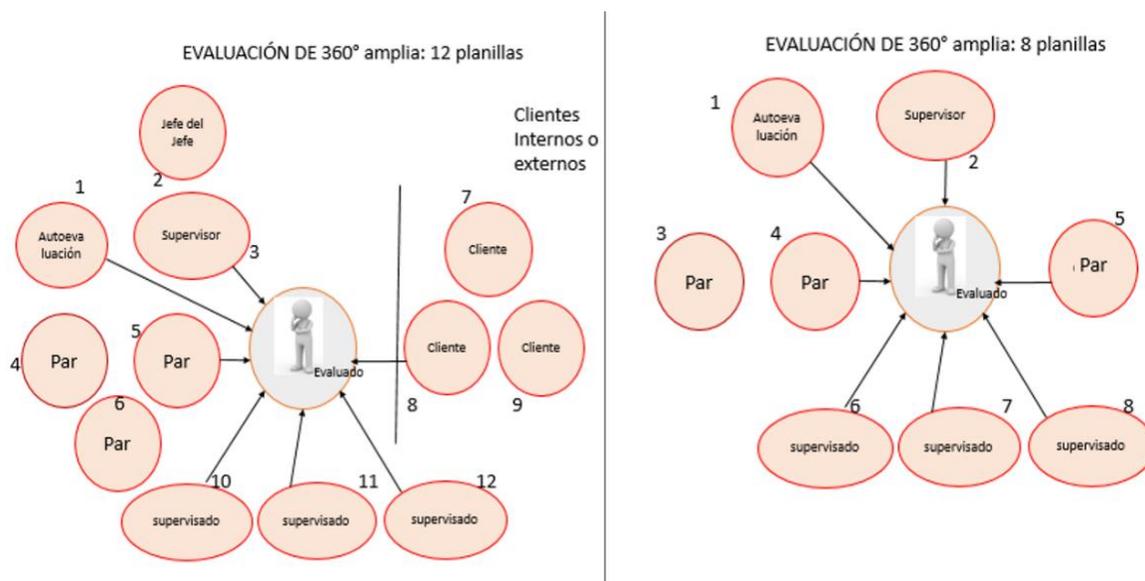
Ampliando este concepto, (Alles, 2006) documenta que para la implementación de la evaluación 360° es necesario en primera instancia definir las competencias “cardinales y específicas críticas de la organización”, posterior el diseño del instrumento a utilizar (contempla condiciones normales y especiales), la elección de evaluadores (realiza el evaluado) y capacitación de los evaluadores, la socialización del proceso para proceder con el levantamiento

y “procesamiento” de datos para realizar la retroalimentación al evaluado y finalizar con el informe que “consolide el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado” (pág. 146).

El modelo tradicional incluye 8 evaluaciones: autoevaluación, compañero de trabajo, supervisor, jefe de supervisor, subordinados, cliente interno, cliente externo y otros como proveedores). (Alles, 2006) Desarrolla un modelo para la implementación de la evaluación de 360° con éxito basado en experiencias en el que plantea 9 claves: “la herramienta, la prueba piloto, entrenamiento a evaluadores y evaluados, manuales de instrucción, procesamiento externo, informes, devolución a los evaluados, seguimiento con los evaluados y continuidad”. (pág. 152), este modelo plantea la utilización de planillas como se aprecian en la Figura 8.

Figura 8

Evaluación de desempeño 360°



Nota. La figura 8 representa el modelo de Alles para la implementación con éxito de la evaluación 360° tomado de Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias evaluación de 360°*. Pág 115. Buenos Aires: Granica. <https://cutt.ly/4fJitdC>

En la figura 8 (Alles, 2006) describe el número de 12 planillas a utilizar en el modelo tradicional, siendo 12 que incluye en primer lugar la autoevaluación, sumada la evaluación del jefe del jefe y del supervisor, más evaluación por tres pares, tres clientes (internos o externos) y tres supervisados o subordinados. En contraste plantea la utilización de 8 plantillas incluyendo la

autoevaluación, la evaluación del supervisor, la de tres pares y tres supervisores, siendo la evaluación de 8 planillas menos compleja que la de 12.

El método de evaluación por competencias de 180 y 360 ° requiere una aplicación sistemática a lo largo del tiempo, para alcanzar la madurez necesaria y arrojar los resultados esperados en la organización. La evaluación 360° y 180° implica alto grado de compromiso del evaluado como evaluadores, la confianza y confiabilidad son aspectos claves para el éxito; este método contribuye a mejorar el clima de colaboración en el trabajo, porque se asume la responsabilidad y el efecto de esta en las funciones de los demás. Es fundamental que la persona evaluada incorpore, comprenda y acepte los resultados para la formulación de acciones concretas en aquellos casos que sean a lugar.

En el desarrollo de la administración de desempeño basado en competencias, al igual que Alles, (Spencer & Spencer, 1993) describe la necesidad implementar la identificación de competencias requeridas para el desempeño superior antes de implementar su evaluación. El desarrollar un modelo de evaluación, requiere la elaboración de la herramienta, la formación de evaluadores, el levantamiento y procesamiento de datos y la retroalimentación oral al evaluado, enfatiza que no basta con un informe escrito. (pág. 216). Como fue descrito anteriormente, el objetivo de una evaluación de desempeño por competencias además de identificar fortalezas y debilidades es la retroalimentación, elemento esencial para mejorar la productividad en términos de eficiencia y eficacia, así como la ejecución de acciones para cumplir con la misión de una organización.

6.5.3.e. *Comité de Calificación*

Este método de evaluación tiene como propósito evaluar un grupo de personas (20 o 30), con responsabilidades similares, se realiza una comparación del desempeño, en un proceso confiable, justo y valido, permite eliminar las preferencias por parte de los evaluadores. Los miembros del comité comparan entre si el desempeño de los evaluados con base a competencias, teniendo en cuenta las calificaciones obtenidas por los supervisores directos, para obtener la calificación final, se utiliza la campana de Gauss, lo cual es criticado por que los porcentajes de distribución puede influir positiva o negativamente la calificación otorgada por el supervisor (Brazzolotto, 2012, pág. 91).

Es importante resaltar que la evaluación de desempeño por competencias, tiene como base la observación de conductas, comportamientos en función de las competencias definidas

por la organización de manera transversal y específica en el cargo evaluado. La autocrítica, la identificación de puntos débiles y fuertes para la elaboración de acciones de mejoramiento son ventajas de este método. Como previamente se mencionó para poner en marcha la evaluación de desempeño por competencias es necesario estructurar un modelo de competencias que la organización lo conozca y alineado a todos los procesos de la administración de talento humano que contribuya en el empleado en la compensación, sucesiones, desarrollo de competencias, elaboración del plan carrera y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

6.6. El Desempeño Laboral en la Gestión del Talento Humano

La estrategia de un área de talento humano, contempla un procesos de talento humano, para (Chiavenato, 2005, pág. 9), incluyen la administración, la aplicación, la compensación, el desarrollo, el mantenimiento y monitoreo de personas como se representa en la Figura 9.

Figura 9

Procesos de Gestión del Talento Humano.



Nota. La figura 9 representa los procesos de gestión de talento humano, tomado de Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano pág 9. Mexico: McGrawHill. <https://cutt.ly/wfJoVdv>

De los procesos enunciados anteriormente, como se aprecia en la figura 9, la aplicación de personas es de gran relevancia en esta investigación, porque incluye el diseño de cargos (donde se realizan los manuales de funciones) y la evaluación de desempeño, aspectos que impactan en la gestión del talento humano. (Nieto Licht, 2014) Define gestión humana, como

“las herramientas que tiene el profesional del área para gestionar los resultados de su área y por ende de su organización” e incluye nueve procesos: “administración de personal, bienestar, capacitación, compensación, competencias, comunicación interna, responsabilidad social, la evaluación de desempeño, selección y gestión integral (reúne el comportamiento del área como un todo)”. (Nieto Licht, 2014, pág. 188).

De lo procesos de gestión humana, la gestión de desempeño es un proceso de gran importancia porque se alinea con los objetivos estratégicos, las funciones, seguimiento de los cargos, modelos de competencias, la retroalimentación. La relación de diseño de cargos y desempeño son herramientas orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos lo cual permite impactar en la productividad, clima laboral, compromiso, entrega y confianza, insumos para la generación de valor empresarial.

” La especificación del contenido, métodos y las relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo” (Nieto Licht, 2014, pág. 23)

Finalmente, para la gestión del talento humano, es determinante la alineación de los procesos; dejar de evaluar funciones aisladas y/o actividades puntuales, pasar a evaluar el objetivo del cargo. Para esto, es fundamental articular el modelo de gestión por competencias a los procesos de talento humano, implementar un manual de funciones y una evaluación de desempeño por competencias. El desempeño laboral, es un mecanismo para demostrar en ejercicio las competencias que tiene el personal para el cumplimiento de las funciones según el rol y cargo asignados según; los resultados obtenidos miden los logros alcanzados y en consecuencia el efecto positivo o negativo en el cumplimiento de metas institucionales.

7. Diseño Metodológico

La investigación se realizó con un diseño observacional, descriptivo y cuantitativo. Una investigación cuantitativa de acuerdo con Cook 1979 como se citó en (Cadena-Iñiguez, y otros, 2017), es aquella donde “se recogen y se analizan datos cuantitativos”. (pág. 1606). Basado en las argumentación de (Ugalde Binda & Balbastre Benavent, 2013) la investigación cuantitativa

Pretende explicar fenómenos de causa efecto, requiere del empleo de un lenguaje unificado y la posibilidad de cuantificación de los fenómenos estudiados, [...], validados por un método científico o por otros medios. Este método implica una nula relación entre el investigador y el objeto de estudio, requiere procedimientos estructurados de investigación para confirmar o rechazar teorías a raíz de los resultados con los cuales se hacen inferencias estadísticas, así mismo, su método se supone completamente objetivo. Su aplicación es preferible cuando ya existe teoría suficiente, con conceptos definidos que se pueden analizar y medir de manera concreta. (pág. 186)

De acuerdo a lo expresado por Ghauri y Gronhaug, 2010, como se citó en (Ugalde Binda & Balbastre Benavent, 2013) esta metodología busca realizar inferencias partiendo de una muestra, evaluando la “relación existente entre aspectos o variables”, no se centra en explorar, describir o explicar un único fenómeno. (pág. 181)

En la investigación cuantitativa se puede observar diseños experimentales (aplicación experimentos puros) utilizando manipulación de variables independientes, medición de efecto de variable dependiente e independiente y validación interna. En el ámbito de la ciencia social, la encuesta social es la investigación cuantitativa de mayor uso, consiste en aplicar una serie de técnicas para recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinad [...]. En general los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa ya que con una muestra representativa de un total, hacen inferencia a este con una seguridad y precisión definida. (Sarduy Domínguez, 2006, pág. 5)

Para (Manterola, Quiroz, Salazar, & García, 2019), Los estudios observacionales tienen como objetivo la “observación y registro” de sucesos sin intervenir en el curso natural. Este estudio no existe ninguna intervención por parte del investigador, limitándose a medir el fenómeno y describirlo tal y como se refiere en la población de estudio. En este sentido (Veiga de Cabo, De la Fuente Díez, & Zimmermann Verdejo, 2008) considera:

Las mediciones pueden ser a lo largo del tiempo llamados longitudinal, de forma prospectiva o retrospectiva o única llamado transversal, también pueden ser descriptivos o analíticos. Los estudios descriptivos, tiene como objetivo la descripción de variables, se limitan a medir la presencia, características o distribución de un fenómeno dentro de la población de estudio en un tiempo corto, sin incluir grupos de control, a diferencia de los analíticos en el cual el investigador busca establecer una relación causal entre dos fenómenos naturales, están destinados a analizar comparativamente grupos de sujetos. (pág. 36)

La investigación se realizó en la ciudad de Bogotá, Colombia, en una Institución Prestadora de Servicios de Salud, de alto nivel de complejidad, enfocándose en un área administrativa, esencial y transversal como lo es Calidad y Acreditación. La información disponible fue la base de datos de nómina, el manual de funciones y las evaluaciones de desempeño, con el propósito de identificar el efecto de la aplicación del Manual de Funciones por Competencias en el Desempeño Laboral en el área mencionada.

