



Actualización de los Instructivos de Competencias y Características de cargo de las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) de la Fundación Cardiovascular de Colombia, bajo el Modelo de Competencias.

Laura Alexandra Rincón Solano

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELAS DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
FLORIDABLANCA
2011

Actualización de los Instructivos de Competencias 2

Actualización de los Instructivos de Competencias y Características de cargo de las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) de la Fundación Cardiovascular de Colombia, bajo el Modelo de Competencias.

Laura Alexandra Rincón Solano
Psicóloga Pasante

Claudia Patricia Casadiegos Garzón
Asesora

Trabajo de Grado: En la modalidad de pasantía para optar por el título de
Psicóloga

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELAS DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
FLORIDABLANCA

2011

Actualización de los Instructivos de Competencias 3

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado _____

Jurado 1 _____

Jurado 2 _____

Floridablanca, Marzo de 2011

AGRADECIMIENTOS

Para nadie es un secreto que Dios está con todos nosotros, y en esa medida, día a día descubro más su infinito amor por mí y por lo que hago; pues compruebo sus bendiciones en cada obra suya, en la naturaleza que me regaló y en cada gesto de cordialidad que recibo de las personas que me permite amar. Unas de esas personas, de quienes recibí la vida y el carácter para sobrellevar cada una de las experiencias, son mis padres. A ellos, cuyos esfuerzos y sacrificios por conformar una familia unida e integral les resultan hoy recompensados, les dedico mi satisfacción y mi felicidad, ya que en su lucha por educar a mi hermano y a mí, logran hoy confirmar que todo lo hecho con amor y paciencia vale la pena. Si bien es cierto, ellos son los principales maestros de mi vida, sin embargo, no podría dejar de destacar la valiosa influencia que ejerció en este arduo, pero magnífico, proceso de formación profesional, la Dra. Diana Agudelo; sencillamente porque me regaló su confianza, su cariño, su sinceridad y la infaltable premisa de “Tolerancia a La Frustración”, y que en ese sentido, hoy puedo asegurar que logré culminar todo lo que me propuse.

Por otro lado, también merecen ser mencionados mis cómplices y amigos de este proceso, porque conocieron mis esfuerzos, compartieron mis alegrías y me apoyaron en mis tristezas; a ellos igualmente les agradezco su compañía, la que me confortó, la que me animó, la que me corrigió, la que me aconsejó y a la que correspondo siempre con una gran sonrisa de admiración.

Finalmente, reconozco la apreciada oportunidad que la Fundación Cardiovascular, y especialmente la Dra. Rosemary García, me brindaron durante este periodo de aprendizajes y de retribuciones; pues es meritorio resaltar que tanto ella, como mis compañeros de trabajo, lograron conformar en mí lo que quizás para la sociedad hacía falta consolidar: la experiencia. Y es a ellos a

Actualización de los Instructivos de Competencias 5

quienes les agradezco su paciencia, su comprensión, su cordialidad, sus críticas, sus sugerencias, pero además de eso, permitir que alguien como yo entrara en sus corazones; sobre todo Magdita de quien recibí siempre apoyo y acompañamiento en mis días de gloria y en mis días de frustración. Igualmente, agradecer la grandiosa labor que realizó la Dra. Claudia Casadiegos, pues me brindo tiempo, disponibilidad, orientación, asesoría y lo más importante, apoyo y confianza durante la pasantía, haciéndola una asesora comprometida con cada una de sus intervenciones conmigo.

Por eso hoy me siento honrada de entregar lo que significa el esfuerzo de tantos años: mi amor y mi pasión por lo que Dios escogió para mí, y de lo que me siento digna de profesar el resto de mi vida con su bendición.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
JUSTIFICACIÓN	11
OBJETIVOS	14
General	
Específicos	
CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL	15
Antecedentes históricos	
Misión	
Visión	
Competencias institucionales	
Organigrama institucional	
REFERENTE CONCEPTUAL	27
METODOLOGÍA	35
Diseño	
Población	
Muestra	
Instrumentos	
Procedimiento	
Tiempo 1	
Tiempo 2	
Tiempo 3	
Tiempo 4	
RESULTADOS	39
DISCUSIÓN	42
CONCLUSIONES	45
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	47
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	49
REFERENCIAS	50
ANEXOS	54

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Organigrama Fundación Cardiovascular.

LISTA DE ANEXOS

Nota Aclaratoria: No se anexaran los instructivos de competencias y características de cargo actualizados y diligenciados, por políticas institucionales.

Anexo 1: Formato para la actualización de perfil de cargo.

Anexo 2: Normas de competencia Laboral SENA para las UCI.

Anexo 3: Diccionario de habilidades y destrezas de la FCV.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: “Actualización de los Instructivos de Competencias y Características de cargo de las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) de la Fundación Cardiovascular de Colombia, bajo el Modelo de Competencias”

AUTOR: Laura Alexandra Rincón Solano

FACULTAD: Faculta de Psicología

DIRECTOR: Ps. Claudia Patricia Casadiegos

RESUMEN

El presente trabajo se inicio el pasado mes de septiembre en la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), institución en la cual se desarrolló el último proceso práctico de mi formación académica, en la modalidad de pasantía. Hablar de pasantía, hace referencia a trabajar a partir de las necesidades relevantes de la institución, siempre que estén enmarcadas dentro del campo laboral del estudiante que las realiza. Es así como, al llegar al sitio de trabajo, se establece un diagnóstico, con el fin de explorar, la problematización de la institución y la proyección de la misma, articulando las demandas institucionales que para el psicólogo pasante deben ser fundamentales. Ubicado el diagnóstico, se procedió a presentar la propuesta de trabajo en la cual se presentó el proyecto a realizar y la manera de intervención, para lograr su respectiva sustentación. Este informe, tiene como fin mostrar el trabajo realizado en la FCV, el cual tuvo como primordial objetivo la actualización de los instructivos de competencias y características de cargo de las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI), apoyado en el modelo de gestión por competencias, con el fin de mejorar los procesos de Gestión Humana. Este proceso se llevo a cabo por medio de una entrevista directa con los colaboradores de mejor desempeño de cada cargo, diligenciando un formato de registro el cual fue diseñado por la anterior pasante y validado por la Directora de Apoyo y Servicios. Por otra parte, en la actualización de los perfiles se utilizo las competencias SENA para darle un mayor respaldo al instructivo, dichas competencias eran descargadas desde el Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano de la página del SENA. En el presente proyecto, se trabajo con las colaboradoras de los cargos de Coordinadora de enfermería, Enfermera y Auxiliar de Enfermería de las 7 Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) de la Fundación Cardiovascular de Colombia. El procedimiento se realizo por medio de 4 tiempos, en el primero se identifico la organización jerárquica de la Institución. En el segundo, se realizo la revisión de las competencias que ya existían de los cargos y se identifico las falencias de las mismas. En el tercero, se actualizaron los manuales de funciones y las características de los cargos y finalmente, en el cuarto se socializo la actualización de los respectivos perfiles en la FCV.

PALABRAS CLAVE: Instructivo de Competencias, Competencias Laborales, Características de Cargo, Gestión por Competencias y Competencias SENA.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

TITULO: “Actualization of the competences procedures and characteristics of position, of the intensive care unit (ICU) of the Fundación Cardiovascular de Colombia through the competency model”

AUTOR: Laura Alexandra Rincón Solano

FACULTAD: Faculty of Psychology

DIRECTOR: Ps. Claudia Patricia Casadiegos

ABSTRACT

The Following work started the past month of September in The Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) institution in which it was developed the last practical process of my academic formation, in the internship modality. Talking about an internship, makes reference to work parting from the relevant necessities of the institution always that those are framed within the work field of the student that makes them. This is how, it is establish a diagnosis from the moment you get to the work place, with the purpose of explore the problem of the institution and the projection of itself, articulating the institutional demands that for the intern psychologist must me fundamental . Located the diagnosis, it was proceeded to present the work proposal in which it was presented the project to develop and the intervention way, to achieve the respective sustentation. This report has as a finality show all the work done in the FCV, which had as a primary objective the actualization of the competences procedures and characteristics of position, of the Intensive Care Units (ICU), supported on the competency model, to improve the processes of Human resources. This process was done through a direct interview with the workers of best development of each position, filling out a registration form that was designed by the last intern and validated by the director of support and services. By the other hand, in the actualization of the profiles the competences SENA were used to give a biggest support to the procedure, those competences were downloaded from the Colombian labor and occupational observatory of the SENA'S web page.

The following project was realized with the female workers of the positions of nursing coordinator, nursing and nursing auxiliary of the 7 intensive care units (ICU) of the Fundación Cardiovascular de Colombia. The procedure was performed by 4 times, in the first, the hierarchical organization of the institution was identified. In these cond, it was made there view of the competences that already existed of charges and also their weaknesses were identified. In the third, the manuals of functions and the characteristics of positions were updated and finally in the fourth time, it was socialized the actualization of the respective profiles in the FCV.

KEY WORDS: Competences procedure, labor competences, characteristics of position, competency management and SENA competences.

JUSTIFICACION

La manera de cómo los sistemas formativos están abordando la competencia laboral difiere entre países y depende, en buena medida, de la evolución que ha tenido el sector educativo en cuanto a incorporar aspectos de lo que se entiende por una formación basada en competencias: la alternancia entre teoría y práctica, la evaluación a partir de criterios de desempeño en vez de conocimientos solamente, una visión integradora de las materias a enseñar, una manera flexible de escalar y navegar entre los diferentes subsistemas y tipos de formación, ritmos individualizados de avance y modalidades de formación a la larga de la vida laboral, entre otros (Mertens, 1998).

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles. Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Entonces de ahí, la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles (Lira, 2005).

En las empresas de hoy, la construcción de futuro requiere innovación creciente para ajustar la oferta a los permanentes, y a veces abruptos, cambios de hábitos en el uso de los productos y servicios por parte de los clientes, lo que

conlleva a cambios incesantes de funciones, estructuras, procesos y procedimientos en las organizaciones (Vigorena, 2007).

Ante la importancia que se viene dando al tema de competencias y frente al interés que tienen las organizaciones en su implementación, la Fundación Cardiovascular de Colombia en busca de la más alta calidad, está efectuando el mejoramiento continuo de sus procesos por medio de la gestión por competencias, pues dicha gestión tiene un impacto en el mejoramiento de las habilidades de los empleados, en el desempeño excelente y en la prestación adecuada de cada uno de sus servicios. Lo anterior, trae consigo un reconocimiento como una de las mejores Instituciones en el sector salud.

Por lo tanto, la FCV cada día se es más consciente de que para operar con la máxima eficiencia y para lograr el direccionamiento estratégico de la organización, es indispensable que se valore al ser humano como eje central de cada una de las transformaciones. Cada vez más los directivos de la empresa se dan cuenta que las competencias pueden responder a los crecientes desafíos de calidad, innovación y competitividad. Estos desafíos no se pueden enfrentar con órdenes, ni con los procedimientos, sino que se debe confiar en las competencias de los colaboradores para que puedan tomar decisiones correctas.

