

ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS IMPLEMENTADO  
POR LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.

ANDRÉS FERNANDO ROA MURCIA  
EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICOLOGÍA  
SUPERVISORA:  
PS. LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
BUCARAMANGA  
2015

## DEDICATORIA

A mi familia por estar siempre a mi lado  
para darme su apoyo incondicional

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	04
ABSTRACT.....	05
INTRODUCCION.....	06
Justificación.....	06
Objetivo General.....	07
Objetivos específicos.....	07
MARCO TEORICO.....	08
METODOLOGÍA.....	17
Participantes.....	17
Instrumentos.....	17
Procedimiento.....	18
RESULTADOS.....	18
ACTIVIDADES SATELITES.....	19
DISCUSION.....	20
CONCLUSIONES.....	20
RECOMENDACIONES.....	21
REFERENCIAS.....	22

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS IMPLEMENTADO POR LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.

AUTOR(ES): ANDRÉS FERNANDO ROA MURCIA

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

### RESUMEN

En el presente trabajo se abordará el tema de gestión por competencias del talento humano en cuanto a su método de implantación, que conlleva a estructurar los subsistemas de análisis, descripción y documentación de cargos, selección de personal y evaluación de desempeño, ya que la necesidad organizacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) actualmente está en realizar cambios que requieren especial atención para asegurar el éxito de las prácticas llevadas a cabo en el área de recursos humanos. La metodología fue diseñada con un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y transversal, dirigido a los integrantes de la FCV, específicamente a las dependencias del Centro Tecnológico Empresarial (CTE), Instituto del Corazón de Floridablanca (ICF) y el Hospital Internacional de Colombia (HIC). El instrumento empleado ha sido el método de gestión por competencias de Martha Alicia Alles plasmado en sus diferentes obras, de las cuales se hará referencia en el desarrollo de este trabajo. El resultado fue un cambio en la elaboración de perfiles de cargo que tendrá efectos en la futura evaluación de desempeño.

### PALABRAS

#### CLAVES:

Gestión por competencias, perfiles de cargo, evaluación de desempeño

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: UPDATE COMPETENCY MANAGEMENT SYSTEM  
IMPLEMENTED BY THE CARDIOVASCULAR  
FOUNDATION OF COLOMBIA.

AUTHOR(S): ANDRÉS FERNANDO ROA MURCIA

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

### ABSTRACT

In this work the theme will address competency management of human talent in their method of implementation, which leads to the sub-structure analysis, description and documentation of positions, recruitment and performance evaluation, as the need organizational Cardiovascular Foundation of Colombia (FCV) is currently making changes that require special attention to ensure the success of the practices carried out in the area of human resources. The methodology was designed with a qualitative approach, descriptive and transversal addressed to the members of the FCV, specifically dependencies Technology Center Enterprise (CTE), Heart Institute Floridablanca (ICF) and the International Hospital of Colombia ( HIC). The instrument used was the method of management skills Martha Alicia Alles reflected in different works, of which reference will be made in the development of this work. The result was a change in the development of job profiles that will impact on future performance evaluation.

### KEYWORDS:

Skills management, job descriptions , performance evaluation

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## INTRODUCCIÓN

### JUSTIFICACIÓN

En términos generales cuando se habla de la gestión del talento humano se hace referencia al “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a los recursos humanos, como el análisis de perfiles, el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y las evaluaciones de desempeño” (Chiavenato, 2009, p. 9). Dentro de los aspectos más relevantes en la gestión del talento humano es la descripción de cargos, ya que en su diseño se define el contenido de cada posición con tareas, los métodos empleados para trabajar y qué tipo de relaciones mantiene el trabajador con los demás miembros, o sea a quienes supervisa y a quiénes reporta resultados (Chiavenato, 2009). Las organizaciones que actualmente tienden a ser más exitosas y a futuro con mayor probabilidad de seguir siendo, tienen como común denominador centrar su atención en las personas que en ellas trabajan y en sus resultados, dejando en segundo plano los puestos de trabajo, estructuras y funciones; lo están haciendo con el marco de referencia de gestión por competencias (Rábago, 2010, citado en Castro & Rodríguez, 2014).

El uso del concepto de competencias y su misma evaluación permiten constatar que el éxito profesional hoy en día no está directamente relacionado con la formación académica ni del conocimiento, sino de experiencias de aprendizaje en contextos reales y de variables comportamentales como la motivación y las actitudes (Boyatzis, 1982; Charria et ál., 2009; Rodríguez, 2004, citados en Charria, Sarsosa, Uribe, López & Ortiz, 2011).