7.5. Diseño de la Investigación

Con el objeto de realizar de esta investigación, se seleccionó una IPS en la ciudad de Bogotá, que contara con datos sobre áreas de trabajo, que disponga de un manual de funciones por competencias, y que haya realizado evaluaciones de desempeño a sus empleados. Para adquirir la información fue necesario conseguir los permisos correspondientes de la empresa del sector salud, posterior a la obtención de datos; se conformó bases para análisis de las variables empleadas y así emitir conclusiones de acuerdo a los hallazgos

7.6. Población y Muestra

La Institución Prestadora de Servicios de Salud está integrada por 1260 trabajadores, que se desempeñan en 184 perfiles de cargos en 45 Unidades Funcionales y/o áreas o servicios. El 78.25% (986) de los colaboradores pertenecen al área asistencial, ocupando 56 perfiles de cargos en 29 servicios; el 20.18% de los funcionarios (274), laboran en el área administrativa, en 128 cargos administrativos ubicados en 16 unidades funcionales o áreas. Tomando como base que La IPS desde la planeación estratégica fijó 4 objetivos, en cabeza de 4 áreas transversales, en la tabla 4 se presenta la distribución de cargos y número de funcionarios por área estratégica.

Tabla 4

Número de funcionarios y cargos administrativos por áreas estratégicas

Área	N° Cargos	N° Funcionarios
Investigación Dirección y Bioestadística	8	11
Apoyo a Las Actividades de I+D+I	4	5
Docencia Educación y Biblioteca	7	7
Responsabilidad Social	2	2
Gestión Clínica (Calidad)	10	20
Total	31	45

De la distribución del número de funcionarios y cargos por área estratégica (Educación, Investigación, Responsabilidad Social y Gestión Clínica¹); Investigación está conformada por 16 funcionarios, ocupando 12 cargos, distribuidos en dos divisiones, es importante aclarar que los 8 cargos de dirección de investigación son producto de una reestructuración en los últimos meses; Educación la conforman 7 funcionarios que desempeñan 7 cargos, Responsabilidad Social es integrada por dos funcionarios en 2 cargos, y en Calidad y Acreditación 20 colaboradores se desempeñan en 10 cargos.

La definición del área objeto de estudio, dependió del número de personas asignadas a la unidad funcional con más de un año de permanencia, para lo cual se tuvo en cuenta el año de ingreso a la IPS, (cargos que no cumplen el año de vinculación no son objeto de evaluación de desempeño). La relación de número de funcionarios con ingreso menor a un año por área, se presenta en la tabla 5.

En la Tabla 5 se observa que en Investigación los cargos de auxiliar administrativo, auxiliar de la división de investigación, codificador área datos, coordinador de bioestadística, Coordinador de investigación formativa, Ingeniero biomédico, Ingeniero de Investigación I y II y jefe científica de datos no cumplen el año de vinculación, lo anterior por un tema de reestructuración del área. En Gestión Clínica 2 licenciadas de enfermería, 1 médico auditor de calidad, 3 médicos generales, 1 medico auditor y una licenciada gestora de atención al usuario, tienen una vinculación laboral menor a un año, Educación los cargos de Gestor de contenidos, Auxiliar de audiovisuales, auxiliar administrativo y Secretaria no cumplen 1 año de vinculación con la IPS. Pasando de 45 funcionarios a 20.

¹ Si bien Gestión Clínica corresponde a la misión institucional y su pilar más importante, el control y supervisión de esta gestión está en cabeza del área de Calidad, al ser reconocida en la IPS como un área esencial y transversal para el cumplimiento de la misión institucional.

Tabla 5

Relación Cargos vinculación de Funcionarios menor de un año en la IPS

Área	Cargos	N° funcionario	vinculación < a 1 año
Investigación Apoyo a las actividades de i+d+i	Director de investigaciones	1	
	Auxiliar Administrativo	2	2
	Auxiliar división Investigación	1	1
	Codificador área dato	3	3
	Coordinador de Bioestadística	1	1
	Coordinador de Inv. Formativa	1	1
	Ingeniero Biomédico	1	1
	Ingeniero de Investigación II	1	1
	Jefe Científica de Datos	1	1
	Auxiliar administrativo	1	
	Coordinador de investigación interinstitucional	1	
Calidad y Acreditación	Ingeniero de investigación	2	2
	Coordinador programa seguridad del paciente	1	
	Licenciada enfermería	6	2
	Medico auditor calidad	2	1
	Trabajador(a) social	2	
	Profesional de calidad	2	
	Médico general	3	3
	Medico auditor	1	1
	Lic. gestora de atención usuario	1	1
Educación	Directora calidad y acreditación	1	
	Secretaria	1	
	Gestor de contenidos	1	1
	Auxiliar de audiovisuales	1	1
	Ingeniero(a) de educación	1	
	Analista administrativo educación	1	
	Secretaria	1	1
	Coordinador(a) de educación	1	
Responsabilidad social	Auxiliar administrativo	1	1
	Coord. De responsabilidad social y comunicaciones	1	
	Auxiliar administrativo	1	
	Total	45	25

Nota. En la tabla 5 se observa que de 45 funcionarios de las áreas estratégicas, 25 tienen una vinculación menor a un año.

De los 20 funcionarios que cumplen un año o más de vinculación laboral con la IPS, se verificó la realización de la evaluación de desempeño, encontrando que se cumplen en 11 cargos

ocupados por 16 funcionarios. Finalmente para obtener la muestra definitiva, se determinó de las áreas estratégicas, aquella que cuente con mayor número de funcionarios, perfiles de cargo y evaluaciones de desempeño realizadas, siendo esta el área de Calidad y Acreditación, con un total de 11 funcionarios evaluados que se desempeñan en 6 cargos. Ver tabla 6.

Tabla 6

Relación Funcionarios, Cargos y Evaluación de Desempeño realizada

Área	Cargos	N° Funcionario	N° Evaluación Desempeño
Investigación Apoyo a las actividades de i+d+i	Director de investigaciones	1	0
	Auxiliar administrativo	1	1
	Coordinador de Investigación	1	1
Subtotal	3	3	2
Gestión Clínica (Calidad y Acreditación)	Licenciada Enfermería	4	4
	Coordinador programa seguridad del paciente	1	1
	Medico auditor calidad	1	1
	Trabajador social	2	2
	Profesional de calidad	2	2
	Directora de calidad y acreditación	1	0
	Secretaria	1	1
Subtotal	7	12	11
Educación	Ingeniero de educación	1	1
	Analista administrativo educación	1	1
	Coordinador de educación	1	0
Subtotal	3	3	3
Responsabilidad social	Coord. De responsabilidad social y comunicaciones	1	0
	Auxiliar administrativo	1	1
Subtotal	2	2	1
Total	11	16	16

Nota. Se identifica que en todas la áreas estratégicas no se evaluó a 4 cargos (color verde) correspondientes a un funcionario de cada área que fueron al director, jefe o coordinador según el área.

7.6.3. Criterio de inclusión:

Personal administrativo que trabaja en una Institución Prestadora de Servicios de Salud.

Personal administrativo que esté vinculado a un área administrativa estratégica

Personal administrativo con un año y más de vinculación laboral en la IPS

7.6.4. Criterios de exclusión:

Personal administrativo que no estén contratados directamente por la IPS

Personal asistencial que trabaja en una Institución Prestadora de Servicios de Salud.

Personal Administrativo que trabaje en áreas asistenciales de la Institución Prestadora de Servicios de Salud.

Personal Administrativo que no se haya realizado una evaluación de desempeño.

7.7. Unidad De Análisis

Diversos profesionales de una Institución Prestadora de Servicios de Salud ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia, vinculados laboralmente en un área estratégica administrativa perteneciente en el mapa de proceso al nivel estratégico y/o, misional, que cuente con perfiles de cargos diferentes y que se cumplió con realización de la evaluaciones de desempeño; siendo seleccionado para esta investigación el área de Calidad y Acreditación con un total de 11 funcionarios que se desempeñan laboralmente en 6 cargos, funciones relacionadas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

7.8. Técnica e Instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la presente investigación, en primer lugar se solicitó al interior de la IPS la autorización, para ello fue necesario tres permisos, el primero a Educación, el segundo a Dirección de Talento Humano y el tercero a Dirección de Calidad y Acreditación; con la aprobación de las áreas implicados, se dio inicio a la recolección de datos, para lo cual se tuvo acceso a la siguiente información: manual de funciones definido por la IPS, la planilla de trabajadores pertenecientes a la planta institucional (la cual contiene datos como identificación, departamento, cargo, genero, antigüedad, edad), base de datos con información de evaluación de desempeño (funcionario, cargo, competencias evaluadas y puntaje de calificación), Con este insumo se elaboró instrumento en Excel que contenía las variables definidas.

7.9. Técnica de Procesamiento y Recolección de Datos

Como se mencionó anteriormente posterior a la obtención de los permisos requeridos en la IPS, se solicitó mediante oficio autorización a la Coordinación de Educación, quien presento la propuesta de investigación a comité de Educación, después de la aprobación, se definieron fechas para inicio de recolección de datos teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de la persona delegada de talento humano concedora de la información, el suministro de las bases, perfiles, funciones y evaluaciones de desempeño solicitada. Los datos compilados de los trabajadores evaluados en su desempeño permiten realizar diversos análisis.

De esta manera se realiza, un análisis de concordancia y estadística descriptiva, combinando variables como género, edad, unidad de trabajo, grupo ocupacional de las variables de investigación, mostrándolas en tablas y gráficos que faciliten la comprensión del lector y las conclusiones derivadas del estudio. Para el efecto se utilizaron herramientas de análisis de datos de Excel y el sistema estadístico SPSS.

La operación del estudio propone como *Variable dependiente*: efecto, entendido como la concordancia entre las actividades en los cargos asignados según lo establece el manual de funciones por competencias y *variable Independiente*, la evaluación de desempeño por competencia de los grupos de trabajadores de la muestra de conformada por los perfiles de cargo seleccionados. Para completar el análisis de variables se estudió la conceptualización de competencias, perfiles de cargo, desempeño laboral y de manera adicional se obtuvo información necesaria de IPS.

7.10. Plan de Tabulación y Análisis de Datos

Para el análisis de la información se utilizó el software estadístico SPSS, versión 22 las pruebas estadísticas empleadas fueron analizadas bajo un nivel de confianza del 95%. En primer lugar se realizó depuración y limpieza de la base de datos, se revisaron las variables de interés para el estudio. Se realizó un análisis descriptivo de las variables de interés, en donde las variables categóricas fueron presentadas en frecuencias absolutas y relativas. Para las variables cuantitativas se utilizó el promedio previa comprobación de la normalidad en su distribución con una prueba de Shapiro – Wilk. En caso de no comprobarse tal supuesto, se describen los datos por la mediana

7.11. Aspectos éticos

Dada la metodología empleada en dicha investigación, el riesgo de la misma es bajo ya que en ningún momento se aborda a personas, se utiliza datos que consignan las variables empleadas y que en no se hace identificación de la fuente de los datos, se guarda la protección y confidencialidad del dato. Esta investigación no está sujeta en la aplicación y obtención de consentimiento informado. Está presente el principio de justicia en la selección de los datos del personal de salud que participa y la beneficencia al ser un ser un insumo valioso para la IPS en lo concerniente para la toma de decisiones.

8. Capítulo por Cada Objetivo Específico

Como se ha mencionada anteriormente, esta investigación contempla tres objetivos específicos y a continuación se procede a describir diversos elementos que facilita el desarrollo se estos.