Finalmente, el diferencial en competitividad entre las empresas, más que en capital financiero o tecnológico, reside en mayor proporción, en el capital de competencias de las personas de la organización (Prada, 2007). Por lo tanto, para la FCV es importante continuar con la actualización de los instructivos de competencias y características de cargo, ya que cada perfil contiene normas de competencia laboral que responden a actividades laborales concretas, lo que establece requisitos objetivos que aseguran que quien los cumple es competente,

y lo anterior permite el direccionamiento y proyección del alcance de objetivos en las diferentes actividades que maneje el área, integrando al colaborador y el cargo desempeñado como unidades dinámicas, que formen parte de procesos importantes dirigidos a satisfacer necesidades de tipo interno y externo en la Institución.

OBJETIVOS

Objetivo General

Actualizar los instructivos de competencias y características de cargo de las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) en la Fundación Cardiovascular de Colombia, apoyado en el modelo de gestión por competencias, con el fin de mejorar los procesos de Gestión Humana.

Objetivos Específicos

Identificar la organización jerárquica en la Fundación Cardiovascular de Colombia, para reconocer la caracterización de los cargos de la organización.

Realizar la revisión de las competencias actuales de los cargos de las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI), para identificar las respectivas falencias.

Actualizar en los instructivos institucionales los manuales de funciones y características de los respectivos cargos de las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI).

Socializar el resultado de la actualización de cada uno de los perfiles de cargo de las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

CONTEXTUALIZACION INSTITUCIONAL

Antecedentes Históricos

Aunque la FCV se creó en 1986, sus antecedentes se remontan a 1981 y se relacionan estrechamente con la figura del Dr. Franklin Roberto Quirós y el programa que él dirige desde entonces: 'Corazón a Corazón'. La fundación nació gracias al esfuerzo de un grupo de médicos cardiólogos deseosos de contribuir al bienestar y la salud de cada ciudadano. Desde sus comienzos y pese a las dificultades y necesidades, la FCV se ha caracterizado por proveer servicios y atención de la más alta calidad, sin distinciones de clase o condición social. Conscientes del valor de la vida y de la importancia de disfrutar de una existencia sana, la FCV dispone entonces de la más avanzada tecnología, el conocimiento científico adecuado y un equipo humano empeñado en brindar soluciones médicas, alivio, calidez, y esperanza a quienes se ven enfrentados a la enfermedad, el dolor y el sufrimiento. Su compromiso siempre ha sido brindar un servicio de excelencia, y esto le ha permitido obtener las más altas distinciones, certificaciones y reconocimientos. Es así, que el Instituto del Corazón fue la Primera Institución Acreditada en Salud en el país, por parte del Ministerio de Protección social y el ICONTEC, en el 2005; recibió el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión en el 2003 y fue clasificado entre los cinco mejores hospitales de Colombia, en 2006.

La expansión de la Fundación Cardiovascular de Colombia, hacia distintas áreas del sector salud dio lugar en el año 2006 a la construcción de un Centro Tecnológico Empresarial, desde donde funcionan algunas Unidades Estratégicas de Negocios de la FCV: Productos Hospitalarios, Bioingeniería, Comercializadora y Eventos y Mercadeo; al igual que áreas administrativas de la FCV. Desde donde se diseñan y proveen soluciones para el sector salud en distintos campos.

También la FCV está presente en otras ciudades del país con Institutos del Corazón en Santa Marta, Ibagué y Manizales.

En el campo científico, en el 2007 la FCV marcó dos grandes momentos históricos, al realizar el primer trasplante heterotrófico y el primer trasplante cardíaco en neonatos, estos procedimientos nunca se habían hecho en Colombia y abrieron el camino a nuevas posibilidades terapéuticas, que se traducen en opciones de vida para tantos pacientes con afecciones cardíacas.

En el ámbito empresarial, la FCV consolidó 12 Unidades Estratégicas de Negocios y un Centro Tecnológico Empresarial, desde donde se diseñan y proveen soluciones para el sector salud en distintos campos. Su componente social sigue siendo un pilar fundamental representado en los programas “Corazón a Corazón” y “Montañas Azules”, que cada día y desde distintas regiones del país extienden sus manos de ayuda a cientos de niños y familias de bajos recursos.

Por otra parte, en el 2008, la FCV recibió la Renovación del Certificado de Hospital sin Dolor, Reacreditación en salud por parte del ICONTECT, la Certificación ISO 9001:2000 a Telemedicina y Bioingeniería y el Reconocimiento Hospital Verde con Excelencia, sin dejar atrás la acreditación más importante de su historia como lo es la Acreditación Internacional por parte de la Joint Commission International, convirtiéndose en la primera Institución de Salud del país en recibir la Acreditación Internacional.

Finalmente, el propósito de la FCV es proyectarse aún más lejos, ofrecer más y mejores alternativas de tratamiento para las enfermedades del corazón, conquistar nuevos mercados para sus productos y servicios, enriquecer aún más sus

programas sociales, y consolidarse como la institución de salud más reconocida e importante del país y Latinoamérica.

Filosofía Institucional

Misión

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una organización empresarial privada sin ánimo de lucro. Que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector, buscando permanentemente el bienestar de la comunidad.

Visión

En el año 2020 la Fundación Cardiovascular de Colombia será una Organización reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia e innovación de sus productos y servicios, orientados principalmente al sector salud.

Valores Institucionales

La Fundación Cardiovascular de Colombia pretende que sus colaboradores se caractericen y mantenga su sello del buen servicio, con los siguientes valores:

Laboriosidad: Realizar el trabajo con total dedicación, interés y esmero, procurando siempre entregar lo mejor de sí mismos, para obtener resultados óptimos que generen satisfacción total en los clientes, utilizando adecuadamente

los recursos proporcionados por la institución. Haciendo las cosas bien desde el principio hasta el fin, observando con alto sentido ético todas las actuaciones e intervenciones en los productos y servicios que llegan hasta los clientes, anticipándose a las oportunidades de mejora que puedan llevar a trabajar cada día más y mejor.

Innovación y Creatividad: Trabajar en pro del desarrollo personal e institucional, creando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, manteniendo siempre una actitud de flexibilidad hacia el cambio que a su vez permita la búsqueda de soluciones hacia contratiempos inesperados que conlleven a seguir fortaleciendo la capacidad de aprendizaje continuo.

Trato Humanizado: Generar confianza, emociones agradables y sentimientos humanos de buen trato a los clientes y proveedores, para así permitir momentos de verdad y otorgar valor agregado en el servicio que se les ofrece.

Lealtad: Trabajar día a día demostrando un alto sentido de pertenencia y compromiso institucional hacia la FCV, uniendo esfuerzos para el cumplimiento de metas y objetivos, defendiendo el nombre de la institución, y actuando siempre con transparencia y sinceridad, siendo leales hacia las normas y valores de la institución.

Respeto: Contribuir al mantenimiento de un ambiente de trabajo cordial y amable reconociendo y aceptando los derechos y las diferencias de las demás personas, cumpliendo de manera oportuna con las responsabilidades establecidas y brindando un trato considerado y cortés a las personas con las que día a día se interactúa, principalmente los clientes.

Solidaridad: Actuar con equidad orientando la labor hacia la comunidad ofreciendo apoyo y colaboración a las demás personas, trabajando con sentido de fraternidad y unión que no sólo conlleve a la obtención de logros y metas personales, sino propendiendo además al cumplimiento de objetivos que promuevan el desarrollo y progreso institucional.

Honestidad: Actuar con la verdad en todos y cada uno de los actos hacia los clientes, proveedores y comunidad en general, imprimiendo un sentido de confianza, fiabilidad y transparencia en el trabajo.

Competencias Institucionales

Debido a que la FCV es una institución de avance y crecimiento, se actualizan y direccionan las competencias institucionales, las cuales con el avance en el cambio de cultura organizacional se quiere que cada uno de los colaboradores las lleven como sello institucional, estas competencias son: **Trabajo en Equipo, Comunicación, Servicio al Cliente, Liderazgo, Orientación al Logro, Creatividad e Innovación, y Autonomía en la Gestión.** Dichas competencias son indispensables para un excelente desempeño laboral y una entrega del servicio con calidad.

Trabajo en Equipo: Capacidad para trabajar cooperativamente con otros, interrelacionándose e integrándose efectivamente para la consecución de objetivos comunes.

Comunicación: Actitud positiva y abierta para interactuar con otros, asimilando la información recibida y transmitiéndola eficazmente para lograr los propósitos personales y de la organización.

Servicio al Cliente: Interés y compromiso por asegurar la satisfacción del cliente interno y externo, supliendo sus necesidades y superando sus expectativas.

Liderazgo: Capacidad de emprender acciones dirigidas al logro de resultados, influyendo y orientando a su equipo de trabajo hacia retos y tareas, con motivación y respaldo para su propio crecimiento.

Orientación al Logro: Fijarse objetivos y metas retadoras, enfocándose hacia la consecución de resultados con calidad y alto impacto, siendo consciente de la implicación de las acciones sobre la satisfacción del cliente, imagen y optimización de recursos de la FCV.

Creatividad e Innovación: Apertura mental para anticipar y dar solución a las posibles dificultades que enfrente en su labor diaria, buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, permitiendo el desarrollo eficiente y efectivo de su trabajo.

Autonomía en la Gestión: Demostrar disposición e interés hacia el desarrollo, la adquisición y el compartir nuevos conocimientos para contribuir con los objetivos de la institución y su crecimiento personal.