Estos hallazgos han despertado un interés por implementar metodologías por competencias que optimicen el proceso de enseñanza y evaluación en los recursos humanos de las organizaciones (Alles, 2006; Zayas, 2002, citados en Charria, Sarsosa, Uribe, López & Ortiz, 2011). Sin embargo, para implementar un modelo por competencias en el ámbito organizacional, es primordial conocer las clasificaciones existentes, sus particularidades, para seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades particulares y emplearla en la evaluación, predicción del desempeño y promover el desarrollo profesional de los involucrados en un contexto determinado (Charria, Sarsosa, Uribe, López & Ortiz, 2011).

La Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) se define a sí misma como una organización enfocada en la prestación de servicios de salud, sin ánimo de lucro, conformada por un equipo humano altamente calificado y comprometido, que trabaja alineada a criterios médicos, éticos, científicos, y tecnológicos de excelente calidad en permanente mejoramiento; para la prevención, diagnóstico y tratamiento de todas las enfermedades, principalmente las cardiovasculares; enfatizando en la investigación de nuevas opciones que mejoren la calidad de vida de sus pacientes, colaboradores y comunidad en general y con un profundo carácter docente que apunte a la formación continua como mecanismo para lograr la excelencia (FCV, 2015).

En su caso particular es una organización que con su forma de ofrecerse en el mercado demuestra su evolución y desarrollo, representa una gran demanda para sus integrantes establecer un sistema de gestión con una visión estratégica actualizada. El concepto de competencias, sus modelos, clasificaciones y aplicaciones va en una búsqueda continua por mejorar la calidad de la educación superior y su capacidad para desarrollar estrategias que estimulen el compromiso y responsabilidad profesional, en favor de la resolución creativa de problemas en los diferentes contextos laborales (Charria, Sarsosa, Uribe, López & Ortiz, 2011).

En sujeción a estos señalamientos para la FCV hace un ajuste preciso al optar por implantar en su direccionamiento estratégico dicha metodología, y en obediencia a estas líneas, en las próximas de

este trabajo su marco teórico dará a conocer un sistema que ha comenzado a incursionar en los procesos organizacionales de gestión del talento humano.

## OBJETIVO GENERAL

- ❖ Actualizar el sistema de gestión por competencias implementado por la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) con la finalidad de optimizar la administración de los procesos llevados a cabo en Recursos Humanos.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar las necesidades de cambio en el sistema de gestión por competencias empleado en la organización.
- ❖ Estructurar el método para establecer el sistema de gestión por competencias que se adapte a la organización a partir de la consulta de métodos existentes.
- ❖ Realizar los cambios en el sistema de gestión por competencias de la organización para ser implementado a futuro en los diferentes procesos del área de recursos humanos.

## MARCO TEÓRICO

Para empezar, hay que entender que las organizaciones que desean posicionarse en el mercado y deben competir con las demás, se ven en la situación de pensar cómo alcanzarán la rentabilidad mediante los recursos que disponen. Se trata de un prominente motivo económico, sin embargo, también se busca el bien de los miembros de la organización y la satisfacción de los clientes (Alles, 2014).

Si bien, para la consecución de objetivos organizacionales se plantean dos visiones, la gestión funcionalista y la gestión estratégica. La primera perspectiva consiste en que las actividades de recursos humanos tales como diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de compensación, capacitación y desarrollo, sean independientes unas de otras, es decir, cumplen sus responsabilidades de forma autónoma, cuyos resultados pueden ser contraproducentes, por ejemplo, si la organización establece un programa de capacitación sin tener en cuenta el plan estratégico, no se podría dar cuenta de su contribución, suplementación de necesidades y beneficio, que finalmente se traduce en una situación desfavorable como gastos innecesarios (Gallego, 2000). Mientras que en el caso de la gestión estratégica el área de recursos humanos es considerada como un subsistema que interactúa con los demás como por ejemplo producción, mercadeo y finanzas, alineados a la misión y visión y que ayuda a cumplir sus propósitos mediante actividades como el diseño de cargos, selección y gestión del desempeño. De esta manera el ideal de una organización se ve reflejado en la visión de gestión estratégica (Gallego, 2000).