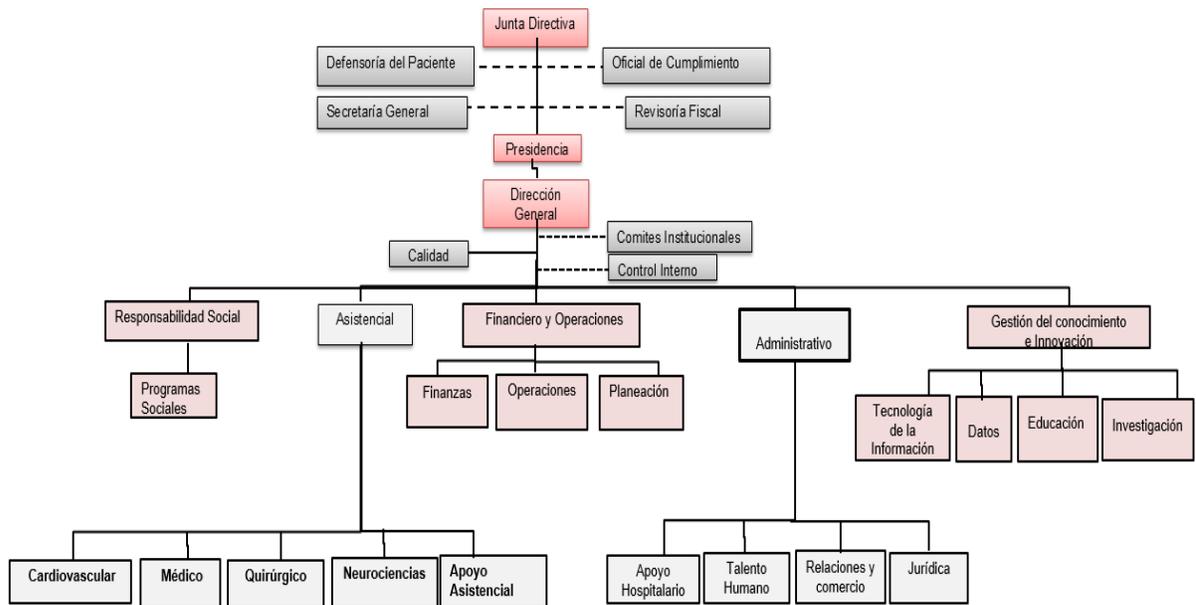
8.5. Diagnóstico del estado actual de la estructura organizacional del área de Calidad y Acreditación para determinar los cargos, las funciones y las competencias existentes, que se evidencian en el desempeño laboral.

La estructura organizacional está dada por una estructuración en cinco divisiones (Responsabilidad Social; Asistencial; Financiera y Operaciones; Administrativa y Gestión del Conocimiento e Innovación) que tienen departamentos y servicios que son compuestos por los diferentes colaboradores y a la vez estas divisiones desarrollan actividades en unidades y programas. La Junta Directiva y su Presidente como órgano de gobierno son la máxima autoridad institucional de quienes depende la Dirección General, en la institución la defensoría del paciente, oficial de cumplimiento, secretaria general y revisoría fiscal no hacen parte de la administración que está en manos del Director General y reportan directamente a la Junta Directiva y su Presidente, el Director General tiene a Calidad como un departamento transversal que interviene sobre las cinco divisiones de la institución, a los comités institucionales que son asesores y a control interno. Como se representa en la Figura 10

Después de describir la estructura organizacional de manera general, se amplía la descripción del área de Calidad, ubicada de manera transversal en la Institución Prestadora de Servicios de Salud, porque interviene sobre las cinco divisiones de la institución. Referente al organigrama este es presentado en la Figura 11 en la que se observa que esta área es conformada por 10 cargos y por 20 profesionales.

Figura 10

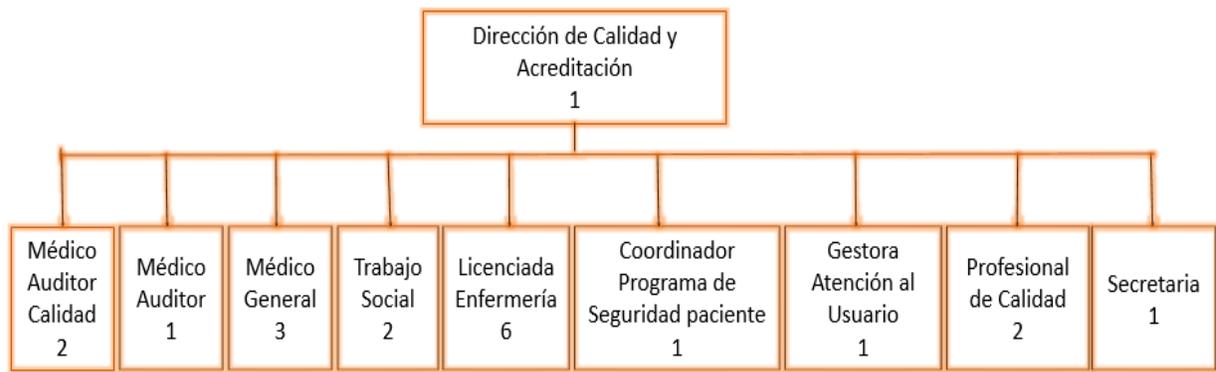
Organigrama Institución Prestadora de Servicios de Salud



Nota. La figura 10 representa el Organigrama de la IPS, adaptado de DR-11 Organigrama FCS, V 8. Mejía, G., Pinto, E., & Bravo, L. (2018). Bogotá

Figura 11

Organigrama del área de Calidad y Acreditación



Nota. La figura 11 representa el organigrama del área de Calidad y Acreditación. El número debajo de los cargos corresponde al número de funcionarios por cargo.

La Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) cuenta con departamentos conformados por equipos multidisciplinarios de profesionales quienes implementan un modelo sistemático de gestión, en donde sus actividades se basan en procesos, por lo que los identifica y establece su interrelación. El mapa de procesos de la Institución Prestadora de Servicios de Salud se clasifican en: estratégicos, misionales, apoyo y evaluación y control, y en cada de estos procesos de ubican las diferentes áreas, Al referirse al área de Calidad y Acreditación pertenece a un proceso estratégico como se observa en la Figura 12.

Figura 12

Mapa de Procesos IPS



Nota. La figura 12 representa el mapa de procesos de la IPS, (Junta Directiva, 2020), e área de calidad se encuentra en el nivel estratégico.

La IPS, implemento un modelo de gestión por competencia que le permite una medición del desempeño del trabajador proporcionando acciones de mejora y estrategias para la optimización de la labor en los puestos de trabajo basados en los roles de cargos. Para la cual fue importante alinear las competencias organizaciones con la misión, visión y valores, razón por la cual la IPS definió 5 competencias corporativas (Orientación al logro, Investigación, Asertividad, Humanización y Sentido de pertenencia) como se describen en la tabla 7

Tabla 7

Definición de competencias Organizacionales de la IPS

Competencia	Definición
Orientación	“Capacidad de encaminar todos los actos a la consecución de lo esperado, al mejoramiento continuo de los procesos institucionales actuando oportunamente ante decisiones importantes, necesarias para cumplir o superar o los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización”
Investigación	“Habilidad para incentivar y mantener procesos de mejoramiento permanente en el ejercicio de su actividad profesional que redunden en beneficios para la institución”
Asertividad	“Habilidad para relacionarse de manera asertiva con las personas dentro de un clima de cordialidad, respeto y estímulo. Facilidad para acercarse de forma calidad y amistosa, trabajando en equipo, con una comunicación eficiente comprendiendo y transfiriendo información en forma clara y precisa reconociendo la confidencialidad y reserva de la misma”
Humanización	“Disposición para realizar el trabajo con base en la cultura de humanización, cumpliendo las expectativas de servicio, calidad, calidez y atención al cliente externo e interno con respuestas oportunas y eficaces”.
Sentido de Pertenencia	“Se refiere a defender y promulgar los intereses de la compañía como si fueran los propios. Se identifica con los objetivos de la institución, adaptándose con facilidad a las políticas y procedimientos para colocarlas en la práctica en su trabajo”

Nota. La Tabla 7 define las competencias transversales establecidas en la IPS, tomado de Castro, M., & Roa, D. (Febrero de 2018). Modelo de Gestión por competencias de la FCS. Modelo de Gestión por competencias de la FCS, v 01. Bogotá, Colombia: FCS

La Institución Prestadora de Salud definió las competencias por 5 roles: operativo, asistencial, administrativo, de supervisión y gerenciales. En la tabla 8 se describe cada rol, con las funciones y las conductas asociadas. Dentro de los niveles de competencias definió 5:

1. (E) No satisfactorio: aplica cuando no se cumple con los criterios establecidos y el evaluado no hizo nada por cumplirlos

2. (D) Necesita mejorar: corresponde a que los resultados se encuentran por debajo de lo esperado, el nivel cumple con los requerimientos de trabajo

3. (C) Cumple con los requerimientos del trabajo: se refiere a que se cumple con algunos de los criterios establecidos

4. (B) Cumple y excede los requerimientos del trabajo: es utilizado cuando se cumple con todos o la mayoría de los criterios establecidos y

5 (A) sobresaliente: hace referencia a que se cumple con los criterios establecidos y el resultado constituyo un logro excepcional y superó lo esperado.

Tabla 8

Roles de competencias Organizacionales de la IPS

Rol	Descripción	Conductas asociadas
Operativo	La función es realizar de forma eficaz las tareas de la operación institucional. Su labor aunque rutinaria, puntual y específica es de alto impacto, involucra a cada una de las actividades de la cadena de valor interna, debe estar bajo la supervisión. Sin este nivel la organización no avanza, no se mueve y no crece.	Trabajo en Equipo, Disciplina, Atención al detalle, Organización en el trabajo, Cumplimiento de objetivos.
Asistencial	La función es muy importante, el rol de cara al usuario y de atención directa al paciente. Necesariamente su gestión se hace complementaria, pues depende de otros para llegar a su objetivo. Aunque su labor es más independiente y con criterio de gestión, debe estar bajo la supervisión de un superior de manera permanente.	Trabajo en equipo, Actualización permanente, Atención y servicio, Conocimientos técnicos
Administrativo	Los funcionarios trabajan en función de la Dirección de la Institución. Apoyan la planeación, el diseño y ejecución de las labores administrativas, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos. Aunque son más independientes, analíticos y proactivos, requieren de supervisión controlada de un superior.	Trabajo en equipo, Solución de problemas, Orientación a resultados, Pensamiento analítico.
De Supervisión	Los funcionarios apoyan la gestión de la Dirección. Son relevantes para el planear, ejecutar y retroalimentar constantemente. Dirige y colabora permanentemente en el logro de los objetivos. Puede tomar decisiones supervisadas lo que le permite ser más independiente en el desarrollo de su labor. Requiere de Supervisión según entrega de resultados	Administración de recursos, toma de decisiones, Liderazgo, Pensamiento analítico, estratégico, Solución de problemas, Liderazgo, Capacidad de negociación
Gerencial	Es el rol estratégico, junto con su equipo de trabajo, diseña, planea, direcciona y ejecuta las tareas encargadas. Su gestión es la de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. La toma de decisiones es clave para el desarrollo de los objetivos, busca la armonía entre la organización, los procesos, los colaboradores y el entorno para establecer un bien común	Trabajo en Equipo, Pensamiento y Visión Estratégica, Toma de Decisiones, Liderazgo, Planeación, Empoderamiento

Nota. La Tabla 8 define Roles de competencias Organizacionales de la IPS, tomado de Castro, M., & Roa, D. (Febrero de 2018). Modelo de Gestión por competencias de la FCS. Modelo de Gestión por competencias de la FCS, v 01. Pág. 7. Bogotá, Colombia: FCS.

Después de hablar de las competencias transversales, los niveles y los roles definidos por la IPS, se realizó un condensado de institucional para conocer el número de cargos y funcionarios de las áreas asistenciales y administrativas por rol de competencia lo cual se aprecia en la Tabla 9.

Tabla 9

Consolidado Distribución de Cargos por Rol en la IPS

Rol	Funcionario			Cargo		
	Administrativo.	Asistencial	Total	Administra.	Asistencial	Total
Operativo	108	42	150	26	4	30
Asistencial	0	914	914	0	29	29
Administrativo	125	0	125	61	0	61
Supervisión	31	25	56	31	18	49
Gerencial	10	5	15	10	5	15
Total	274	986	1260	128	56	184

Nota. La Tabla 9 muestra que la IPS cuenta con 1260 funcionarios que se desempeñan en 184 cargos, de los cuales en el nivel operativo, existen 30 cargos desempeñados por 150 funcionarios, a nivel asistencial en 29 cargos laboran 914 funcionarios, en el rol administrativo existen 61 cargos que los realizan 125 funcionarios, a nivel de supervisión, los 56 funcionarios desempeñan 49 cargos y en el rol gerencial los 15 cargos son desempeñados por 15 cargos.