Servicios Prestados

Con la dotación de excelentes equipos de alta tecnología en cardiología, cirugía cardiovascular, vascular periférico, hemodinamia, electrofisiológica, con el personal médico administrativo altamente calificado se prestan los siguientes servicios:

Laboratorio de fisiología autonómica

Laboratorio Clínico

Consulta Externa

Cirugía cardiovascular

Cirugía vascular periférica

Urgencias

Unidades de cuidados intensivos

Métodos invasivos

Métodos diagnósticos no Invasivos

Hemodinamia

Prevención y Rehabilitación

Electrofisiología

Hospitalización

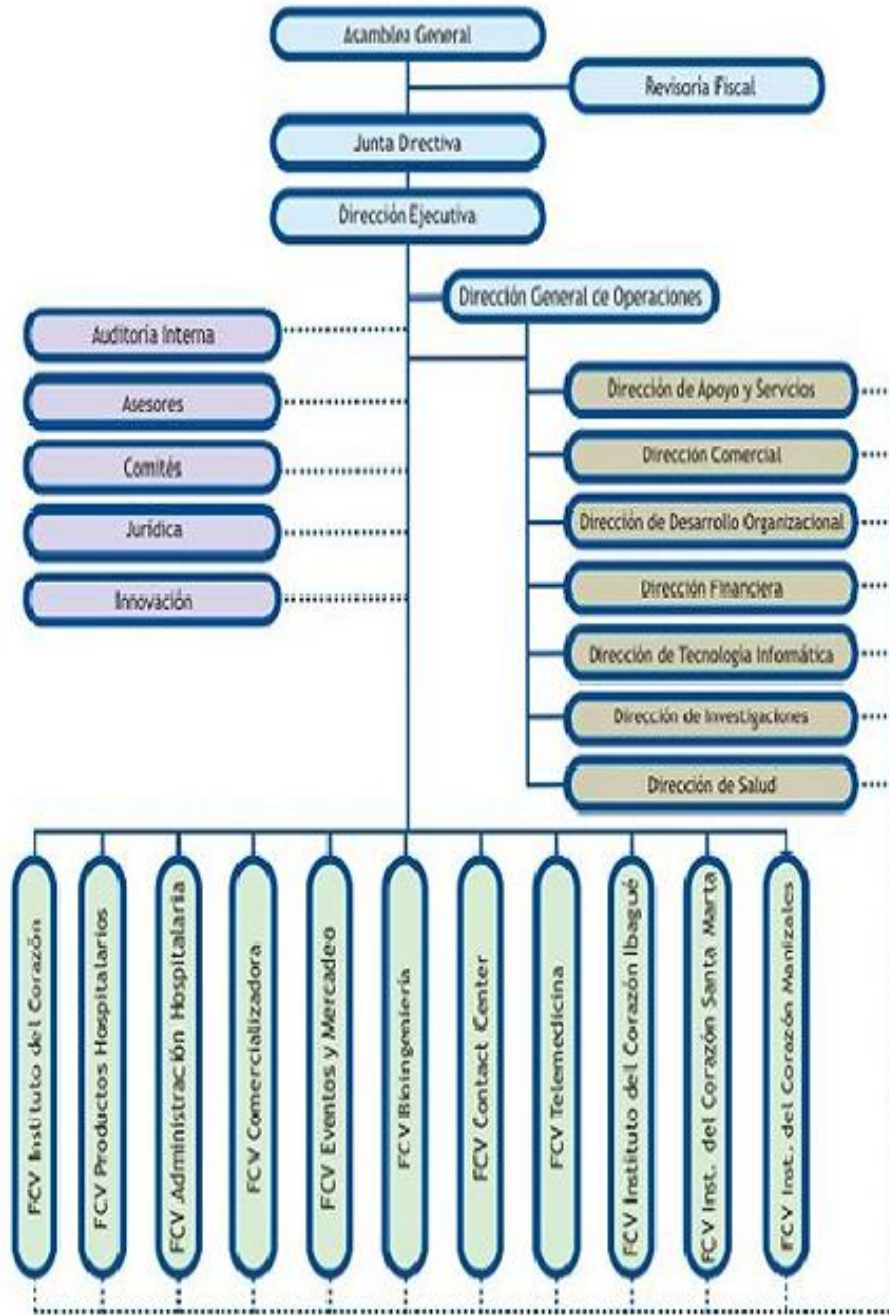
Anestesia

Unidad de Trasplantes

Medicina Nuclear

Pediatría

Organigrama Institucional



Gráfica 1. Organigrama Fundación cardiovascular de Colombia.

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una organización empresarial privada sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector, buscando permanentemente el bienestar de la comunidad. Cuenta con doce unidades empresariales de negocios (UEN) las cuales son:

FCV Instituto Del Corazón Floridablanca: Es una empresa dentro de la fundación que trabaja con criterios médicos, científicos y tecnológicos para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades cardiovasculares, enfatizando en la investigación de nuevas alternativas que mejoren la calidad de vida de sus usuarios y población en general.

FCV Productos Hospitalarios: Es una empresa generadora de recursos de la fundación dedicada a la producción y comercialización de insumos médicos quirúrgicos y a la prestación de servicio de esterilización.

FCV Soft: Es una empresa orientada a estudiar permanentemente, las necesidades informáticas del sector salud, con el fin de diseñar soluciones de apoyo a la gestión de los empresarios.

FCV Instituto De Investigaciones: Es una empresa que realiza y coordina investigaciones en las áreas de las ciencias básicas, clínicas y epidemiológicas, con el fin de diseñar, identificar y evaluar las estrategias de intervención individual y poblacional, que permitan mejorar la calidad de vida y la supervivencia de los usuarios y población en general.

FCV Comercializadora: Es una empresa dedicada a la comercialización de equipos, insumos y medicamentos en el sector de la salud.

FCV Gerencia Administración Hospitalaria: Es una empresa especializada en ofrecer servicios diseñados para suministrar a los clientes una respuesta eficiente en el direccionamiento y seguimiento de los procesos administrativos, asistenciales, que le permitan optimizar los recursos para obtener los resultados esperados.

FCV Eventos y Mercadeo: Es una empresa dedicada a la planeación, organización, comercialización y desarrollo de eventos deportivos, culturales y sociales, que contribuyen al bienestar de la comunidad.

FCV Bioingeniería: Contribuye con el desempeño científico y tecnológico en salud, mediante la producción de conocimiento, innovación, transferencia de tecnologías dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

FCV Telemedicina: Busca contribuir a la optimización y modernización de los servicios de salud, con calidad, eficiencia y equidad para beneficio de poblaciones excluidas y dispersas.

FCV Instituto del Corazón Ibagué: IPS de carácter privado que ofrece servicios de salud con énfasis en la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de enfermedades cardiovasculares, de neurocirugía, ortopedia y unidades de cuidados intensivos para el beneficio de la comunidad y expectativas de los inversionistas.

FCV Instituto del Corazón Santa Martha: Empresa sin ánimo de lucro prestadora de servicios de salud de alta complejidad con equipo humano altamente calificado y comprometido para prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades.

FCV Instituto del Corazón Manizales: Empresa que ofrece servicios de alta complejidad como cirugía cardiovascular, reemplazos articulares, ginecología oncológica, cuidado intensivo, terapia renal y trasplantes.

A sí mismo la FCV, cuenta con el área de Dirección de Desarrollo Organizacional - DDO encargada de procesos importantes en la toma de decisiones que impactan en el proceso de construcción de una organización, capaz de cumplir la misión y garantizar su futuro a través de la consolidación de un equipo humano con la estructura, las competencias, las actitudes, la cultura requeridas. Esta área responde por criterios importantes de selección, Inducción, Capacitación, crecimiento y desarrollo personal. Además, vela por la administración de todos los procesos que impactan los asuntos organizacionales, entre otros, compensación y beneficios, comunicaciones internas, y gerencias de la cultura.

El equipo DDO, está conformado por; Coordinación de relaciones Laborales, Coordinación de salud Ocupacional y la Coordinación de Desarrollo Personal, esta última se encarga y responsable de los procesos de selección de personal, Evaluación de desempeño, Capacitación, Inducción; re-inducción Institucional, Evaluación de personal nuevo, Entrevistas de retiro, Programa Out Door, Evaluación de Clima y microclima laboral, realización de actividades de esparcimiento para los colaboradores de la Institución como el carnavalito FCV, Fiesta de fin de año, Fiesta de los Niños entre otras. Además la creación y

Actualización de los Instructivos de Competencias 26

actualización de los Instructivos de competencias y características de cargo.
Actividades que apoya directamente la pasante de psicología del área de Gestión Humana.

REFERENTE CONCEPTUAL

CAMBIO EN EL ENTORNO Y TRANSFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que pueden determinar su lugar en el mundo empresarial. Por tanto, si se quiere tener una organización productiva y competente, se debe clarificar que la fuerza y motor fundamental de cualquier empresa está depositada en su talento humano, de tal forma que si se busca abrir paso en el mundo moderno, se necesita por parte de las instituciones inversión en su capital humano, puesto que es quien da valor agregado a la institución mediante sus aportes, logrando impactar de forma significativa toda gestión y proceso organizacional (Pabón, 2006).

Por consiguiente, el talento humano es ni más ni menos, que aquello que se denomina la empresa: los nuevos empleados, los cada día menos “antiguos”, los que diariamente participan en la gestión organizacional, no interesa su nivel jerárquico o sus funciones, ya sean de mayor o menor “impacto” sus resultados. El único recurso que es un organismo vivo y con dinamismo propio y quien determina el destino y el futuro de todos, es incluso, tal vez el único “recurso” de la organización que piensa en su bienestar, en sus posibilidades de crecimiento y en sobrevivir (Prada, 2007). Esta misma perspectiva la retoma Chiavenato, (2000) quien afirma que las personas son las que planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización.

Se sabe, que el desempeño de la sociedad dependerá de lo que se haga hoy para preparar a la gente, para desarrollar su capacidad de investigación, de innovación y de adaptación, porque el desarrollo del ser emocional, de sus actitudes y de sus emociones es también vital en este proceso de supervivencia. Por supuesto, se habla de la inversión en la formación del más valioso capital, el humano. Sin embargo aún se está lejos. Efectivamente, se es consciente, pero las acciones muchas veces no son coherentes con el pensamiento y con la conciencia.

Igualmente, aunque resulta necesario un adecuado conocimiento teórico para el eficaz desempeño en el puesto de trabajo, también, resulta absolutamente ineludible el conocimiento de otras habilidades que las empresas demandan cada vez más en mayor medida. A estas habilidades se les conoce como competencias. Su concepto surge de la necesidad de valorar no solo el conjunto de conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas (saber hacer) para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo actual. De la misma forma, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa; es decir al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción laboral y empresarial (Ministerio de Educación Nacional 2003; citado por Niño, 2005).

En América Latina, en donde se debe marchar al ritmo de los países más desarrollados y cada día enfrentarse a los retos de la globalización y de la competencia real frente a tecnologías de punta, estrategias verdaderamente agresivas de marketing y precios, racionalizaciones de costos del recurso humano, etc., sería indudable que el Modelo de Competencias ofrezca la alternativa que más se acerca a facilitar el poder asumir con tranquilidad estos compromisos, ya que funciona como elemento integrador de los diferentes procesos de gestión de

los recursos humanos y persigue que todos ellos se articulen en torno de las competencias como unidad de gestión (Vigorena, 2007).

DEFINICIÓN: COMPETENCIAS

Las competencias son las características individuales, medibles posibles de demostrar, las cuales posibilitan la diferenciación del desempeño en los colaboradores con resultados excelentes a resultados de tipo normal (Maggiolo, 2002). Así mismo, es un saber actuar en un contexto de trabajo. La competencia se evalúa en una modalidad de actuación movilizando y combinando recursos necesarios (conocimientos, valores, destrezas, bancos de datos), validado en una situación de trabajo, para lograr un resultado esperado por un cliente o un destinatario. Desde este concepto, competencia es el vínculo entre los recursos y la actividad a realizar. Es, en definitiva, actuación en una situación real del trabajo (vigorena, 2007).