Entendido el sentido de ser de la organización, se sabe que tiene que poner en marcha sus planes y materializar las ideas con la finalidad de participar activamente en el mercado, lo cual implica que los integrantes que la conforman realicen tareas administrativas como distribuir sus responsabilidades de acuerdo a su modo de trabajo, reclutar y seleccionar empleados, mantener la relación legal contractual y salarial, entrenar y capacitar, promover el desarrollo de carreras, evaluar desempeño, vigilar que las compensaciones y pagos sean correctas, controlar la higiene y seguridad del empleado, inclusive despedir empleados, en otras palabras, todo aquello que corresponde desde el inicio hasta el final de las relaciones laborales (Alles, 2014).

Dichas tareas mencionadas se distinguen de las relacionadas propiamente con el negocio, ya sea ventas y producción, por ende en la organización habrán áreas que se denominan línea y staff, donde la primera se refiere a las que se ocuparán de las actividades fundamentales de negocio, y la segunda consiste en el área que realiza todo trabajo que puede ser tercerizado, por ejemplo, procesamiento de información; claramente el área de recursos humanos sería línea para su propio equipo de trabajo por el hecho de que coordina las principales responsabilidades administrativas, a su vez, es staff para las demás áreas del negocio, por lo que son sus clientes internos (Alles, 2014). De modo que la importancia del área de recursos humanos engloba todas las áreas de la organización y radica en sus servicios para seleccionar correctamente a los candidatos, evitar rotación de personal, personal insatisfecho, falta de compromiso, que el empleado no esté de acuerdo con el salario y falta de capacitación (Alles, 2014).

Al observar este escenario, damos cuenta de que toda acción en la organización va orientada a poseer los mejores recursos humanos para superar sus competidores, y las personas encargadas de liderar los procedimientos establecidos para lograrlo, se preguntan cuál es el foco del negocio y qué capacidades o talentos necesitan, en consecuencia planificarán el entrenamiento y la capacitación de sus colaboradores para diferenciarlos de los recursos humanos ajenos y que cada uno de ellos alcance sus objetivos individuales con eficacia, que en suma serán los que constituyen la misión, visión y actividades estratégicas (Alles, 2014).

A partir de ésta dinámica organizacional, se puede inferir que la clave para el éxito está en la calidad del trabajo y las cualidades del equipo humano, por lo tanto, es imprescindible establecer una metodología de gestión que favorezca estas expectativas (Gallego, 2000). La metodología de gestión que por excelencia ha tenido mayor impacto en los últimos años ha sido la de Martha Alicia Alles, la cual será expuesta en los siguientes párrafos, para continuar con la muestra de otras experiencias en las que se emplearon metodologías diferentes, pero con algunas similitudes, y que a su vez, darán el argumento para predecir que su implementación realmente puede arrojar resultados satisfactorios.

Por consiguiente, al hacer el empalme de la visión estratégica de gestión con la metodología de Martha Alles, se encuentra que la convergencia está en referirse al área de recursos humanos, como un área directamente vinculada con la estrategia empresarial, ya que puede agregar valor a la misma cuando identifica qué características básicas de sus colaboradores son requeridas para cada puesto de trabajo y propone qué soluciones son pertinentes para promover los objetivos organizacionales en el mercado (Alles, 2014). Las características básicas requeridas para cada puesto de trabajo se definen de la siguiente manera:

- ❖ **Conocimientos:** Su definición conceptual es la misma que la de competencias técnicas, son “aquellos saberes ordenados sobre un tema particular, materia o disciplina” (Alles, 2010, p. 19), y serán los criterios de inclusión más fáciles y primordiales para detectar en la evaluación de lo requerido en cada puesto de trabajo, pues en caso de no poseerlos no sería posible alcanzar el desempeño esperado en las tareas asignadas (Alles, 2014). Algunos ejemplos son: Informática, Contabilidad financiera, Impuestos, Leyes laborales, Cálculo matemático, Idiomas, etc. Quienes poseen los conocimientos requeridos será en segunda instancia evaluados por competencias de gestión o conductuales (Alles, 2014, p. 82,83).
- ❖ **Competencias:** También denominadas competencias de gestión o conductuales y hacen referencia a “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2014, p. 82).