A continuación, por medio de dos tablas, se muestra el nombre de los cargos existentes en la Institución Prestadora de Servicios de Salud, por rol de competencias; en este orden de ideas, la tabla 10 relaciona los cargos por rol administrativo y supervisión y en la tabla 11 los cargos por rol operativo, asistencial y gerencial. La Tabla 10 describe en el nivel administrativo el nombre de los 61 cargos y 49 en el rol de supervisión. De igual manera en la Tabla 11 muestra el nombre de 30 cargos que conforman el rol operativo, 29 cargos en el rol asistencial y 15 cargos en el rol de gerencial. Es necesario realizar claridad que en las tablas en paréntesis se encuentra un número, que representa la cantidad de personas que ocupan esos cargos, siendo un total de 1260 funcionarios.

Tabla 10

Relación de cargo, número de funcionarios por rol de competencia (1/2)

ROL	ADMINISTRATIVO	SUPERVISIÓN
CARGO²	<p>Abogado (1), Abogado junior (1), Admr. Compras (1), Admr. Mesa de ayuda TI (2), Admr. Sistema Agility (2), Admr. Nomina (1), Admr. Salas de cirugía (1), Analista adm. (1), Analista adm. educación(1), Analista comercial (3), Analista contable junior (4), Analista calidad de software(1), Analista cartera(6), Analista costos y planeación financiera(1), Analista de cuentas(7), Analista de glosas(2), Analista inventarios(1), Analista facturación(1), Analista de nómina(1), Analista programador estándar(2), Analista programador junior (1), Analista programador sénior(1), Analista selección y contratación(1), Analista sénior contabilidad(1), Asistente admisiones (1), Asistente administrativo urgencias(1), Asistente apoyo diagnóstico(1), Asistente consulta externa(1), Asistente autorizaciones (1), Asistente contabilidad (1),Asistente facturación(5), Asistente recursos humanos (1), Contador (1), Coord. Investigación (1), Coord. Seguridad del paciente (1)Diseñador gráfico(1), Ejecutivo de cuenta(3), Enfermera auditora Facturación (1), Enfermera auditora CM (3), Facturador I (11), Facturador II (8), Gestor de contenidos (3), Gestor soat, subsidiado (1), Gestor Rips (1), Gestor de reportes y suministros(1), Ingeniero biomédico (4), Ingeniero investigación(2), Ingeniero investigación II (1), Ingeniero organización y métodos (1), Ingeniero de proyectos TI(1), Ingeniero de educación (1), Ingeniero de redes (1), Gestora atención al usuario(1), Enfermería calidad (6), enfermería facturación(1), Medico auditor urgencias(1), Medico auditor calidad (3), Medico auditor CM (2), Médico general CM (2), Médico general calidad(3), Profesional de calidad (2), Profesional de cuentas médicas (1), Trabajador social (2)</p>	<p>Coord. Instrumentación (1), Coord. Esterilización (1), Coord. Cirugía robótica (1), Coord. Bioestadística (1), Coord. Vigilancia epidemiológica ((1), Coordinadora de educación en enfermería (1), Coord. nutrición (1), Coord. consulta externa (1), Coord. de psicología (1), Coord. Centro acondicionamiento (1), Jefe unidad pediátrica (1), Licenciada área especializada (2), Licenciada coord. UCC (1), Licenciada Coord. UCI (1), Licenciada coord. Urgencias (1), Supervisora de enfermería (5), Licenciada coord. Cirugía (1), Químico farmacéutico (3), Coord. Responsabilidad social (1), Coord. Almacén (1), Coord. Bioestadística (1), Coord. Recursos humanos (1), Coord. Proyectos (1), Coord. Comercial (1), Coord. Investigación formativa (1), Coord. SST (1), Coordinador sistemas (1), Coord. De educación (1), Coord. Inv. Interinstitucional (1), Coord. Control interno (1), Coordinador bienestar (1), Coord. Coordinadora tesorería, Cartera (1), (1), Coord. Dpto. Jurídico (1), Coord. Comunicaciones (1), Interventor de contratos (1), Jefe de costos y planeación financiera (1), Jefe mantenimiento (1), Jefatura de imágenes diagnosticas (1), Jefe científica de datos (1), Jefatura facturación (1), Jefatura ingeniería clínica (1), Jefatura urgencias (1), Oficial de cumplimiento (1), Químico farmacéutico cuentas M. (1), Supervisor archivo (1), Supervisor caja (1), Subdirectora comercial (1)</p>

² En las tabla 11 se utilizan las siguientes abreviaturas: adm: administrativo, Inv: investigación, Coor: Coordinador, Dpto: departamento, SST: seguridad, salud en el trabajo, CM: cuentas médicas.

Tabla 11

Relación de cargo, número de funcionarios por rol de competencia (2/2)

ROL	CARGO
OPERATIVO	Auxiliar de farmacia(32), Auxiliar de nutrición(1), Orientador(5), Regente de farmacia administrativo(4), Asesor post consulta (1), Auxiliar administrativo(17), Auxiliar de admisiones(21), Auxiliar de archivo(7), Auxiliar de audiovisuales(1), Auxiliar de bienestar(1), Auxiliar de compras(1), Auxiliar de enfermería comunicaciones (3), Auxiliar de enfermería mercadeo(1), Auxiliar de facturación(16), Auxiliar de recepción(6), Auxiliar de tesorería(2), Auxiliar de investigación(1), Capellán(1), Carpintero(1), Codificador en el área de datos(3), Conductor presidencia(1), Secretaria(14), (Secretaria de secretaria Gral. (1), Secretaria departamento jurídico(1), Secretaria gerencia(1), Secretaria transcripción(3), Servicios generales(1), Técnica gases arteriales(1), Técnico electricista(1), Técnico biomédico(1)
ASISTENCIAL	Auxiliar de enfermería (371), Auxiliar de esterilización(15), Auxiliar de fisioterapia(5), Auxiliar de laboratorio(13), Bacterióloga(24), Fisioterapeuta(51), Fonoaudióloga(1), Instrumentadora(17), Licenciada enfermería(239), Medico cardiólogo(2), Medico cardiólogo pediatra(1), Medico Emergenciólogo(6), Médico general trasplantes(1), Médico general(87), Médico general cirugía (4), Médico internista(9), Medico intensivista(9), Medico neumólogo(1), Médico pediatra(12), Médico pediatra intensivista(5), Nutricionista(5), Perfusionista(4), Psiquiatra(1), Psicóloga(1), Sonografista de ecocardiogramas(2), Técnico Hemodinamia(3), Tecnólogo en imágenes diagnosticas(23), Terapeuta ocupacional(1).
GERENCIAL	Director cirugía robótica(1), Director enfermería(1), Director fisioterapia(1), Director (1) , farmacia(1), Director laboratorio(1), Director recursos humanos(1), Director de investigaciones(1), Director TI(1), Director control interno(1), Director general(1), Director jurídico secretario general(1), Directora de Calidad y Acreditación(1), Director apoyo hospitalario(1), Gerente financiero (1), Gerente operación(1)

Dado a que la investigación se enfoca en área de Calidad y Acreditación, a continuación se presenta de una manera detallada su conformación: la integra 20 funcionarios que desempeñan 10 cargos, como anteriormente se hizo referencia 3 cargos por tener vinculación laboral menor a un año fueron excluidos, así como el cargo de dirección porque no se contó con la evaluación de desempeño. En la tabla 12 se relaciona, el número de funcionarios, el nombre de cargo, el rol de competencia y las competencias específicas según el rol.

Tabla 12

Número de funcionarios, cargo, rol y las competencias específicas

Área Calidad y Acreditación			
Cargos	N° funcionarios	Rol de competencia	Competencias específicas
Coordinador programa seguridad del paciente	1	Administrativo	Organización en Trabajo, Solución Problemas, Orientación a Resultados, Pensamiento Analítico
Licenciada enfermería	6		
Medico auditor calidad	2		
Trabajador social	2		
Profesional de calidad	2		
*Médico general	3		
*Medico auditor	1		
*Licenciada gestora de atención al usuario	1	Gerencial	Liderazgo, Toma Decisiones, Planeación, Pensamiento estratégico
**Directora calidad y acreditación	1		
Secretaria	1	Operativo	Atención al detalle, Organización en Trabajo, Disciplina, Cumplimiento Objetivos

Nota. La Tabla 12, en el cargo se encuentran 3 marcados con () que representa vinculación menor a un año y el cargo señalado con (**) indica ausencia de evaluación de desempeño; los 4 cargos excluidos de esta investigación.*

También, es importante señalar que la Institución Prestadora de servicios de Salud cuenta con un manual de funciones, cuya última penúltima actualización fue en el año 2015, razón por lo cual, en el año 2017 se retoma el proceso de actualización, con la finalidad de elaborar un manual de funciones por competencias.

El Manual de Funciones contiene la identificación del área, denominación y misión del cargo, cargo del superior inmediato, organigrama, relaciones de trabajo (internas y/o externas), participación en representación institucional a comités, riesgo laboral, las exigencias físicas, mentales, rol de competencias, competencias del tener (Educación formal), del hacer (Habilidades específicas para el cargo) del ser (competencias corporativas y específicas según el rol), función principal y específicas. La IPS tiene 184 cargos, el 31, 5% (58 cargos) asistenciales y el 69.56% (128 cargos) administrativos. El mayor número de cargos y menor el

número de personas para desempeñar las funciones establecidas, es en el enfoque administrativo, es decir, la relación por cargo y empleado es de 1 por 2.

Después de conocer a nivel general y específica del área objeto de estudio, la estructura organizacional, el mapa de procesos, roles, competencias y sus niveles, las conductas asociadas, la distribución de profesionales por cargos, por áreas y roles, se adiciona la matriz DOFA como parte del método de diagnóstico, que permite identificar debilidades fortalezas, oportunidades y amenazas, aspectos que contribuyen a la organización en el planteamiento de estrategias de intervención, seguimiento, evaluación y control.

8.5.3. El modelo de diagnóstico

La matriz DOFA, es un instrumento de diagnóstico organizacional que permite determinar factores claves de éxito en el cumplimiento de metas. El análisis DOFA o FODA derivan del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en traducción al español significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En este análisis al evaluar de factores se diagnóstica una situación tanto interna como externa, lo que permite obtener la perspectiva general de la estrategia en una organización y contribuye a conseguir un nivel el equilibrio entre el contexto interno y externo para una empresa (Ponce Talancón, 2007, pág. 114).

Por medio de la matriz DOFA según Kangas et al., 2003 como se citó en (Mariño Ibáñez, Cortés Aldana, & Garzón Ruiz, 2008) “muchas empresas han podido sintetizar los más importantes factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden afectar su futuro”. (pág. 160); De manera adicional se menciona que tanto fortalezas y debilidades corresponden al ambiente interno y puede ser controlado, y las amenazas y oportunidades se ubican en el ambiente externo, con estos factores la parte directiva determina estrategias para su beneficio.

8.5.4. Análisis DOFA:

El análisis DOFA del área de Calidad y Acreditación en relación con cargos, funciones y las competencias existentes, se presenta en la tabla 13.

Tabla 13*Análisis FODA del área de Calidad y Acreditación*

Fortalezas	Oportunidades
Estandarización de procesos internos	Conocer de manera global y específica los procesos, funciones y actividades.
Proceso de inducción y re inducción	Eliminación de barreras operativas
Trabajo articulado entre las diferentes áreas	Coordinar el proceso de actualización de perfiles de cargos
Contratación directa por la IPS	Utilizar las herramientas tecnológicas disponibles
Cumplimiento de requisitos normativos	Delimitación de funciones específicas de trabajo y cronograma de trabajo
Compromiso del recurso humano para el desarrollo de a cada una de las actividades	Realizar alianzas estratégicas
Personal idóneo para cada una de las áreas	
Sistematización de la información	
Capacitaciones continuas en temas de proceso y competencias	
Recursos económicos con destinación específica	
Buenas relaciones entre áreas	
Autoevaluaciones en procesos de mejoramiento continuo	
Fomento de motivación del personal	
Remuneración Oportuna	
Bienestar Laboral	
Debilidades	Amenazas
La totalidad de los perfiles de cargos no se encuentran actualizados	Falta concientización del personal
Duplicidad de Funciones	Normatividad en constante cambiante
Sobrecarga laboral	Mayor desarrollo tecnológico de otras I.P.S
Desconocimiento de Funciones específicas	Falta de políticas claras a nivel nacional de vinculación laboral de los trabajadores del sector salud.
La rotación de personal impide la continuidad del proceso	Incumplimiento de los pagos por parte de las EPS
Ausencia de evaluaciones de desempeño en un 30% del personal.	Competencia de nivel salarial por otra IPS
Resistencia al cambio por colaboradores	
Seguimiento inferior a lo esperado en cumplimiento de metas	
Atraso en el cumplimiento de la planeación de procesos.	
Problemas operativos internos	
Uso deficiente de plataformas tecnológicas	

A manera de síntesis, La IPS objeto de estudio ubicada en la ciudad de Bogotá, cuenta con una estructura organizacional jerárquica, a nivel general y del área específica, con una clara alineación a nivel del mapa de procesos ubicando a Calidad y Acreditación en el proceso estratégico, lo que le permite ejercer control en las diferentes divisiones al interior de la organización, convirtiéndola así en un área esencial y transversal. Los cargos están determinados por la planeación de talento humano, siendo en total 184 cargos, 56 asistenciales y 128 administrativos, las funciones son definidas en el manual de funciones, actualizado por competencias en el año 2017, en donde se definen 5 competencias transversales y por rol, las

competencias específicas; la evaluación de estas está dado por la evaluación de desempeño de manera anual.