De la misma forma, la norma ISO 10015 define competencia como: Aplicación de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño. Importa que se refiera no al concepto general de competencia, sino a competencia laboral, para lo cual, es necesario asociar el desempeño al ámbito laboral. Se podría referir entonces a competencia laboral como: Aplicación de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño laboral.

El término desempeño laboral, sigue siendo general, por lo que debe precisarse, asociándolo con un referente claro de la actividad laboral: la función productiva. En Consecuencia, Competencia Laboral, se define como: Aplicación

de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño de funciones productivas o a la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos (SENA, 2005).

Teniendo claro que la Fundación Cardiovascular de Colombia es una organización empresarial privada, es importante conocer que las competencias laborales sirven en el ámbito privado para certificar las habilidades, conocimientos y conductas de los trabajadores de acuerdo a un estándar establecido por la empresa, aplicable a personas que se desempeñan en la organización, con o sin acreditaciones previas, y que pueden ser sometidas periódicamente a algún tipo de evaluación de desempeño (Consejo Colombiano de Seguridad, 2007).

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Por otra parte, una estrategia que se está posesionando en las organizaciones es la implantación de un modelo de gestión por competencias, el cual surge como alternativa que permite lograr una gestión de talento humano que posee una mirada integral; mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí (Estay & Marchant, 2005).

Leonardo Mertens, el economista holandés en 1996, presenta en la ciudad de Guanajuato, México, una versión preliminar del libro *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos* en el seminario internacional Formación basada en Competencia Laboral, él asocia las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de

recursos humanos. Adicionalmente, existen diversas perspectivas para abordar el Modelo: funcionalista, conductual, holística, las cuales han redundado en modelos de aplicabilidad consecuentes y variados enfoques que van desde tímidas aproximaciones hasta profundos, minuciosos y elaborados sistemas que dejan boquiabiertos a los gerentes más experimentados en estrategias corporativas del más alto nivel y desanimados a muchos de los que intentan por primera vez aproximarse a la Gestión por Competencias (Prada, 2007).

El modelo de gestión por competencias es un modelo integral de gestión de los recursos humanos, que contribuye con un nuevo enfoque detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa y que le diferencia de otras en su sector. En este sentido, el desarrollo de acciones para mejorar la gestión pasa por la definición de las competencias claves para la organización, su identificación dentro del campo laboral con la participación de los trabajadores y su aplicación a la selección del personal, determinación de necesidades de capacitación, evaluación de desempeño, remuneración y promoción del personal (Mertens, 1996; citado por Niño, 2005).

VENTAJAS O BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES

Aplicar las competencias en la Gestión del Talento Humano (GTH) se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que espera alcanzar sino la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden contribuir a lograr tales resultados. Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más “suaves”

asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de gestión del talento humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias (Vargas, 2002).

La gestión por competencias, permite: la objetividad, claridad e integración de todos los procesos que se gestionan con el Talento Humano (Definición de perfiles, Selección, Capacitación, Valoración de Desempeño, entre otros); permite comparar el desempeño actual con el desempeño esperado. Además el trabajador puede liderar su carrera siempre y cuando la organización le ofrezca oportunidades para ello. También se incrementa la productividad y rentabilidad del negocio debido a que se cuenta con el personal idóneo y competente, dando los mejores resultados de acuerdo al desempeño esperado (Duque, 2005). Sin embargo Saracho, (2005), plantea que la mayoría de las organizaciones implementan el Modelo de Gestión por Competencias para integrar procesos de Recursos Humanos y por la expectativa de mejoramiento de desempeño de sus trabajadores.

Al establecer un modelo de Gestión por Competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalaran las acciones gerenciales: Como primera medida, concientizarse que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias. También, reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias. Por último, estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos (Gramigna (sf); citado por Gómez, 2008).

La caracterización, definición, estandarización y normalización de actividades, se refleja en la consignación ordenada y explícita de características distintivas identificadas como el resultado final de un análisis de la prioridad, frecuencia y derivaciones de las funciones que se deben desempeñar (Pabón, 2006; citado por Peña 1999). Lo anterior se entiende como la definición del cargo, precisando tareas o funciones, que se deben realizar, lo que es de utilidad en virtud de los resultados esperados en el desempeño de las personas de acuerdo a las necesidades del mercado laboral.

Finalmente, al definir los perfiles de cargo, contando con el esquema previsto en cada rol organizacional, se logra la orientación de comportamientos eficientes, esperados en los empleados, presentando coherencias con las verdaderas necesidades del cargo, adquiriendo el personal indicado para el mismo (Alles, 2004). Por lo tanto, a partir de lo anterior es necesario que en la Fundación Cardiovascular de Colombia se continúe con el proceso de actualización de perfiles ocupacionales, ya que cada perfil contiene normas de competencia laboral que responden a actividades laborales concretas, lo que establece requisitos objetivos que aseguran que quien los cumple es competente, y lo anterior permite el direccionamiento y proyección del alcance de objetivos en las diferentes actividades que maneje el área, integrando al colaborador y el cargo desempeñado como unidades dinámicas, que formen parte de procesos importantes dirigidos a satisfacer necesidades de tipo interno y externo en la institución (Pérez, 2003; citado por Gómez, 2008).

Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de Gestión Humana en Colombia: la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de Gestión Humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento de la empresa y, menos aún en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el

área de Gestión Humana (Waterhouse, 2002; citado por Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

A pesar de lo anterior, la contribución de las áreas de Gestión Humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia. Estudios anteriores, como el del Consejo Regional de Planificación Económica y social (Corpes, 1995; citado por Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010), mostraban importantes limitaciones en los gerentes y en las áreas de recursos humanos para contribuir a la organización. Posteriores estudios, como el de AonConsulting, 2002; citado por Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010, indicaban un avance de la toma de conciencia por parte de la dirección de recursos sobre la necesidad de contribuir a la efectividad organizacional, no sin señalar que las actividades del área seguían más orientadas a lo operativo que a lo estratégico. Por su parte, la Price Waterhouse, 2002; citado por Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010, encontró efectos positivos de la inversión de recursos humanos sobre los resultados organizacionales; en concreto que una mayor inversión en servicios de recursos humanos favorecía la productividad (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

De acuerdo con un estudio previo y semejante al presente, se encuentra que la Actualización de Instructivos es importante para la mejora de los procesos de Gestión Humana en la empresa (Marín, 2010), por lo cual, es indispensable seguir llevando a cabo este proyecto para así continuar mejorando los lineamientos de calidad de la Institución.

METODOLOGIA

Diseño

El siguiente proyecto se realizó con un Método Cualitativo de Tipo Descriptivo, pues relata todo lo correspondiente al proceso de actualización de los perfiles y a su vez, detalla características de un grupo específico.

Población

La actualización de los instructivos se llevó a cabo con los colaboradores de las Unidades de Cuidados Intensivos (Cardiovascular Pediátrica, General Pediátrica, Neonatal, Básico Neonatal, Adultos, Intermedia Adultos y la Unidad de Trasplantes) de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Muestra

El proyecto se trabajó con un colaborador de los cargos de Coordinadora de Enfermería, Enfermera y Auxiliar de Enfermería de cada una de las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI). La coordinadora del área escogió el colaborador que era considerado con el mejor desempeño laboral y en total se realizó la actualización de los instructivos en 21 cargos. Es pertinente aclarar que a pesar de ser los mismos cargos en todas las UCI, los colaboradores de cada una de ellas cumplen diferentes funciones y cumplen distintas responsabilidades, lo cual

genera la necesidad de actualizar de manera independiente cada uno de esos cargos por Unidad de Cuidados Intensivos.

Instrumentos

Las siguientes herramientas fueron las utilizadas para realizar la actualización de cada uno de los perfiles de cargo:

Perfil antiguo de cada uno de los cargos, el cual fue descargado de la página de calidad.

Formato para la actualización de perfil de cargo (Anexo 1).

Competencias SENA de cada uno de los cargos, las cuales eran descargadas del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA.

Normas de competencia Laboral SENA para las UCI (Anexo 2).

Diccionario de habilidades y destrezas de la FCV (Anexo 3).

Computador.

Procedimiento

El proyecto se realizó en cuatro tiempos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Tiempo: Identificación de la organización jerárquica de la Fundación.

La identificación de la organización se pudo percibir desde el inicio de la pasantía, presentándose la posibilidad de conocer por medio de la página de calidad todo lo relacionado con los procedimientos y procesos que maneja la Fundación en cada una de sus áreas. Uno de los programas importantes para reconocer la estructura organizacional, es la Inducción Institucional que realiza Gestión Humana, pues desde esa jornada, se conocen aspectos de mayor importancia como la misión, visión y valores, que permiten comprender el modelo de gestión por competencias de la Fundación e identificar cada una de las necesidades que existen en la Institución como lo fue en este caso la actualización de los perfiles de cargo para cumplir con los procesos de calidad.

2. Tiempo: Revisión de las competencias actuales de los cargos e identificación de falencias de las mismas.

La revisión de las competencias se realizó por medio de los anteriores perfiles de cargo ubicados en la página de calidad. Se descargó el documento y se examinó si contaba con las competencias requeridas para la actualización (en este caso las competencias SENA para cada uno de los cargos). Al no contar los perfiles con dichas competencias, se acudió a descargar por medio del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA cada una de las competencias correspondientes a cada uno de los cargos de Coordinadora de Enfermería, Enfermera y Auxiliar de Enfermería, para de esta forma brindarle un mayor respaldo a la actualización de los instructivos y así poder cumplir y continuar mejorando los procesos de calidad de la Fundación.

3. Tiempo: Actualización de los manuales de funciones y características de los cargos.

Antes de realizar la actualización con los colaboradores pertinentes, se ubico e identifico la coordinadora de cada una de las UCI, para contarle todo lo relacionado con el proceso que se iba a llevar a cabo. En el encuentro con la Coordinadora se escogió el colaborador que mejor desempeño tenía en el área, para que hiciera parte del proceso de actualización de los instructivos. Seguido de esto, se programo las citas con cada uno de los colaboradores para realizar la actualización de los instructivos. La actualización se manejo por medio de un conversatorio directo que se tenía con el colaborador, donde se recogía la información solicitada por el formato de registro de actualización, en el cual se diligenciaba algunos datos de identificación del cargo, las responsabilidades y sus respectivas funciones del cargo y finalmente el apartado de las competencias SENA y las Institucionales para cada uno de los cargo. Teniendo el formato diligenciado completamente se procedía a realizar la validación de la información suministrada por el colaborador con el Jefe directo de cada uno de los cargos y de esta forma se daba el cierre de la actualización del perfil.