El área de Calidad y Acreditación la conforma 20 funcionarios para desempeñar 10 cargos, de los cuales 3 a la fecha tienen funcionarios con un tiempo menor de un año de vinculación laboral y de un cargo no se obtuvo los resultados de la evaluación de desempeño, la distribución de funcionarios en promedio es de 2 funcionarios por cargo, los roles de competencia al interior son operativo, administrativo y gerencial, y las competencias específicas, al igual que las como las funciones están definidas por el manual de funciones, según el perfil de cargo.

Posterior a la realización del diagnóstico actual, se procede a establecer la concordancia entre lo estipulado en el Manual de Funciones por Competencias y las funciones realizadas por cargo del área de Calidad y Acreditación, como se describe a continuación.

8.6. Concordancia entre lo estipulado en el Manual de Funciones por Competencias y las funciones realizadas por cargo del área de Calidad y Acreditación

Como se hizo referencia anteriormente la Institución Prestadora de servicios de Salud cuenta con un manual de funciones por competencias, vigente desde el año 2017. Haciendo referencia a la muestra seleccionada del área de Calidad y Acreditación, se definen roles, competencias y funciones a desempeñar en 6 cargos por 11 profesionales, como se describe en la tabla 14.

Tabla 14

Relación de Funcionarios y Cargos en el área de Calidad y Acreditación

Cargos Calidad	N°	Rol	Competencias específicas
Coordinador programa seguridad del paciente	1		
Licenciada enfermería	6	Administrativo	Organización en Trabajo, Solución Problemas, Orientación a Resultados, Pensamiento Analítico
Medico auditor calidad	2		
Trabajador social	2		
Profesional de calidad	2		
Secretaria	1	Operativo	Atención al detalle, Disciplina, Cumplimiento Objetivos, Organización en Trabajo.

8.2.1 Funciones descritas en el Manual de Funciones por Competencias.

En el manual de funciones entre otros ítems se registra el rol de competencias, la misión del cargo, el organigrama, responsabilidades, competencias del tener (Educación formal avalada por el estado que debe certificar la persona), del hacer (Habilidades específicas para el cargo) del ser (competencias corporativas y específicas según el rol), función principal y específicas principales. Las competencias específicas por rol y cargo fueron descritas anteriormente. A continuación se describen las funciones de los cargos del área objeto de estudio; en la tabla 15, se describe lo perteneciente al rol operativo integrado por el cargo de secretaria.

Tabla 15

Funciones de Cargo de Secretaria, Rol Operativo.

Cargo	Función Principal	Función específica
Secretaria	Realizar actividades de apoyo a la Dirección de Calidad y labores administrativas propias del área con el fin de facilitar el desarrollo de la gestión de la misma	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar programación de los comités Institucionales (mortalidad, historia, calidad, seguridad)2. Realizar la organización de juntas médicas y comités de análisis de casos3. Manejar el archivo de calidad4. Desarrollar funciones de recepción y administrativas para el departamento de Calidad y Acreditación5. Todas aquellas funciones inherentes al cargo y asignadas por su Jefe inmediato6. Cumplir con los requerimientos administrativos, políticas, normas, estatutos de la FAS

En la tabla 16 y 17 se describen las funciones de los cargos pertenecientes a los rol administrativo, correspondientes a 6: licenciado de enfermería, coordinador del programa de seguridad, médico auditor de calidad, trabajo social y profesional de calidad; al igual que el caso anterior previamente se describió las competencias específicas según el rol administrativo.

Tabla 16*Funciones de Cargos de Rol Administrativo*

Cargo	Función Actual	Actividades Actuales
Médico Auditor de Calidad	Participar y contribuir a la gestión de calidad, siendo partícipe en el proceso de acreditación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizando auditoria de la calidad de los registros de la Historia Clínica 2. Auditar el cumplimiento en cuanto a la legislación de los programas de trasplantes 3. Revisar criterios de Habilitación. 4. Cumplir con los requerimientos administrativos, políticas, normas, estatutos de la FAS.
Trabajador Social	Atender a las quejas, reclamos, sugerencias y agradecimientos interpuestas por los usuarios que estén en relación con los servicios prestados por la clínica y atender las patologías sociales, en cumplimiento de la misión y garantizando una pronta respuesta y solución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y dar trámite en conjunto con el Director (a) de Calidad y Médico Calidad de forma eficiente y oportuna a las quejas, reclamos, sugerencias y agradecimientos formuladas por los usuarios y/o pacientes con relación a la prestación de servicios de salud. 2. Generar espacios de escucha activa al paciente, familiar y/o acompañante con el fin de conocer las observaciones frente a la atención prestada por la clínica, 3. Generar informes sobre los niveles de satisfacción de los usuarios. 4. Cumplir con los requerimientos administrativos, políticas, normas, estatutos de la FAS.
Licenciada de Enfermería	Asegurar el cumplimiento del sistema de Gestión de Calidad de la Institución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar la cultura de calidad para el cumplimiento del sistema obligatorio de calidad en los servicios asignados 2. Velar por la buena comunicación y relaciones interdisciplinarias en los servicios asignados 3. Cumplir con los requerimientos administrativos, políticas, normas, estatutos de la FAS
Coordinadora Programa de Seguridad del paciente	Coordinar el programa de seguridad en la atención al paciente, en conjunto con el Director (a) Calidad y el Médico Calidad, con el fin de lograr una atención segura para los pacientes dentro de la Institución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seguimiento a la resolución de los sucesos adversos 2. Liderando el comité de seguridad y participando en las rondas de seguridad en los comités de seguridad. 3. Cumplir con los requerimientos administrativos, políticas, normas, estatutos de la FAS

Tabla 17

Funciones de Cargos de Profesional de Calidad de Rol Administrativo

Cargo	Profesional de calidad	Profesional de calidad
Función Principal	Gestionar el cumplimiento de la norma documental y mantener los mismos estándares de los procedimientos documentales	Control del cumplimiento de habilitación de todos los servicios de la Institución ante la secretaria de salud
Función Específica	<ol style="list-style-type: none">1. Mantener al día el sistema Almera2. Entregar impresiones, cd, documentación requerida a entes internos y externos3. Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de Icontec en áreas asignadas4. Desarrollar proceso de gestión documental5. Cumplir con los requerimientos administrativos, políticas, normas, estatutos de la FAS.	<ol style="list-style-type: none">1. Controlar el mantenimiento y/o inscripción de servicios que existan o se creen en la Institución ante la secretaria de salud,2. Administrar el software del sistema de gestión de calidad3. Liderando el cumplimiento de estándares de acreditación en área asignada4. Cumplir con los requerimientos administrativos, políticas, normas, estatutos de la FAS

Una vez, identificada las funciones establecidas por cargo en el manual de Funciones por competencias de la IPS, específicamente del área de Calidad y Acreditación, se realizó una revisión con la Directora del área para determinar si lo descrito aún está vigente como funciones a desarrollar por los profesionales del área.

8.2.2 Funciones Actuales desempeñadas por los Cargos del área de Calidad y Acreditación

En la Institución Prestadora de Servicios de Salud, con el paso de los años se ha venido transformando positivamente, dado al constante cambio normativo en salud y la necesidades institucionales, llevo a actualizar las funciones y cargos institucionales, sin embargo en la revisión realizada con la colaboración de la dirección del área de Calidad y Acreditación se identificó:

En el cargo de Secretaria, la función principal y específica así como las competencias cumplen con las necesidades del servicio y son realizadas actualmente.

En el cargo de Medico Auditor: la función específica cumple con la necesidad del servicio, sin embargo en las específicas no se incluye una función realizada de manera actual y que se relaciona con el proceso de acreditación en las áreas designadas,

En el cargo de Trabajador Social: la función principal y específica así como las competencias cumplen con las necesidades del servicio y son realizadas actualmente.

En el cargo de Licenciada de Enfermería: la función principal cumple con la necesidad del servicio, sin embargo en las específicas no se incluye una función relacionada con el proceso de monitorización de cumplimiento de la cultura de calidad en cumplimiento a los altos estándares de calidad en las áreas asignadas.

En el cargo de Coordinadora del Programa de Seguridad del paciente: la función principal cumple con la necesidad del servicio, en las específicas no se incluye una función muy importante y que está relacionada con la implementación y seguimiento de la cultura de seguridad en los funcionarios de la IPS.

En el cargo de Profesional de calidad: se observa dos cargos con igual nombre y diferentes funciones, el primero está relacionado con la gestión documental, la función principal y específica así como las competencias cumplen con las necesidades del servicio, y se realizan en la actualidad, El segundo cargo de Profesional de calidad que se relaciona con el cumplimiento de habilitación, se realiza algunas funciones pero la función principal no es la que se realiza actualmente.

Partiendo de la información anterior, para establecer la concordancia entre lo estipulado en el manual de funciones y las realizadas por los diferentes profesionales que ocupan cargos del área de Calidad y Acreditación, se realizó un análisis de frecuencias, como se muestra en la tabla 18. De los 6 cargos del área de calidad, el de Profesional de Calidad es el cargo que no tiene función principal actualizada, no se describen las funciones específicas que actualmente realiza. Las funciones de los cargos que deben actualizarse son licenciada de enfermería, coordinador del programa de seguridad, medico auditor de calidad y profesional de calidad, esto a que en la actualidad se realiza una función específica adicional a las documentadas en el manual de funciones, los cargos de trabajo social, y secretaria son concordantes a lo definido en el manual de funciones.

Tabla 18

Tabla de frecuencia funciones

Función principal actualizada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	83.3	83.3	83.3
	No	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Funciones específicas realizadas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	5	83.3	83.3	83.3
	No	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Funciones específicas omitidas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	66.7	66.7	66.7
	No	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Funciones para actualizar					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	66.7	66.7	66.7
	No	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Duplicidad de Funciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	6	100.0	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de datos obtenido programa estadístico SPSS

En efecto, con los datos de la tabla 18 constata que lo establecido en el manual de funciones es concordante con las actividades realizadas en un 33.3%, ningún cargo presenta duplicidad de funciones, se resalta que un cargo (16.7%) la función principal y específicas no están actualizadas el manual de funciones actualizada, en 4 cargos (66.6%) se omite una función que actualmente realizan, siendo necesario actualizar 4 cargos de 6 cargos. Por otra parte, es determinante conocer lo realizado en la Institución Prestadora de Servicios de Salud en lo

concerniente a la evaluación de desempeño, en el área de Calidad y Acreditación, como se expone a continuación.

8.7. El efecto entre la concordancia de lo estipulado en el Manual de Funciones por Competencias y las funciones realizadas por cargo contra el desempeño laboral en área de Calidad y Acreditación

La Institución prestadora de servicios de Salud tiene como finalidad “evaluar el personal a cargo con el fin de garantizar el seguimiento al desarrollo de sus funciones, la retroalimentación con el trabajador y la mejora del desempeño” (Botero, 2020, pág. 1). Para lo cual defino un instructivo que contiene el nombre de funcionario, nombre del cargo, fecha de registro, las competencias a evaluar por rol de cargo, que debe ser basado en los comportamientos observados por el jefe inmediato y la autoevaluación del funcionario evaluado, obtenido a partir de esta información el desempeño global de la persona.

La escala está articulada a los niveles de las competencias, expuestas en la parte inicial del documento tomando como referencia a lo definido por Martha Alles. Los parámetros utilizados en la IPS Se presentan en la tabla 19.

Tabla 19

Parámetros para la calificación de la evaluación de desempeño

Nivel	Evaluación	Descripción
1	No satisfactorio	No cumple con los criterios establecidos, el evaluado no hizo nada por cumplirlos
2	Necesita Mejorar	Los resultados se encuentran por debajo de lo esperado
3	Cumple con los requerimientos de trabajo	Cumple con los criterios establecidos
4	Cumple y excede los requerimientos de trabajo	Cumple con todos y excede los criterios establecidos
5	Sobresaliente	Cumple con los criterios establecidos. El resultado constituyó un logro excepcional y supero lo esperado

Nota En la tabla 19 se describen Parámetros para la calificación de la evaluación de desempeño tomado de Botero, G. (Marzo de 2020). Instructivo Para realización de la Evaluación de Desempeño. Pág. 3. Bogotá, Colombia

Las competencias a evaluar son las definidas como específicas en cada cargo según su rol articuladas con las funciones propias del cargo, existe un espacio adicional para el registro de consideraciones finales de evaluación como compromiso, el plan de ejecución, esta evaluación debe ser firmada por el evaluador y evaluada y ser remitida a talento humano. En la evaluación de desempeño de los 11 funcionarios que ocupan los 6 cargos de área de calidad y acreditación, se observa una media de 3.5, (ver tabla 20) un cumplimiento en el nivel 3 para todas las competencias específicas, lo que significa que se cumple con los requerimientos del trabajo.

Tabla 20

Frecuencia de evaluación de desempeño por competencias

		Estadísticos						
		Evaluación Disciplina	Evaluación Atención al Detalle	Evaluación Organización del Trabajo	Evaluación Cumplimiento de Objetivos	Evaluación Orientación al Resultado	Evaluación Solución de Problemas	Pensamiento Analítico
N	Válidos	1	1	11	1	10	10	10
	Perdidos	10	10	0	10	1	1	1
Media		3.6500	3.5500	3.6091	3.6500	3.5550	3.5310	3.5450
Desviación estándar				.08893		.15357	.23535	.12572

En relación a la concordancia de lo establecido en el manual de funciones y funciones realizadas por el cargo, se encuentra que el 33.3% de los cargos (2: trabajo social y secretaria) la función principal y específicas están consignadas en el manual de funciones y son congruentes con lo desempeñado actualmente, por el contrario en el 66.7.% de los cargos existe funciones específicas que se realizan de manera adicional a las descritas en el manual de funciones y se resalta que en ningún cargo se tiene duplicidad de funciones. Ver tabla 21

Tabla 21

Porcentaje de congruencia de cargos y funciones.

Función	Porcentaje congruencia	
	Sí	No
Principal actualizada	83.3	16.7
Específicas descritas que se realizan	83.3	16.7
Específicas que se realizan y no están descritas	66.7	33.3
Funciones para actualizar	66.7	33.3
Funciones Dobles en los cargos	0	100

En este orden de ideas, el efecto entre la concordancia de lo estipulado en el Manual de Funciones por Competencias y las funciones realizadas por cargo (33.3%) contra el desempeño laboral en área de Calidad y Acreditación (3.5) se evidencia un efecto positivo y negativo. El efecto positivo se explica porque el no tener duplicidad de funciones en los cargos, refleja una planeación del talento humano del área, esto favorece al cliente, porque al conocer con claridad a quien realizar solicitudes se omite reproceso, teniendo un efecto positivo sobre los clientes. Una evaluación de desempeño de en 3.5, ubica a los funcionarios en el nivel 3, que significa que cumple con los requerimiento, lo cual es considerado como positivo.

No obstante, el efecto negativo también está presente en esta correlación, al identificar que el 16.7% no tiene documentado la función principal y específica que realiza en la actualidad, el 66.7de los cargos se debe actualizar en el manual de funciones las funciones específicas; esta situación tiene un efecto negativo, porque afecta el desempeño e inclusive puede comprometer el clima laboral al tener un nivel más alto de exigencia en unos cargos que otros. La ejecución de actividades adicionales puede tener un efecto negativo al generar improvisación de funciones, situación que puede impactar en el cumplimiento de las funciones y quedarse en el nivel de cumplimiento de requerimientos, es decir nivel 3 y no avanzar a un nivel que genere un valor agregado al área y por ende a la organización en el cumplimiento de metas estratégicas.

Con respecto a lo descrito anteriormente y lo expresado por conocedores del tema, haciendo referencia (Bayley, 2020) en las organizaciones se pueden presentar diversas situaciones por no tener claridad en la asignación de funciones en un grupo de trabajo; se puede generar situaciones extremas, aquel profesional que asume muchos roles y funciones, como aquel trabajador pasivo, que se limita a cumplir estrictamente lo que se le indica. La “visibilidad

de tareas permitirá saber que tarea sigue, cuál antecede y quiénes son los responsables de cada una". Por el contrario, en la no asignación de roles, en los ambientes de trabajo se puede generar entre los miembros del conflictos, prevalecer el desinterés, el poder, los resentimientos; elementos que impactan en el clima laboral, afectando negativamente en la gestión del talento humano minimizando el potencial, productividad y bienestar del talento humano.

En consecuencia, la definición de funciones, responsabilidades para alcanzar los objetivos propuesto, un efecto secundario de definir responsabilidades, competencias y funciones es el aumento de eficiencia, como consecuencia de la comprensión de lo roles de cada persona frente un proyecto, así como el desarrollo de la línea de tiempo en la ejecución de tareas, otro efecto positivo es el incremento de productividad, como resultado de una alineación en el lugar de trabajo según fortalezas de cada integrante. El sentido de pertinencia es un factor que está presente porque se le da sentido a cada persona, el cual favorece el esfuerzo realizado para entregar resultados con calidad articulado a los objetivos propuestos.

9. Análisis y Discusión de Resultados

En este capítulo se presenta un análisis descriptivo de los resultados, que permite mostrar la composición clasificada por variables relacionadas: efecto de funciones por competencias y evaluación de desempeño en los profesionales que ocupan los cargos del área de Calidad y Acreditación de una Institución Prestadora de Salud de alta complejidad. La información se presenta a manera de tablas con posterior análisis.

En primera instancia se hace referencia al número de trabajadores pertenecientes al área de calidad y acreditación, comparado con el variable sexo, encontrando que 9 de 10 cargos están ocupados por una mujer, lo que corresponde a que el 91% de cargos son desempeñados por personal femenino. (Ver tabla 22)

Tabla 22

Número de trabajadores por cargo y sexo

Cargo a desempeñar*Sexo tabulación cruzada

Recuento

		Sexo		Total
		Mujer	Hombre	
Cargo a desempeñar	Coordinador Seguridad	1	0	1
	Licenciada Enfermería	4	0	4
	Médico Auditor	1	0	1
	Trabajador Social	1	1	2
	Profesional Calidad	2	0	2
	Secretaria	1	0	1
Total		10	1	11

Con respecto a los profesionales que desempeñan cargos en el área de Calidad y Acreditación en relación al grupo de edad, se observa que el 45% tienen una edad en el rango de 31 a 40 años, el 27.3% entre 41 a 50 años, el 18% de los trabajadores tienen más de 51 años y en 9% restante la edad esta entre 20 a 30 años. Ver Tabla 23.

Tabla 23*Frecuencia de profesionales por Grupo de edad*

		Edad en años			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20 a 30 años	1	9.1	9.1	9.1
	31 a 40 años	5	45.5	45.5	54.5
	41 a 50 años	3	27.3	27.3	81.8
	51 0 más años	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Acerca de la clasificación del número de trabajadores por años de antigüedad en el cargo, se obtiene que 4 profesionales se ubican en el rango de 6 a 10 años, 4 personas con más de 21 años de antigüedad, 2 personas de 1 a 5 años y 1 un funcionario esta entre de 11 a 15 años. Ver tabla 24.

Tabla 24*Antigüedad por Cargos***Cargo a desempeñar*Tiempo de trabajo tabulación cruzada**

Recuento		Tiempo de trabajo				Total
		1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	21 y más años	
Cargo a desempeñar	Coordinador Seguridad	0	0	0	1	1
	Licenciada Enfermería	0	1	1	2	4
	Médico Auditor	1	0	0	0	1
	Trabajador Social	0	2	0	0	2
	Profesional Calidad	1	1	0	0	2
	Secretaria	0	0	0	1	1
	Total		2	4	1	4

En cuanto a la asignación de personas por cargo, se identifica que de los 11 funcionarios, el 36.4% se desempeñan como licenciadas de enfermería, en segundo lugar, se ubica el cargo de trabajo social y profesional de calidad con 18.2% para cada uno; los cargos de coordinador de seguridad, médico auditor y secretaria son desempeñados por 1 profesional por cargo, representando cada uno el 9.1%. (Ver Figura 13)

Figura 13

Porcentaje de Funcionarios por Cargos

Porcentaje Funcionarios por Cargo



Estadísticos

Cargo a desempeñar

N	Válido	11
	Perdidos	0
Media		4.27
Desviación estándar		1.618

En referencia a la distribución de los cargos por rol de competencia, se encuentra que uno (secretaria), es desempeñado por un solo profesional que se ubica en el rol administrativo; los 5 cargos restantes son ejercidos por 10 trabajadores, pertenecen al rol administrativo. Cada cargo tiene 4 competencias específicas, siendo transversales para cada rol, sin embargo, se observa que la competencia organización en el trabajo está presente en los dos roles. (Ver Tabla 25). En efecto, para realizar la evaluación de desempeño, la herramienta contiene elementos para evaluar las funciones por competencias específicas descritas en el manual de funciones, siendo 4 en el caso del rol administrativo y asistencial.

Tabla 25

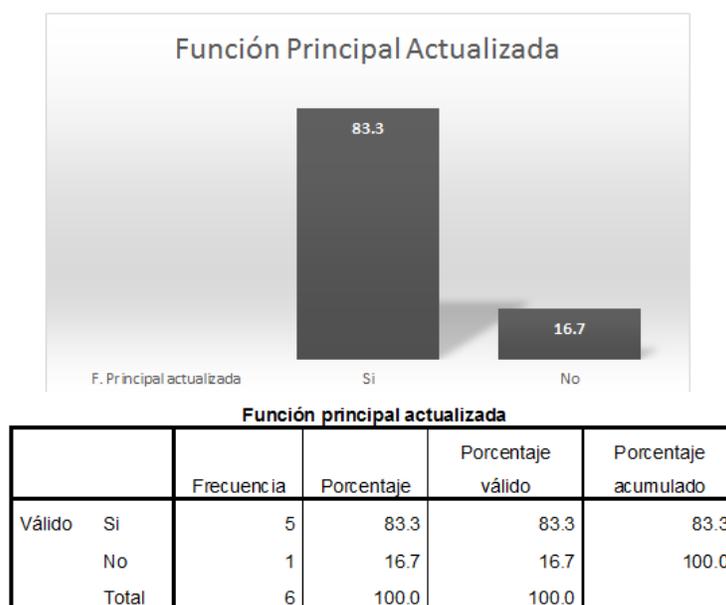
Porcentaje de Funcionarios por Cargos

Nº Funcionario	Rol Administrativo	Competencias específicas	Nº Funcionario	Rol Operativo	Competencias específicas
1	Coordinador programa seguridad paciente	Organización en Trabajo, Solución Problemas, Orientación a Resultados, Pensamiento Analítico	1	Secretaria	Organización en Trabajo. Disciplina, Atención al detalle, Cumplimiento Objetivos.
4	Licenciada enfermería				
1	Medico auditor calidad				
2	Trabajador social				
2	Profesional de Calidad				

Concerniente al resultado de la comparación de la función principal realizadas en la actualidad por los profesionales del área objeto de estudio, comparadas con la definida en el manual por competencia, se identifica que el 83.3% de los cargos tiene en el actualizada esta función en el documento

Figura 14

Porcentaje de función principal actualizada



Con relación al resultado de la comparación de las funciones específicas realizadas en la actualidad por los integrantes del área de calidad, comparado con las funciones específicas descritas en el manual por competencia, se observa que en 16.7% de los cargos realizan funciones específicas que no están documentadas en el manual de funciones, dicho porcentaje corresponde a un cargo (profesional de calidad) de seis. Ver Tabla 26.