4. Tiempo: Socialización de la actualización de los perfiles de cargo.

Finalmente, este proceso de actualización de perfiles fue evaluado por medio de la triangulación realizada con el Jefe directo del colaborador y la Directora de Apoyo y Servicios, donde se socializo y se determino la valides de la información del instructivo, realizando las correcciones pertinentes, con el fin de obtener un instructivo de competencias y características de cargo que cumpliera con los requisitos de calidad, aportando al continuo crecimiento y reconocimiento de la Fundación Cardiovascular de Colombia por sus excelentes procesos relacionados con la Gestión por Competencias frente al mundo organizacional.

RESULTADOS

Gracias a la identificación de las necesidades y jerarquías en la Institución, se pudo llevar a cabo el presente proyecto, el cual respondió a una necesidad presentada desde la dirección de Desarrollo Organizacional, como lo fue la actualización de los instructivos de competencias y características de cargo de las Unidades de Cuidados Intensivos de la Fundación.

En el presente proyecto se actualizaron los perfiles de Coordinadora de Enfermería, Enfermera y Auxiliar de Enfermería de las 7 Unidades de cuidados Intensivos de la Institución, y en total se realizó la actualización de los instructivos en 21 cargos. Es pertinente aclarar que a pesar de ser los mismos cargos en todas las UCI, los colaboradores de cada una de ellas cumplen diferentes funciones y cumplen distintas responsabilidades, lo cual genera la necesidad de actualizar de manera independiente cada uno de esos cargos por Unidad de Cuidados Intensivos.

Por otra parte, dentro de la ejecución del proyecto se confirmó que un perfil es un documento que contiene información acerca de un cargo determinado y las características o requerimientos que éste exigirá a quien lo desempeñe y que por medio de perfiles bien estructurados y actualizados la empresa puede lograr un mejor funcionamiento y desempeño frente a las demás.

Actualizar los perfiles en la Fundación Cardiovascular de Colombia, permitió llegar a conclusiones sobre lo que se necesita en la organización y por lo tanto ayudar a orientar procesos de selección y capacitación, entre otros, facilitando el

desarrollo de las personas y consecuentemente, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Así mismo, la actualización de los cargos en la Institución, suministro el perfil “ideal” que debería tener el empleado, las características generales, las funciones específicas, los requisitos mínimos exigidos, conocimientos, habilidades, los recursos que maneja, su jefe inmediato, su personal a cargo, sus competencias y sus factores de riesgo en el sitio de trabajo, los cuales fueron suministrados por la Coordinadora de Salud Ocupacional; proporcionando al nuevo funcionario la orientación adecuada para que logre integrarse fácilmente a la institución.

También, el Perfil de cargo considera las competencias asociadas al desempeño del cargo, entendiéndolas como el conjunto de atributos que debe tener un empleado para realizar adecuadamente su trabajo. Estas competencias corresponden a las Institucionales (Trabajo en Equipo, Comunicación, Servicio al Cliente, Liderazgo, Orientación al Logro, Creatividad e innovación y Autonomía en la Gestión) y a las Técnicas (las del SENA para cada uno de los cargos), ambas constituyentes de un perfil de la Institución.

Por otra parte, la actualización de los instructivos de cargo facilita el acceso a la información, pues la estructura de la matriz, presenta toda la información de manera detallada y organizada, lo cual ayuda a la Institución a estar preparada para cualquier tipo de auditoría y acreditación, trayendo consigo buenos lineamientos de calidad en la empresa y un mayor reconocimiento de la misma frente al mercado organizacional.

Igualmente, la actualización de los Instructivos traerá beneficios a corto y largo plazo para la empresa, debido al fortalecimiento y adecuación constante que se le realiza a los procesos que tienen que ver con el desempeño de competencias, contribuyendo muchas ventajas en la parte competitiva de la Institución.

Finalmente, se realizó la validación y socialización de cada una de las actualizaciones de los perfiles por parte de la Directora de Apoyo y Servicios, quedando listos para ser articulados en la página de calidad de la Institución y de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en la presente pasantía; Trayendo beneficios no solo para el estudiante en práctica, sino para la Institución como tal, pues se aportó al avance y mejoramiento de los procesos, contando con información válida y objetiva del cargo para desempeñarse adecuadamente en cada una de las Unidades de Cuidados Intensivos de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

DISCUSIÓN

Para que una empresa sea competitiva y se mantenga en el mercado, el cual se hace cada vez más difícil y exigente ante la evolución de la tecnología y globalización, es necesario ser altamente exigentes en la calidad y no solo en los productos sino además del personal que se tenga. Para ello las empresas requieren implementar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos organizacionales (Gómez, 2008).

Por lo tanto, debido a la búsqueda constante de la excelencia, la Fundación Cardiovascular de Colombia día a día trabaja por la mejora de sus servicios y la forma de ofrecerlos, encontrando resultados favorables que se ven proyectados en el reconocimiento nacional e internacional que posee.

Gracias al modelo de Gestión por Competencias que allí se maneja, se ha podido cambiar la cultura organizacional de la Institución en cuanto al reconocimiento de cada uno de los procesos básicos de la misma, relacionados con la gestión del talento humano, como son selección de personal, capacitación, y demás programas enfocados al mejoramiento en la calidad del servicio prestado, pues como lo indica Vargas, (2002) las organizaciones que aplican competencias para seleccionar y desarrollar individuos para roles claves reducen el potencial de daños colaterales asociados con una mala contratación.

Durante su tiempo de existencia, la razón de ser de la FCV ha sido la prevención, el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación de las enfermedades cardiovasculares, dando siempre un trato especial a aquellos que no cuentan con los recursos suficientes para cubrir la atención médica que necesitan. Para

lograrlo, la Institución cuenta con la infraestructura adecuada, la más actual tecnología y el personal mejor capacitado, para lo cual es necesario contar con perfiles de cargo bien estructurados.

Los perfiles de cargo es un proceso que está integrado al modelo de competencias porque además de contener la información general del puesto y los requerimientos para quien lo ocupe, plantea las competencias institucionales y específicas del cargo (Delgado, 2009). Este proceso es fundamental para la Fundación, porque favorece la integración de todos los demás procesos de desarrollo humano. Sin embargo, es importante mantenerlos actualizados y darlos a conocer a los colaboradores para que cada vez más, se hagan partícipes del mejoramiento y acreditación de la Institución.

Por otra parte, se reconoce que la cultura de la calidad existe desde siempre en la Fundación, cuando se decidió implementar un sistema de gestión de calidad, se dio el que parece haber sido el paso más importante en su consolidación institucional (Castillo & Ramírez, 2006). Gracias a este compromiso, la Fundación abrió sus puertas a modelos y sistemas, así como galardones, referenciaciones y estudios que terminarían por transformarla a nivel organizacional y encaminarla hacia su bienestar actual.

A su vez, al evaluar el modelo de Gestión por competencias implementado en la Fundación, se encontró que se tienen definidas las competencias y que los procesos de selección y perfiles de cargo están integrados al modelo, sin embargo, es necesario y pertinente que la Institución continúe con el proceso de actualización de los Instructivos, pues es indispensable recopilar la información pertinente para cada uno de los cargos, pues servirá de gran guía para los nuevos colaboradores que ingresan a la Institución.

Igualmente, se requiere, la organización y operación de un proceso, sistemático y socialmente concertado, que establezca requisitos ciertos, objetivos e incuestionables para la calidad del desempeño laboral, que permitan asegurar que quien los cumple es competente; es decir, se requiere elaborar normas de competencia laboral, asociados a indicadores de resultados de desempeño laboral (Orozco, 2005). Pues, como se pudo observar en la Institución, estas normas servirán para la actualización de los perfiles de cargo, brindándoles un mayor respaldo a los Instructivos y soporte a los procesos de certificación de competencia laboral, formación y capacitación del talento humano y mejoramientos de los procesos de gestión humana de la Fundación.

Para finalizar, es pertinente mencionar que la Institución necesita continuar con el proceso de actualización de los instructivos de los diferentes cargos que tiene, pues su información, en la mayoría de los perfiles es muy antigua, lo que puede producir poca credibilidad en los procesos realizados por Gestión Humana dentro de la Fundación.

CONCLUSIONES

Para la Fundación Cardiovascular, Gestión Humana es el cimiento institucional sobre el cual se han implantado procesos y dinámicas de trabajo satisfactorias durante su existencia y el interés que la Institución ha puesto en el desarrollo y bienestar de su recurso humano, se ha visto reflejado en la calidad y competitividad de su exitosa gestión.

La Fundación, ha planteado como estrategia para afrontar un futuro exitoso, la generación del conocimiento en sus diferentes áreas de gestión, que le permita competir en los mercados internacionales con sus productos y servicios. Por lo tanto, es indispensable continuar con el diligenciamiento de las competencias SENA dentro de la actualización de los Instructivos, para así lograr la certificación de las Competencias Laborales SENA.

La actualización de los Instructivos es indispensable para la Fundación, pues por medio de ella se busca personal que asuma responsabilidades y que ponga al servicio de la Institución sus habilidades y destrezas.

Para la Institución, un Perfil de cargo es dinámico, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acorde cambia el entorno; por ello, debe actualizarse constantemente.

Se actualiza un perfil cuando el que se tiene ya no da cuenta, en forma completa, de las nuevas realidades o exigencias del cargo en la institución.

La actualización de los perfiles de cargo de las Unidades de Cuidados Intensivos, sirvió para tener un mayor control del desempeño laboral de los colaboradores de cada uno de los cargos, aumentando la eficiencia del trabajo, la cual se ve reflejada en los resultados de la valoración del desempeño de cada uno de los trabajadores.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

En la Fundación Cardiovascular de Colombia, es necesario que se continúe con el proceso de actualización de los instructivos y perfiles de cargo, para alcanzar la certificación por normas de competencias laborales SENA, la cual le brindará un mayor respaldo y reconocimiento a la Institución, frente a las empresas del sector salud.

Es pertinente, que la Fundación siga ampliando los conocimientos con respecto a las competencias, solicitando el apoyo de la Universidad Corporativa, para la creación de espacios de capacitación y aprendizaje para los colaboradores, sobre las mismas y de esta manera fortalecer las habilidades de las personas en los cargos correspondientes.

Dar continuidad a la actualización de los perfiles de cargo, para que cada colaborador tenga claridad de lo que se requiere en la Institución para desempeñarse bien en su cargo y para darle un mejor funcionamiento al área.

Actualizar constantemente los perfiles de cargo, pues debido a la globalización, las exigencias del mercado van cambiando y no se debe ir quedando atrás en los procesos.

Es oportuno, comprometer a los colaboradores y Jefes de áreas en el trabajo de actualización, pues de la información que suministren, dependerá el éxito y la validación de los procesos de Gestión Humana.

Se recomienda, realizar un bagaje de los cargos de la Fundación que aun no tienen instructivos de competencia, para iniciar el proceso de levantamiento de perfiles y de esta forma cumplir con los lineamientos que calidad exige en la Institución.

Finalmente, es importante que la Fundación continúe brindando el espacio de la pasantía, para que se siga llevando a cabo el proceso de actualización de perfiles pues aun queda un gran número de instructivos sin actualizar.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Apoyo en el Proceso de Selección.