Tabla 26

Frecuencia de funciones específicas realizadas no documentadas

		Función principal actualizada			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	83.3	83.3	83.3
	No	1	16.7	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Con respecto a las funciones específicas que son realizadas y no están definidas en el manual de funciones por competencias se evidencia que en ocurre en el 66.6% de los cargos (4); los 2 cargos restantes (33.3%) las funciones que concuerda con lo documentado. Ver tabla 27.

Tabla 27

Frecuencia de funciones específicas adicionales realizadas

		Funciones específicas omitidas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	66.7	66.7	66.7
	No	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Acerca de la duplicidad de funciones realizadas y registradas en el manual de funciones por competencias, se evidencia ausencia de duplicidad en los 6 cargos que son desempeñados por 11 profesionales en el área de Calidad y Acreditación. Ver tabla 28

Tabla 28*Duplicidad de funciones*

Duplicidad de Funciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	7	100.0	100.0	100.0

En cuanto a la evaluación de desempeño en cada competencias específicas se encontró que la media es de 3, 5. Tomando como referencia los niveles de evaluación de competencias, dicha calificación, lo ubica en el nivel 3, es decir que los profesionales cumplen con los criterios establecidos, en otras palabras cumple con los requerimientos de trabajo. Ver tabla 29

Tabla 29*Evaluación de Desempeño por competencias.*

		Estadísticos						
		Evaluación Disciplina	Evaluación Atención al Detalle	Evaluación Organización del Trabajo	Evaluación Cumplimiento de Objetivos	Evaluación Orientación al Resultado	Evaluación Solución de Problemas	Pensamiento Analítico
N	Válido	1	1	11	1	10	10	10
	Perdidos	10	10	0	10	1	1	1
Media		3.6500	3.5500	3.6091	3.6500	3.5550	3.5310	3.5450
Desviación estándar				.08893		.15357	.23535	.12572

A continuación se realiza la prueba de distribución normal de la variable evaluación de competencias utilizando la prueba de Shapiro-Wilk Ver tabla 31

Tabla 30*Prueba de distribución normal*

Pruebas de normalidad ^a				
cargo		Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
Organizacion	Licenciada de Enfermeria Trabajador Social Profesional Calidad	.827	4	.161
Orientacion	Licenciada de Enfermeria Trabajador Social Profesional Calidad	.940	4	.653
Solucion	Licenciada de Enfermeria Trabajador Social Profesional Calidad	.630	4	.001
PEnsamamiento	Licenciada de Enfermeria Trabajador Social Profesional Calidad	.863	4	.272

De lo anterior se concluye que Como $p=0<0,05$ existe significancia estadística, por lo cual se acepta la hipótesis planteada, es decir la distribución es normal para las variables.

Como resultado de los datos obtenidos, se evidencia una vinculación femenina en un 91%, con una distribución variada por los diferentes rangos de edad perteneciendo un 45% al grupo de 31 a 40 años. La estabilidad laboral es un aspecto a resaltar, al observar que un 88.8% de los profesionales, tiene más de 5 años de antigüedad en el cargo y con relación al cargo conformado el perfil con mayor número de profesionales es el de Licenciada de Enfermería en el área de Calidad y acreditación de la IPS. Al referirse al tema de competencias, se identifica una homogeneidad en número en los diferentes cargos según el rol operativo y/o administrativo, observando que la competencia de organización en el trabajo es la única que está inmersa en los dos roles.

Referente a la congruencia de las función principal realizadas y documentadas en el manual de funciones es de 83.3%, a diferencia de las funciones específicas que son del 33.3%, de igual manera se observó que el 66.7% de los profesionales realizan funciones adicionales a las contempladas en el manual de funciones por competencias; sin embargo, es de resaltar que no existe duplicidad de funciones en los cargos del área.

En consecuencia, los resultados permiten observar una divergencia en el efecto de la aplicación del Manual de Funciones por Competencias en el desempeño laboral; al hacer un análisis desde el punto de vista de evaluación de desempeño y el hecho de obtener un puntaje de 3,5 ubica a los trabajadores en el nivel 3, que significa cumplimiento de requerimientos del cargo generando un efecto positivo. Sin embargo, el evidenciar que en 2 cargos de 6 concuerda las funciones específicas y principales con lo documentado y realizado, refleja debilidad en este proceso, lo anterior fundamentado en que la congruencia entre las funciones documentadas y realizadas es de un 33.3%, lo cual es interpretado como efecto negativo. La incongruencia de funciones documentadas y ejecutadas, puede contribuir en el nivel de desempeño quedándose en el nivel de cumplimiento de requerimientos, es decir en el mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido y no avanzar a un nivel que genere un valor agregado al área y por ende a la organización en el cumplimiento de metas estratégicas.

Es necesario discutir algunos aspectos, iniciando por lo planteado desde los principales representantes de las teorías de la administración referente al manual de funciones y la evaluación de desempeño, aspectos que con el paso del tiempo han tenido una constante evolución dejando el enfoque mecanicista de Taylor y Fayol, incorporando la estructura organizacional descrita por Fayol, siendo necesario adoptar un enfoque humanista, pero a la vez ejercer el poder como fue planteado por la teoría estructuralista, pero respetando al individuo y su comportamiento como lo exponen los diferentes representantes de la motivación (Maslow, McGregor, McClelland), hasta llegar a vincular cada vez más al talento humano en la proyección estratégica en una administración por objetivos.

De lo anterior, se considera que la aplicación de las teorías de la administración no pueden ser absolutas, porque cada una aporta beneficios al crecimiento de una organización y del proceso de gestión de talento humano; es fundamental incorporar modelos de gestión, siendo el modelo de Ulrich, es uno de los elementos para forjar una identidad organizacional para generar cambio. En gestión humana, el área de talento humano deja de ser una función burocrática y operativa, pasa a ser un socio estratégico en la organización, debe ser agente de cambio, debe ser un experto administrativo y ser socio del trabajador, abandonando el nombre de recurso por talento, incorporando la humanización y dejando de ver a los trabajadores como cosas y valorándolos como personas, lo que genera un beneficio a nivel interno y competitivo.

Para que un cambio sea efectivo, los modelos de gestión requieren de un grado de madurez en los procesos de administración del personal (selección, capacitación, compensación, competencias, comunicación, bienestar, responsabilidad social y desempeño),

y articularlos con un modelo de gestión por competencias. Se debe dejar a un lado la descripción de actividades puntuales y migrar a documentar las competencias necesarias para el ejercicio de las actividades en el marco de una gestión integral del talento humano. Es así que el manual de funciones, al ser un instrumento que señala diferentes aspectos dentro de un cargo que se deben realizar en el ejercicio de sus obligaciones, debe incorporar un modelo por competencias.

En lo que respecta a competencias y retomando la definición de Martha Alles, es claro que las “características de la personalidad, devenidas en comportamientos” impactan en el desempeño, es decir, son habilidades, destrezas, experiencias, conocimientos necesarios para desempeñar una actividad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización. Un modelo por competencias debe estar integrado en las funciones, en el desempeño y la definición de niveles, articulándose de esta manera a la competitividad empresarial, por lo que evidencia un efecto del uno sobre el otro.

La Institución prestadora de servicios de salud, tiene implementado una evaluación de desempeño, partiendo de la definición Brazzolotto corresponde a la autoevaluación y evaluación de supervisor inmediato, proceso que se realiza aplicando un modelo de gestión por competencias; no obstante, es un proceso que debe robustecer y migrar a uno de los modelos descritos por Alles: de 180 o 360 grados, dejando a un lado solo la percepción del supervisor, migrando a una evaluación del entorno, considerando las enormes fortalezas evidenciadas en el análisis DOFA, la IPS tiene el grado de madurez necesario para avanzar a un modelo de evaluación de desempeño por competencias más robusto.

Con respecto a lo descrito anteriormente y lo expresado por conocedores del tema, al ser el desempeño una “función de gestión”, el sector salud no debe estar alejado por el contrario, la IPS puede adoptar lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función pública, “definir el manual de funciones, los Núcleos Básicos de Conocimiento que considere necesarios para el ejercicio de un determinado empleo”. El no tener claro las funciones en una organización, limita el cumplimiento de las metas empresariales y afecta el clima laboral, efecto negativo para la gestión del talento humano, al minimizar el potencial, la productividad y el bienestar de los colaboradores.

Para finalizar, la definición de funciones, responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos y su evaluación, son aspectos fundamentales en el proceso administrativo de la gestión humana. Un efecto secundario de definir responsabilidades, funciones y competencias, es la eficiencia, siendo una consecuencia de la comprensión de los roles que cada persona tiene

frente un proyecto, de la misma manera el desarrollo de una línea de tiempo para la ejecución de tareas; la productividad, es otro efecto positivo y se obtiene de la alineación de cada integrante en su lugar de trabajo de acuerdo a sus fortalezas, no se puede olvidar que al involucrar al empleado en la planificación estratégica, incentiva el sentido de pertinencia, lo que en la practicas se reflejara en los resultados, porque el esfuerzo realizado por cada empleado se proyecta en la entrega de resultados con calidad, aportando de esta manera el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización.

10. Conclusiones

La investigación se realizó con un análisis estadístico descriptiva, combinando variables como género, edad, unidad de trabajo, grupo ocupacional, las variables de investigación que incluye manual de funciones por competencias y desempeño laboral, los resultados se presentaron en tablas y gráficos, instrumentos que faciliten la comprensión del lector y las conclusiones derivadas del estudio.

El diagnóstico del estado actual de la estructura organizacional del área de Calidad y Acreditación para determinar los cargos, las funciones y las competencias existentes, que se evidencian en el desempeño laboral, se realizó en 4 pasos: se inició con la descripción de la estructura organización y la ubicación del área de calidad, el organigrama del área de calidad y la articulación con el mapa de procesos, en segundo lugar se describe la definición de competencias según lo establecido en el manual de funciones, en donde se establecen los roles por competencias, las competencias transversales y específicas; a continuación, se relata la conformación de puestos de trabajo, perfiles de cargo y relación de personal vinculado a la organización en general y específicamente en el área de Calidad y Acreditación, y finalmente se aplica la matriz DOFA para determinar los factores claves del área en relación a cargos, funciones y competencias existentes.

En el diagnóstico de la IPS objeto de estudio se describe, como una institución del sector salud, ubicada en la ciudad de Bogotá, que cuenta con una estructura organizacional jerárquica, a nivel general y del área específica, con una clara alineación a nivel del mapa de procesos ubicando a Calidad y Acreditación en el proceso estratégico, lo que le permite ejercer control en las diferentes divisiones al interior de la organización, convirtiéndola así en un área esencial y transversal.

La asignación de cargos en la IPS, están determinada por la planeación de talento humano, conformado en total por 184 cargos, 56 asistenciales y 128 administrativos. Las funciones son definidas en el manual de funciones, actualizado por competencias en el año 2017, en donde se definen 5 competencias transversales y específicas; la evaluación de desempeño es realizada de manera anual y aplica a los profesionales con más de un año de antigüedad.

El área de Calidad y Acreditación, está conformada en un 91% por población femenina con una distribución variada por los diferentes rangos de edad perteneciendo un 45% al grupo de 31 a 40 años, con estabilidad laboral, integrada por 10 cargos, desempeñados por 20 funcionarios, 3 de los cargos en la actualidad están ocupados por profesionales vinculados con

un tiempo menor a 12 meses y de un funcionario con rol directivo, no se conoció los resultados de la evaluación realizada. Las competencias definidas para esta área corresponden a las específicas de rol operativa y administrativo. Dentro del rol operativo se incorporar competencias específicas como: disciplina, atención al detalle, organización del trabajo, cumplimiento de objetivos y en el rol administrativo se incluye: orientación al resultado, solución de problemas, pensamiento analítico y organización del trabajo.

La concordancia entre lo estipulado en el Manual de Funciones por Competencias y las funciones realizadas por cargo del área de Calidad y Acreditación, se obtuvo después de describir los cargos, número de trabajadores por cargo, competencias específicas por rol, funciones principales y específicas por cargo según lo definido en el manual, y de validar la información con la dirección del área, para identificar la existencia o no de discrepancias entre lo documentado y realizado, y proceder a establecer la concordancia.

La concordancia obtenida fue del 33.3% en referencia a lo registrado y realizado, es decir que de los 6 cargos del área 2 realizan las funciones como lo define el manual por competencias, ningún cargo, presenta duplicidad de funciones, un cargo (16.7%) no tiene la función principal actualizada. En relación a las funciones específicas, en el 66.7% de los cargos no se documenta en el manual de funciones la totalidad de las funciones específicas realizadas, siendo necesario de los 6 cargos actualizar 4 (licenciada de enfermería, coordinador del programa de seguridad, médico auditor de calidad y profesional de calidad)

El efecto entre la concordancia de lo estipulado en el Manual de Funciones por Competencias y las funciones realizadas por cargo contra el desempeño laboral en área de Calidad y Acreditación, fue determinado después de describir los niveles de evaluación de desempeño establecidos la IPS, siendo 5 (parte del nivel 1, definido como no satisfactorio hasta el nivel 5 que es sobresaliente), procediendo a realizar una tabla de frecuencias entre profesionales que desempeñan los cargos y la calificación obtenida por competencias en la evaluación de desempeño..

Finalmente, el efecto de la aplicación del manual de funciones por competencias y el desempeño laboral en el área de Calidad y Acreditación, divergente dependiendo del enfoque de su análisis, en otras palabras tiene un efecto positivo desde el punto de vista de evaluación de desempeño con una calificación de 3.5 ubica a los trabajadores en el nivel 3, que significa cumplimiento de requerimientos. El efecto negativo radica en la incongruencia de funciones documentadas y ejecutadas, puede contribuir en el nivel de desempeño quedándose en el del

mínimo necesario para el puesto pero dentro el perfil requerido y no avanzar a un nivel que genere un valor agregado a la organización, por otro lado la incongruencia de un 66.7% de la realización de funciones específicas no documentadas refleja debilidad en este proceso, la posibilidad de subutilización de profesionales, o por el contrario la mayor exigencia hacia un cargo que a otros, serian factores que afecten el desempeño y el clima laboral.

Con los resultados, los beneficios esperados para la organización son validar las funciones descritas en el manual de funciones por competencias incluyendo en los 4 cargos la función adicional que realizan y en la validación del contenido del profesional de calidad, en una etapa más madura relacionar las competencias con indicadores de efectividad de un cargo desempeñado articulado a los objetivos estratégicos.

11. Recomendaciones

Teniendo en cuenta el efecto de la aplicación del Manual de Funciones por Competencias en el desempeño laboral, se recomienda utilizar los datos del estudio para establecer políticas relacionadas con gestión del personal por competencias e implementar acciones de gestión por competencias en función de variables como edad género, antigüedad laboral, cargo, funciones. Esta información facilita contar con un contexto amplio de resultado y comportamientos por grupos de las variantes señaladas en función de la estrategia organizacional.

Este estudio permite validar lo documentado en el manual de funciones por competencias y evaluado a través de la evaluación de desempeño, corroborando el contenido por medio de actividades definidas y competencias requeridas en el ejercicio de las labores de un profesional. También permite sugerir otras variables de investigaciones, vinculadas a la evaluación de competencias, programas dirigidos a un mejoramiento constante de la organización, en gestión del cambio y políticas de evaluación con base en estándares de calidad.

Al revisar la adopción del manual de funciones y competencias laborales, que sirve de referencia para la implementación de la metodología sobre la evaluación de desempeño en una IPS de alta complejidad, se identifica que las funciones específicas técnicamente no están bien estructuradas; podría señalarse que son actividades o tareas que difícilmente pueden conducir a una evaluación o sesgar los resultados de la labor que realizan los sujetos de evaluación, por ello se recomienda revisar los instrumentos técnicos de referencia, tales como el manual específico de funciones y competencias laborales y el manual de procesos y procedimientos, de tal forma que se identifiquen los puntos de mejora en estos instrumentos de gestión.

En referencia el fortalecimiento de competencias funcionales o comportamentales, estas no tendrían una base técnica para implementar planes de capacitación o entrenamiento, debido a que se estarían diseñando con base en actividades o tareas y no en funciones.

Por lo anterior, es fundamental armonizar los dos instrumentos de gestión, manual específico de funciones y competencias laborales y el manual de procesos y procedimientos, de tal forma que la evaluación de desempeño esté enfocada en valores reales, aportes al quehacer misional de la dependencia y por ende de la IPS de alta complejidad.

12. Referencias

- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., de la Cruz -Morales, F. d., & Sangerman - Jarquín, D. a. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícola*, 1603-1617. <https://cutt.ly/pfJyTdM>
- Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F., & Garzón Ruiz, L. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Revista Ingeniería e Investigación Vol. 28 No. 32*, 159-164. <https://cutt.ly/ifJuoS3>
- Ugalde Binda, N., & Balbastre Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa. *Ciencias Económicas*, 179-187. <https://cutt.ly/UfJud6M>
- Agut Nieto, S., & Grau Gumbau, R. (2001). Una Aproximación Psicosocial al Estudio de las Competencias. *Universitat Jaume I Castellón*, 1-12. <https://cutt.ly/ufJu17V>
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias evaluación de 360°*. Buenos Aires. Pág. 1- 351 Granica. <https://cutt.ly/4fJitdC>
- Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque Diccionario de competencias. La trilogía, las 6o competencias más utilizadas*. Buenos Aires. pág. 9-259. Granica. <https://cutt.ly/XfJihiY>
- Álvarez Nebreda, C. C. (1998). *Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios*. Madrid. Pág. 326. Diazdesantos. <https://cutt.ly/1fJibOA>
- Ardila Bejarano, C. O. (2015). La gestión del talento humano y el cambio generacional en O-i Peldar. *Ensayo de grado para optar por el título de Administrador de Empresa*. Bogotá, Colombia, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. <https://cutt.ly/ofJimHa>
- Bayley, J. (16 de marzo de 2020). *Business Insights*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/>: <https://blog.wearedrew.co/equipos-de-trabajo-la-importancia-de-asignar-un-responsable>
- Botero, G. (Marzo de 2020). Instructivo Para realización de la Evaluación de Desempeño. FCS. Bogotá, Colombia.
- Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. *Trabajo de Investigación*. Mendoza, Argentina: Uncuyo. <https://cutt.ly/ufJiKzr>
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Gestión Humana*, 79-97. <https://cutt.ly/QfJobcr>
- Castro, M., & Roa, D. (Febrero de 2018). *Modelo de Gestión por competencias de la FCS, v 01*. Bogotá, Colombia: FCS.
- Chávez Epiquén, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la ciencia*, 75 - 81. <https://cutt.ly/LfJoWZS>
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión, N 33*, 140-161. <https://cutt.ly/nfJoSuV>

- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. México. Pág. 1- 557. McGrawHill.
<https://cutt.ly/wfJoVdv>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición*. McGraw-Hill. pág 298. México. <https://cutt.ly/xfJoBbU>
- Corporación Universitaria, A. (sf). *Administración por Objetivos. Asturias Corporación Universitaria*, 1-08. <https://cutt.ly/sfJoMnP>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, R. d. (septiembre de 2014). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. Pág. 40*. Bogotá, Colombia. <https://cutt.ly/CfJo0Yo>
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 31-55.
<https://cutt.ly/mfJo3pH>
- Galvis González, J. A. (2010). Factor Humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas: Reflexión para la región. *Académica e Institucional*, 67-78.
<https://cutt.ly/HfJpqBT>
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, *vi* 10, 83-106.
<https://cutt.ly/AfJprrb>
- Gregg, R. B. (2019). The Nationl War Labor Board. *Harvard Law Review*, 39-63.
<https://www.jstor.org/stable/pdf/1328084.pdf>
- Guerrero, J., & Puerto Barrios, Y. I. (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, 203 - 234. <https://cutt.ly/JfJpzFx>
- Herrera Meza, B. H. (2013). *Maestría en Administración de Empresas. Fundamentación Gerencial. Lectura5. Henry Fayol y La Escuela de la Administración Industrial y General. El Contexto y su vida*. Bogotá: Universidad Santo Tomas. <https://cutt.ly/KfJpOK9>
- Junta Directiva, F. (10 de Junio de 2020). <https://www.shaio.org/>. Obtenido de <https://www.shaio.org/>: <https://www.shaio.org/>
- Laverde Peña, E. E. (2014). Una propuesta para la creación de un manual de funciones para el caso de ejecutivo moneda extranjera para grupo Bancolombia. *Seminario de Grado Proyecto de investigación*. Bogotá, Colombia: Universidad Miliar Nueva Granada.
<https://cutt.ly/xfJpDzx>
- Lozano Cámara, J. J. (2019 de Noviembre de 2004). *Clases de historia*. Obtenido de <http://www.claseshistoria.com/movimientossociales/org-sindicatos.htm>
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más. *Revista médica Clínica las Condes*, 36-49. <https://cutt.ly/0fJpKta>
- Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, *Vol. 7 N 2*, 549-584. <https://cutt.ly/afJpBvz>
- Mejía, G., Pinto, E., & Bravo, L. (2018). *Organigrama FCS*. Bogotá.

- Ministerio de Salud. (5 de Mayo de 2020). *minsalud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Glosario.aspx>
- Nieto Licht, C. (2014). Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia. *Tesis Doctoral*, 188.
- Norato Duque, J. C. (2017). Prospectiva de Talento Humano Fundamentado en el Desarrollo por Competencias. *Ensayo presentado como requisito para optar título de Especialista en Alta Gerencia*. Bogotá, Colombia, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. <https://cutt.ly/1fJp2HM>
- Organización Panamericana de la Salud, O. (2000). Cómo entender las competencias 2. En O. Organización Panamericana de la Salud, *Gestión del Desempeño Basado en Competencias* (págs. 3 - 6). Washington: Organización Panamericana de la Salud. <https://cutt.ly/nfJp5nf>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contrato de la Facultad de Medicina de la Universidad de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 493 - 505. <https://cutt.ly/nfJaiun>
- Perilla Toro, L. (1998,). David C, McClelland (197 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 30, núm. 3, 529-532. <https://cutt.ly/5fJab1M>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 12, núm. 1, 113-130. <https://cutt.ly/bfJaWDx>
- Decreto Ley 770 de 2005. Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004. (Marzo de 17 de 2005). Obtenido de Gestor Normativo: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16126>
- Decreto Ley 785 de 2005. "por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. (17 de marzo de 2005). *Gestor Normativo*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=16127
- Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, (26 de Mayo de 2015) *Gestor Normativo*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=62866
- Sánchez Carrillo, P. P. (2017). Manual de procedimientos para el sistema de inventarios a la bodega del distrito 17D04 salud. *Trabajo de titulación en opción al título de licenciada en contabilidad y auditoría*. Quito: Universidad Israel. <https://cutt.ly/ofJaIPV>
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*, N32, 54-82. <https://cutt.ly/cfJaAbN>

- Sarduy Domínguez, Y. (2006). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Scielo Salud Pública*, 1-11. <https://cutt.ly/ifJaZmr>
- slideplayer.es. (2014). <https://slideplayer.es/slide/1031796/>. Obtenido de Presentación del tema: "Gestión por competencias": <https://slideplayer.es/slide/1031796/>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo Modelos para un Desempeño Superior*. Boston, Massachusetts. <https://cutt.ly/SfJaMpM>
- Decreto 2539 de 2005 por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. (22 de julio de 2005). *Normatividad*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública. <https://cutt.ly/xfJa2rZ>
- Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador. Pág. 1-135. Epoch. <https://cutt.ly/pfJa5Eo>
- Veiga de Cabo, J., De la Fuente Díez, E., & Zimmermann Verdejo, M. (2008). Modelos de Estudios en Investigación Aplicada. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 81-88. <https://cutt.ly/RfJsqrw>
- Vigo Vargas, O. (2013). Polémica alrededor del concepto competencia. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, Vol. 2 N1, 121-130. <https://cutt.ly/NfJstr1>
- Villa, M. E., & Tierradentro, D. (2016). Competencias complejas para la formación directiva. *Especialización en Gerencia del Talento Humano*, 108 - 120. <https://cutt.ly/yfJsuSK>