Realización de las Entrevistas de Retiro de los Colaboradores.

Seguimiento de Personal Nuevo.

Preparación y Ejecución de los Out Door.

Apoyo en la Capacitación.

REFERENCIAS

Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias*. Argentina, ediciones Garnica.

Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2010) *Gestión Humana en la empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Asociación Colombiana de Gestión Humana, 23 (41): 13 – 36.

Castillo, L. & Ramírez, S. (2006) *Fundación Cardiovascular de Colombia 20 años*. Editores.

Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

Delgado, N. (2009) *Gestión de la comunicación interna para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en la Fundación Cardiovascular de Colombia*. Trabajo de grado en la modalidad pasantía. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.

Duque, J. (2005). *Ruta crítica para la implementación de la Gestión por competencias en las organizaciones*. Primer Congreso Internacional: gestión por Competencias. Bogotá.

Estay, C. & Marchant, L. (2005). *Gestión por competencias, un desafío y una necesidad*. Primer Seminario: Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Universidad Viña del Mar.

Gómez, O. (2008) Evaluación de la efectividad del modelo de gestión por competencias, implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia. Trabajo de grado en la modalidad pasantía. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.

Lira, C. (2005) Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación. Tesis de grado. Universidad de Los Lagos, Campus, Santiago de Chile.

Manual de Calidad, (2010) Fundación Cardiovascular de Colombia.

Marín, K. (2010) Actualización de los instructivos de competencias y características de cargo, del área de Administración de Cartera, bajo el modelo de competencias, de la Fundación Cardiovascular de Colombia. Trabajo de grado en la modalidad pasantía. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.

Mertens, L. (1998) *La Gestión por Competencia Laboral en la empresa y la formación profesional* (1.ed.). España.

Niño, K. (2005). *Evaluación de competencias técnicas en la Fundación Cardiovascular de Colombia*. Tesis de grado. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Colombia.

Orozco, J. & Martínez, A. (2005). *Conceptos básicos para normalización de competencia laboral*. Santa Fe de Bogotá. Colombia. Versión I.

Pabón, E. (2006) Desarrollo del modelo de competencias laborales en la Fundación Cardiovascular de Colombia. Trabajo de grado en la modalidad pasantía. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.

Prada, I. (2007) Gestión por Competencias. *Revista Visión Humana*, 6 (1): 15 – 18.

Saracho, J. (2005). Estado actual y tendencias de la gestión por competencias a nivel mundial. Primer Congreso Internacional: gestión por Competencias. Bogotá.


SENA Dirección general del sistema nacional de formación para el trabajo, Conceptos básicos para normalización de competencia laboral, versión 1. Bogotá, D.C. Recuperado el 20 de enero de 2011 de <http://www.senaobservatorio.edu.co>.


Vargas, F. (2002). *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano convergencias y desafíos*. Cinterfor/OIT.

Vigorena, F. (2007) Gestión por Competencias. *Revista Visión Humana*, 6 (1):
11 – 14.

ANEXOS

Anexo 2: Normas de competencia Laboral SENA para las UCI.

 DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL TRABAJO	<h2 style="margin: 0;">NORMA DE COMPETENCIA LABORAL</h2>	F2-015 V.1 Página 1 de 4																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">VERSION</td> <td>VERSION AVALADA MESA SECTORIAL</td> <td style="width: 20%;">MESA SECTORIAL</td> <td>SERVICIOS A LA SALUD</td> </tr> <tr> <td>REGIONAL</td> <td>BOGOTA</td> <td>CENTRO</td> <td>CENTRO DE FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO EN SALUD - BOGOTA</td> </tr> <tr> <td>METODOLOGO</td> <td>ELBA JOSEFINA CÓRDOBA</td> <td>VERSION</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TITULO DE LA N.C.L.</td> <td>230101063</td> <td>FECHA APROBACION</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CODIGO ELEMENTO</td> <td>01</td> <td>VIGENCIA</td> <td>5 AÑOS</td> </tr> </table>	VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	SERVICIOS A LA SALUD	REGIONAL	BOGOTA	CENTRO	CENTRO DE FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO EN SALUD - BOGOTA	METODOLOGO	ELBA JOSEFINA CÓRDOBA	VERSION	1	TITULO DE LA N.C.L.	230101063	FECHA APROBACION		CODIGO ELEMENTO	01	VIGENCIA	5 AÑOS	Vigente? <input checked="" type="checkbox"/>	
VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	SERVICIOS A LA SALUD																			
REGIONAL	BOGOTA	CENTRO	CENTRO DE FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO EN SALUD - BOGOTA																			
METODOLOGO	ELBA JOSEFINA CÓRDOBA	VERSION	1																			
TITULO DE LA N.C.L.	230101063	FECHA APROBACION																				
CODIGO ELEMENTO	01	VIGENCIA	5 AÑOS																			
TÍTULO DE LA N.C.L. 230101063 Cuidar Integralmente Al Usuario En Condiciones Críticas De Salud Según Su Estado Y De Acuerdo Con Criterios Técnico.																						
CODIGO ELEMENTO 01 Monitorear Las Funciones De Los Diferentes Sistemas De Acuerdo Con Las Condiciones Previas Y Objetivos Terapéuticos Concertados																						
<h3>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</h3> <p>A. La revisión cefalocaudal es realizada y registrada permanentemente de acuerdo con parámetros establecidos</p> <p>B. Las alteraciones encontradas en la revisión cefalocaudal son informadas al profesional de enfermería de acuerdo con protocolos del servicio</p> <p>C. El uso y manejo de equipos es realizado de acuerdo con especificaciones técnicas</p> <p>D. Las señales de alarma son informadas y registradas según protocolos</p> <p>E. Los formatos y registros clínicos son diligenciados según protocolos institucionales, normas técnicas y legales vigentes</p> <p>F. Las escalas de valoración funcional son aplicadas de acuerdo con protocolos</p> <p>G. Las normas de funcionamiento son aplicadas de acuerdo con manuales y protocolos vigentes</p> <p>H. Los resultados de las pruebas de laboratorio son reportados según protocolos</p>																						
<h3>CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES</h3> <p>01. Anatomía y fisiología, cardiovascular, respiratoria, renal, neurológica, gastrointestinal, endocrino (a, b)</p> <p>02. Signos y síntomas de las alteraciones más frecuentes por sistemas: (a,b)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cardiovasculares- Alteración de la PA, pulso, PUC, perfusión de los tejidos • Neurológicas: Variaciones de la conciencia, manejo del dolor • Renal: Alteración hidro electrolítico y ácido básica • Respiratorio: Patrón respiratorio, Saturación • Gastrointestinal: Alteraciones de la digestión • Endocrino: Alteraciones metabólicas <p>03. Técnicas de uso, manejo y mantenimiento preventivo de equipos (c, d)</p> <p>04. Normas técnicas y legales de registros clínicos y formatos institucionales (a,b,d,e,h)</p> <p>05. Escalas de valoración funcional: Glasgow, Norton, Braden, TISS, Apache (f). Escala de Dolor</p> <p>06. Normas y protocolos de funcionamiento de cuidado intensivo (g)</p> <p>07. Parámetros normales de exámenes de laboratorio y pruebas diagnósticas (h)</p>																						
<h3>RANGOS DE APLICACION</h3> <p>TIPO DE MONITOREO</p> <p>Invasivo</p> <p>No invasivo</p>																						
<h3>EVIDENCIAS REQUERIDAS</h3>																						

 DIRECCIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	<h2>NORMA DE COMPETENCIA LABORAL</h2>	F2-015 V.1 Página 1 de 4
--	---------------------------------------	--------------------------------

VERSION REGIONAL	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	SERVICIOS A LA SALUD
METODOLOGO	ALBA AURORA DUQUE LOPERA	CENTRO	CENTRO DE FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO EN SALUD - BOGOTA
TITULO DE LA N.C.L.	230101085	VERSION	1
CODIGO ELEMENTO	01	FECHA APROBACION	27/11/2006
	Atender al paciente urgente acorde con los criterios técnico – científicos en forma oportuna y eficaz	VIGENCIA	5 AÑOS <input checked="" type="checkbox"/> Vigente?
	01 Gestionar los recursos de acuerdo con las necesidades del paciente urgente y la complejidad del servicio de urgencias		

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. La verificación de la dotación del servicio de urgencias esta acorde con la complejidad del mismo.
- B. La verificación del estado de materiales y funcionamiento de equipos corresponde a estándares de seguridad.
- C. El egreso del paciente se realiza de acuerdo con la evolución del estado inicial y acorde con las normas legales e institucionales
- D. La coordinación del equipo de trabajo se realiza oportunamente con base en la valoración inicial, estado y evolución del paciente
- E. La administración del recurso humano se acoge a las normas institucionales y laborales vigentes.
- F. La prevención, control e información de los riesgos ocupacionales cumplen con la normatividad legal e institucional.
- G. La comunicación e información a la familia se da oportunamente en forma clara, precisa y con amabilidad.
- H. La atención de quejas y reclamos cumple con los requisitos institucionales y estándares de servicio al cliente

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Requisitos de habilitación de las instituciones prestadoras de salud: (físicos, técnicos, humanos), convenios institucionales de atención (a,b,c,d,e,f,g,h)
- 02. Estándares de seguridad de equipos y materiales (a,b,c,d,e,f,g,h)
- 03. Criterios de ingreso y egreso: normalidad para la atención de urgencias (atención inicial, referencia y contrarreferencia)(a,b,d,e,f,g,h,i)
- 04. Manejo de la cadena de custodia (elementos de prueba y evidencia física) (a,b,c, d,e,f,g)
- 05. Deberes y derechos de los pacientes y la familia. (a,b,c,d,e,f,g,h)
- 06. Perfil de cargos y competencias del personal del servicio de urgencias. (d,e,f,g,h)
- 07. Guías de manejo clínico de acuerdo con las causas de ingreso. (a,b,c,d,e,f,g)
- 08. Proceso administrativos y sistema de gestión de la calidad para la: contratación evaluación de desempeño, promoción, entrenamiento y auditoria en el servicio de urgencias (a,b,c,d,e,f,h)
- 09. Normas de salud ocupacional y riesgos profesionales, legislación laboral, reglamentación para urgencias (a,b,c,d,e,f,g,h)
- 10. Gestión del talento humano: capacitación y desarrollo de personal en el área, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, motivación, autocontrol, (a,b,d,e,f,g,h)
- 11. Gestión de procesos (análisis y solución de problemas) (a,b,c,d,e,f,g,h)
- 12. Planes de emergencia: interno, externo. (a,b,c,d,e,f,g,h)
- 13. Producción limpia: ecosistema, residuos hospitalarios y similares bioseguridad (a,b,c,d,e,f)

RANGOS DE APLICACION

NIVEL DE ATENCION
 Primero
 segundo
 tercero

TIPO DE URGENCIA

Anexo 3: Diccionario de habilidades y destrezas de la FCV.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
AGILIDAD Rapidez y eficacia en la realización de una tarea dentro del puesto de trabajo.	0	Cumple con la realización de sus tareas, pero sin mostrar rapidez en la ejecución de las mismas.
	1	Cuando se le exige y presiona, realiza con prontitud las actividades que le corresponden.
	2	En situaciones de mucha carga laboral o actividades pendientes, se desempeña con prontitud en la realización de tareas propias de su cargo.
	3	Actúa con diligencia y prontitud, realizando a tiempo sus actividades y las tareas que se le pide desarrollar.
	4	Es ágil en la realización de las tareas, concluyendo incluso antes del tiempo estipulado, y lo hace correctamente.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
ASERTIVIDAD Habilidad para expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno y de la forma adecuada.	0	Expresa sus sentimientos y pensamientos en momentos que no son oportunos y/o de una forma inadecuada.
	1	Cuando se le pide, expresa adecuadamente sus desacuerdos frente al grupo de trabajo o un cliente, argumentando sus razones.
	2	Dice a alguien cuando no es posible atender sus demandas. Puede hacer llamados de atención a quien no cumple o interfiere con su trabajo.
	3	Tiene la habilidad para llamar la atención a alguien que comete faltas, haciéndolo de una forma correcta y argumentando todas sus razones.
	4	Puede expresar y defender sus puntos de vista frente a superiores, directivos y personalidades importantes, de la forma adecuada.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
COMPRENSIÓN	0	Al leer documentos o escritos diferentes, presenta dificultad en la abstracción de ideas y comprensión de conceptos.

Actualización de los Instructivos de Competencias 60

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
LECTORA Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	1	Lee paso a paso las instrucciones para llenar documentos o realizar una tarea y lo hace correctamente.
	2	Comprende y cumple correctamente con indicaciones y órdenes dadas por escrito en cartas, memorandos o intranets.
	3	Lee y comprende cartas, documentos, artículos y teorías relacionadas con su labor y su área de desempeño.
	4	Comprende e interpreta información leída en diferentes medios impresos, relacionada con cualquier tema o área de desempeño.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
CONCENTRACIÓN Capacidad de abstracción en una sola cosa, en donde se centra toda la atención.	0	Se muestra distraído en tareas que donde se requiere centrar toda la atención.
	1	Cuando una tarea demanda alta concentración, busca el ambiente propicio para tratar de centrar su atención solo en ella.
	2	Se concentra en la realización de sus tareas, pero se distrae con facilidad cuando hay interrupciones.
	3	Tiene la habilidad de fijar su atención en una tarea durante un largo periodo de tiempo, y difícilmente se distrae.
	4	Puede concentrar toda su atención en la realización de una tarea, aunque a su alrededor haya situaciones que puedan distraerlo.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
COORDINACIÓN VISOMOTORA Habilidad para poder observar y al mismo tiempo realizar una tarea manual.	0	Cuando una tarea implica coordinar visión y manipulación, se le dificulta ejecutarla.
	1	Realiza pausadamente tareas manuales que implican una observación permanente de las mismas.
	2	Realiza con rapidez tareas que implican coordinación visual y manual, cometiendo algunos errores en su ejecución.
	3	Puede realizar con agilidad y precisión tareas manuales que implican permanente observación de la misma.
	4	Compagina perfectamente habilidades motoras y visuales en el cumplimiento de tareas, sin cometer errores en su ejecución.

Actualización de los Instructivos de Competencias 61

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
DESTREZA MATEMÁTICA Seleccionar métodos o formas matemáticas para entender y resolver un problema.	0	En la resolución de problemas, presenta dificultad para aplicar formas matemáticas.
	1	Resuelve problemas que implican la realización de operaciones básicas como suma y resta de cantidades.
	2	Resuelve rápidamente problemas que requieren la realización de operaciones como multiplicación, división y obtención de porcentajes.
	3	Conoce y aplica fórmulas y ecuaciones matemáticas para la resolución de problemas en la realización de sus tareas.
	4	Aplica correcta y rápidamente fórmulas matemáticas y estadísticas para la resolución de problemas y el análisis de información.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
DESTREZAS CIENTÍFICAS Utilizar métodos científicos para la comprensión y resolución de problemas.	0	Resuelve problemas, sin utilizar parámetros establecidos en métodos científicos.
	1	Identifica, mediante la observación, problemas relacionados con su labor o área de trabajo.
	2	Tiene la habilidad de plantear hipótesis con respecto a situaciones polémicas previamente identificadas mediante la observación.
	3	Puede llegar a la experimentación para tratar de comprobar hipótesis planteadas en el análisis de problemas.
	4	Utiliza metodologías apropiadas y llega a conclusiones, comprobando o refutando hipótesis, para solucionar un problema.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
DIGITACIÓN Habilidad manual de tecleado rápido y preciso en diferentes equipos.	0	Al ejecutar tareas de digitación, las realiza de forma imprecisa y pausada, cometiendo varios errores.
	1	Puede digitar textos con un solo dedo y mirando todo el tiempo el teclado, lo que implica lentitud en la realización de este tipo de tarea.
	2	Digita con agilidad, alternando la mirada entre el teclado y el texto, cometiendo algunos errores.
	3	Puede digitar cualquier texto con rapidez, sin mirar el teclado y cometiendo errores mínimos.

Actualización de los Instructivos de Competencias 62

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
	4	Digita rápidamente textos, sin mirar el teclado, utilizando técnicas mecanográficas y sin cometer errores.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
ESCRITURA– REDACCIÓN Capacidad para escribir una carta, informe o artículo de manera tan clara, que quienes lo lean, puedan comprender.	0	Presenta dificultad en la construcción de textos, necesarios para comunicarse.
	1	Redacta cartas o documentos que posteriormente deben ser corregidos por otra persona.
	2	Redacta cartas o documentos dirigidos a personal interno o externo, con coherencia y buena ortografía.
	3	Es hábil para redactar informes y propuestas que deben ser presentados ante sus superiores o los directivos de la institución.
	4	Escribe documentos y artículos que podrían ser publicados en medios de comunicación a nivel local y/o nacional, por su excelencia.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
ESCUCHA ACTIVA Escuchar atentamente lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	0	Frente a la información que se le transmite, no presta la atención necesaria.
	1	Toma con exactitud mensajes telefónicos o información dada por alguien.
	2	Atiende a su interlocutor y responde preguntas sobre información manejada en su cargo o área de trabajo.
	3	Escucha atentamente lo que otra persona está hablando, sin interrumpir, ni distraerse.
	4	Puede permanecer durante un largo período de tiempo, escuchando a alguien y responde correctamente al hacerle preguntas al respecto.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
EXPRESION ORAL Hablar con los demás de	0	Utiliza términos o conceptos, que no se adaptan al contexto en el cual se desenvuelve.
	1	Recibe y realiza llamadas telefónicas internas y externas. Puede dar información y transmitir un mensaje correctamente.

Actualización de los Instructivos de Competencias 63

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
manera clara y comprensible, utilizando los términos adecuados para cada situación.	2	Expone temas y situaciones competentes a su cargo, frente a su grupo de trabajo.
	3	Puede comunicar situaciones y exponer cualquier tema frente a superiores, directivos y personal externo.
	4	Tiene la habilidad para exponer frente a un auditorio de más de 50 personas, diferentes temas y propuestas de trabajo.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
GENERACIÓN DE IDEAS Generar varias alternativas para el desarrollo de actividades y la solución de problemas.	0	Su participación en el aporte de ideas, se ve limitada.
	1	Realiza sugerencias cuando se le pide que aporte en una lluvia de ideas sobre un tema o situación que conoce.
	2	Sugiere alternativas para la solución de problemas que comprometen su trabajo o su área.
	3	Genera voluntariamente diversas alternativas, evaluándolas y seleccionando la mejor para el logro del objetivos.
	4	Tiene la habilidad de desarrollar propuestas y proyectos de desarrollo y mejoramiento para la institución o un área del conocimiento.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
HABILIDAD MANUAL Realizar con rapidez movimientos coordinados de manos o brazos para sujetar, manipular o ensamblar objetos.	0	Se le dificulta la ejecución de tareas que implican la manipulación de objetos.
	1	Cuando se le exige, puede realizar tareas manuales, pero mostrando dificultad en su ejecución.
	2	Muestra cierta agilidad en la ejecución de tareas que implican sujetar o manipular objetos y documentos, con los que está familiarizado.
	3	Es hábil en la realización de tareas manuales, las hace con agilidad y por lo general, no comete errores en su ejecución.
	4	Realiza con mucha agilidad y sin cometer errores, todas las tareas que impliquen la utilización de manos y brazos.

Actualización de los Instructivos de Competencias 64

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
IDENTIFICACION DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS Identificar lo que debe ser cambiado para alcanzar una meta y determinar los resultados por dicho cambio.	0	Frente a una situación problemática, le cuesta identificar causas y plantear correcciones.
	1	Cuando se le exige, analiza situaciones y las causas de las mismas, indicando posibles conductas a seguir.
	2	Identifica las causas de situaciones que están afectando su desempeño o labor, proponiendo estrategias de mejoramiento.
	3	Constantemente analiza situaciones polémicas de su labor, la de otros o de su área de trabajo y evalúa estrategias a seguir para el cambio.
	4	Puede analizar todas las situaciones que requieran ser cambiadas, planteando diferentes alternativas y visualizando lo que pasaría.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
IDENTIFICACION Y RESOLUCION DE PROBLEMAS Identificar la naturaleza de un problema y visualizar las posibles soluciones.	0	En la realización de tareas, pasa por alto situaciones que deben ser atendidas para evitar dificultades.
	1	Identifica situaciones polémicas que afectan su trabajo y las comunica.
	2	Se pone de acuerdo con otros para buscar soluciones a un problema previamente identificado.
	3	Identifica y soluciona rápida y correctamente situaciones que afectan el desempeño y resultados individuales y de su área de trabajo.
	4	Analiza problemas identificados, genera alternativas de solución, escoge la más adecuada y evalúa los resultados de su decisión.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
INSTRUCCIÓN Enseñar a otras personas cómo realizar correctamente una tarea específica.	0	Cuando se requiere transmitir a otras personas conocimiento o formas de proceder, no brinda la información suficiente.
	1	Puede enseñar a un nuevo compañero de trabajo cómo realizar las tareas asignadas o indicar a alguien sobre una información requerida.
	2	Puede instruir a un colega en la realización de una tarea determinada, de la que tiene conocimiento; o a un cliente en los procedimientos a seguir.
	3	Demuestra correctamente a otra persona cómo realizar procedimientos competentes a su función.

Actualización de los Instructivos de Competencias 65

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
	4	Puede instruir a una persona en la realización de diversas tareas, aunque no las haya realizado.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
INVESTIGACIÓN Alcance de exploración con la finalidad de descubrir o interpretar hechos y fenómenos.	0	En el desarrollo de sus funciones, no evidencia la aplicación de métodos de investigación.
	1	Cuando se le pide, consulta acerca de un tema específico relacionado con su trabajo.
	2	Se interesa por estar actualizado con relación a temas de interés competentes a su cargo o área de desempeño.
	3	Puede explorar en diferentes medios acerca de temas específicos, analizarlos y adaptarlos a su tarea. Genera propuestas de investigación.
	4	Utiliza metodologías y teorías apropiadas. Adelanta propuestas de investigación por el desarrollo institucional o un área del conocimiento.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
LOGÍSTICA Cálculo que se realiza con anticipación para la planeación de un evento.	0	En la organización de actividades o eventos, no utiliza suficientes estrategias de planeación.
	1	Cuando se le asigna una tarea que implique esta habilidad, puede organizar un evento con la constante supervisión de un superior.
	2	Tiene la habilidad de planear y organizar la realización de un evento competente a su cargo o área de conocimiento, con la ayuda de otros.
	3	Puede organizar correctamente un evento que implique acciones tales como manejo de personal, presupuesto, cronograma, publicidad, etc.
	4	Puede realizar todo tipo de evento o actividad, encargándose de todo lo relacionado con él, demostrando resultados altamente efectivos.

Actualización de los Instructivos de Competencias 66

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
MANEJO DE EQUIPOS Conocimiento y utilización adecuada de computadores y equipos mecánicos o electrónicos necesarios para realizar una tarea.	0	En la ejecución de actividades, no utiliza adecuadamente los equipos que facilitarían su tarea.
	1	Sabe manejar los equipos que son necesarios para la realización de sus funciones.
	2	Maneja correctamente y tiene algún conocimiento sobre el funcionamiento de los equipos que utiliza diariamente en su labor.
	3	Conoce el funcionamiento de los equipos que utiliza, lo que le permite manejarlos y solucionar problemas técnicos que puedan presentarse.
	4	Tiene conocimiento en el manejo y funcionamiento de diferentes equipos mecánicos y electrónicos, aunque no los utilice en sus labores.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS Capacidad para dirigir y motivar personal, guiándolo hacia metas y objetivos comunes.	0	El logro de resultados, se ve afectado por la inadecuada dirección de su equipo de trabajo.
	1	Puede dirigir y monitorear a una persona que se asigne a su cargo, respondiendo por los resultados de ésta.
	2	Tiene la habilidad de manejar un pequeño grupo de personas a su cargo, motivándolas, evaluándolas y guiándolas en el cumplimiento de tareas.
	3	Tiene la habilidad de direccionar grupos grandes de personas, delegar responsabilidades, tomar decisiones y responder por el trabajo de todos.
	4	Puede dirigir un gran número de personas, desarrollando modelos de gestión de recursos humanos para obtener resultados eficaces.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
MANEJO DEL TIEMPO Administración del tiempo como variable para la ejecución eficiente del trabajo y el cumplimiento de	0	El cumplimiento de sus tareas, se ve afectado por la inadecuada distribución y/o administración del tiempo.
	1	Necesita el control de un supervisor para realizar las actividades requeridas en el tiempo asignado.
	2	Realiza las tareas asignadas en el tiempo exigido, con pocas fallas en el tiempo de entrega del resultado requerido.
	3	Tiene la habilidad para priorizar las actividades a realizar y administrar el tiempo para cumplirlas.

Actualización de los Instructivos de Competencias 67

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
responsabilidades.	4	Destina el tiempo necesario para cada tarea y cumple a cabalidad con los objetivos propuestos en el tiempo determinado.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
MEMORIA Capacidad para retener y recordar ideas, conceptos e información importante.	0	Olvida información que debe transmitir o aplicar en la ejecución de sus tareas.
	1	Puede recordar pequeñas cantidades de información, reteniéndolas por poco tiempo.
	2	Recuerda información necesaria para la ejecución de sus tareas, requiriendo en ocasiones acudir a ayudas para recuperar datos.
	3	Es hábil para recordar datos e información adquirida incluso hace un largo periodo de tiempo.
	4	Retiene y recupera cuando es necesario, todo tipo de información a corto o largo plazo, sin requerir ayudas técnicas o de otras personas.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
ORDEN Disponer, planear u ordenar sistemáticamente elementos o partes de un sitio de trabajo con vistas a la acción o al uso.	0	Su puesto y elementos de trabajo no permanecen organizados, dificultando la ejecución de tareas.
	1	Mantiene ordenado su puesto de trabajo y los elementos necesarios para realizar sus tareas diarias.
	2	Mantiene ordenados los elementos, documentos y materiales necesarios para la ejecución de todas las actividades.
	3	Tiene la habilidad de ordenar sistemáticamente todos los documentos y elementos que maneja, de forma que otros puedan acceder a ellos.
	4	Mantiene ordenado no solo su puesto, sino su área de trabajo, permitiendo el fácil desenvolvimiento suyo y de otras personas.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
ORGANIZACION DE LA	0	La información y documentos que maneja, es distribuida de una forma inadecuada.

Actualización de los Instructivos de Competencias 68

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
INFORMACION Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	1	Organiza la información mediante mecanismos ya establecidos dentro de su cargo o área de trabajo.
	2	Clasifica la información mediante algunas categorías como recibidas, entregadas, fecha, entre otras.
	3	Crea nuevas categorías y mecanismos para organizar información y documentos de trabajo.
	4	Desarrolla y utiliza prototipos para nuevos sistemas de bases de datos, que puedan ser útiles también a otros.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
PENSAMIENTO CONCEPTUAL Aplicar o crear nuevos conceptos para el desarrollo de actividades o la solución de problemas.	0	En la ejecución de actividades, no evidencia la aplicación de nuevos conocimientos o teorías que aportarían a su labor.
	1	Aplica nuevos conceptos y métodos adoptados e impuestos por la institución.
	2	Puede aplicar en su labor los conceptos aprendidos en capacitaciones y jornadas de actualización.
	3	Permanece actualizado sobre nuevos conceptos, técnicas y teorías, y los aplica en el desarrollo de sus funciones.
	4	Tiene la habilidad de elaborar nuevos conceptos y teorías para el análisis y la solución de problemas.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
PERCEPCION SOCIAL-EMPATIA Capacidad para ponerse en el lugar del otro, captar sus sentimientos y comprender sus reacciones.	0	Se muestra indiferente ante las necesidades y/o solicitudes de sus clientes internos o externos.
	1	Percibe los diferentes estados de ánimo de sus compañeros de trabajo o de sus clientes internos y externos.
	2	Percibe los estados de ánimo de otras personas y muestra interés por conocer las causas y entender sus comportamientos.
	3	Entiende las reacciones y comportamientos de otros, ofreciendo su apoyo.
	4	Tolera las diferentes reacciones de quienes están a su alrededor, ofreciendo soluciones a la problemática para buscar su bienestar.

Actualización de los Instructivos de Competencias 69

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
PERSUASION Convencer a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	0	Sus puntos de vista se ven influidos y en ocasiones cambiados, por sus interlocutores.
	1	Tiene la habilidad de expresar sus puntos de vista a otras personas.
	2	Expresa sus puntos de vista aunque sean diferentes a los de otros y argumenta sus razones.
	3	Justifica sus razones, logrando casi siempre convencer a sus interlocutores.
	4	Tiene la habilidad para convencer a otros de aceptar sus ideas, mediante el manejo adecuado de la expresión oral y el conocimiento que posee.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
PLANIFICACION Desarrollar e implementar estrategias para llevar a cabo una actividad.	0	Desarrolla sus actividades, sin cumplir con parámetros estructurados de ejecución y tiempo.
	1	Puede programar y coordinar una actividad específica que le haya sido asignada.
	2	Programa sus días de trabajo, de acuerdo a las actividades a realizar y cumple con dicha programación.
	3	Desarrolla cronogramas de las actividades propias y de otros, teniendo en cuenta tiempo requerido y disponibilidad.
	4	Propone y desarrolla estrategias adecuadas para cumplir eficazmente con el trabajo asignado, antes del

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
RAPIDEZ PERCEPTIVA Habilidad para captar casi inmediatamente una idea o situación, en donde se espera una respuesta con eficacia y propiedad	0	Prevé situaciones, sin ofrecer soluciones oportunas a las mismas.
	1	Identifica situaciones donde se requiere su acción y trata de responder a ellas cuando se le pide que lo haga.
	2	Identifica situaciones apremiantes que requieren su intervención y responde a ellas con cierta agilidad.
	3	Está atento a situaciones que se puedan presentar, generando rápidamente alternativas de solución.
	4	Prevé situaciones apremiantes, teniendo listas estrategias que pueda poner en acción en el momento que se requiera.

Actualización de los Instructivos de Competencias 70

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
TOMA DE DECISIONES Seleccionar un curso de acción de manera autónoma y oportuna, después de considerar las distintas opciones.	0	Resuelve situaciones sin valorar todas las opciones o soluciones posibles, desconociendo otras apropiadas.
	1	Cuando debe tomar decisiones, consulta a otros para que le ayuden a elegir la opción más apropiada.
	2	Frente a situaciones decisivas, analiza diversas opciones y elige una de ellas, pero consulta con su superior antes de ratificar su decisión.
	3	Puede tomar fácil y correctamente decisiones que involucran personas o funciones a su cargo, evaluando todas las opciones y eligiendo la mejor.
	4	Constantemente evalúa posibles acciones a seguir y toma acertadamente decisiones que comprometen o afectan a un gran número de personas.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
TRABAJO BAJO PRESION Capacidad para ejercer un cargo en condiciones de alta exigencia, con resultados rápidos y eficaces.	0	Es vulnerable a la presión ejercida por factores que afectan sus labores diarias.
	1	Con ayuda de otras personas, logra entregar resultados en momentos de alta presión.
	2	Responde a las exigencias de su labor. Sin embargo muestra cierta dificultad para manejar emociones generadas por situaciones de presión.
	3	Responde eficazmente a situaciones de alta exigencia, buscando alternativas para manejar las sensaciones producidas por dicha presión.
	4	Responde adecuadamente a situaciones de presión, maneja sus impulsos y obtiene resultados igualmente efectivos a los de otras circunstancias.

Habilidad y/o destreza	Nivel	Indicador de conducta
VELOCIDAD DE REACCION Capacidad de responder rápida y correctamente a una señal cuando aparezca.	0	Pasa por alto las señales que requieren atención o respuesta de su parte.
	1	Reconoce las señales que requieren una acción de respuesta inmediata.
	2	Identifica las señales que requieren su acción y trata de responder a ellas de forma inmediata.
	3	Responde rápida y efectivamente a todas las señales que requieren una respuesta de su parte.
	4	Está alerta a las señales visuales o auditivas que requieran una intervención de su parte o de otras