Con base en estos fundamentos, al implantar el sistema de gestión por competencias estructurado por la autora, la evolución organizacional sería la siguiente:

1. Definición estratégica particular: Misión, Visión y toda información en relación a la estrategia.
2. En función del paso anterior, involucrar a los directivos de la organización, debido a que su experiencia y compenetración en la actividad los hace jugar un papel clave para aportar ideas básicas en la estructuración del modelo de competencias (Alles, 2010). Esto implica conformar el diccionario de competencias organizacional con sus definiciones generales y los cuatro grados o niveles de conducta desde su máximo desarrollo hasta el mínimo requerido que se representan con las letras A, B, C, D en orden descendente. La clasificación que realizarán será la siguiente:
  - 2.1. **Cardinales:** Son “aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización” (Alles, 2014, p. 85). Estas competencias reflejan las formas fundamentales de comportarse que permiten el alcance de la visión organizacional (Alles, 2010, p. 27).
  - 2.2. **Específicas:** Van dirigidas a ciertos colectivos de personas. En su definición además de la participación de altos ejecutivos, se tendrán en cuenta los siguientes niveles, por

ejemplo, directores de área y sus segundos niveles (Alles, 2010). Pueden organizarse de la siguiente manera (Alles, 2010):

- 2.2.1. Gerenciales: Se refieren a las competencias necesarias para todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas o que son jefes de otros. En el organigrama son de corte horizontal, en la medida de grado A es el ideal para el personaje número uno o cabeza que dirige toda la organización, grado B para directores y gerentes, grado C para segundos niveles de gerencia y D como el desarrollo necesario para supervisores y jefes de grupos.
- 2.2.2. Área: Son aquellas requeridas para grupos de personas que laboran en un área particular, por ejemplo, Producción, Finanzas, Telemedicina. Son de corte vertical en el organigrama.
- 2.3. Una vez culminado el consenso, este diccionario se utilizará para indicar qué competencias y en qué grado de desarrollo es el adecuado para cada puesto de trabajo, de acuerdo a su posición horizontal y vertical (Alles, 2010). También deriva otro documento denominado diccionario de comportamientos en el que se compilan los ejemplos de comportamientos para cada concepto de competencia y su desglose en cada uno de los grados de desarrollo. De igual manera habrá ejemplos conductuales que evidencian el grado de desarrollo desde el máximo nivel hasta el mínimo, con el valor agregado de señalar qué comportamientos son los inadecuados y que además representan el “no desarrollo” de la competencia; la finalidad de este documento será la medición de competencias (Alles, 2010).
- 2.4. En esta fase ya se puede decir que hay un modelo de competencias establecido y que será necesario identificar que la asignación de competencias y su grado de desarrollo demandado por cada cargo tenga congruencia con la forma real en que se desempeñan los colaboradores (Alles, 2014).
- 2.5. Finalmente el sistema de gestión por competencias resultante dará el insumo para que los subsistemas de recursos humanos tales como análisis de cargos, selección de personal, evaluación de desempeño y desarrollo funcionen sincronizados con la estrategia organizacional, porque ya está tipificado cómo debe comportarse cada individuo de acuerdo a su cargo, cuestión que fue analizada cuando los directivos hicieron el empalme de sus objetivos en el mercado con las características que necesitan de sus integrantes (Alles, 2014).

La metodología en estos párrafos ha sido descrita en forma general, en ella se hizo referencia a los subsistemas de recursos humanos encargados permanentemente de mantener altos estándares en el cumplimiento del direccionamiento estratégico. Uno de los subsistemas más importantes es el análisis y descripción de puestos que comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar información sobre tareas a realizar, el contexto en que se efectúan, los requerimientos específicos y niveles de exigencia dando a conocer y actualizar la estructura de la organización. Este proceso se realiza de la siguiente manera (Alles, 2014):

1. Clasificar los puestos según: El nivel jerárquico, Formación requerida, impacto de gestión en los resultados organizacionales, recursos que maneja, relación entre puestos paralelos y puestos subordinados.
2. Recolección de información: Esta fase se caracteriza por emplear los diferentes medios para reunir información tales como la observación directa, en la que se toma nota en formularios sobre las acciones y tareas del ocupante, la entrevista o el cuestionario auto diligenciado por

el colaborador, estos recursos pueden usarse de modo mixto.

Cualquier medio escogido para el recoger información, el análisis debe tener los siguientes aspectos aclarados:

- ❖ Actividades del puesto identificadas con preguntas guía como: ¿qué se hace?; ¿por qué se hace?; ¿dónde se hace? ; ¿cómo se hace?
  - ❖ Estándares de rendimiento.
  - ❖ Instrumentos necesarios.
  - ❖ Condiciones ambientales del trabajo.
  - ❖ Requerimientos de personalidad.
3. Confirmar la información obtenida con los participantes del revelamiento de información.
  4. Concretar descripción de puesto: Esta fase es crucial para el proceso y se abarca la información obtenida organizada en los siguientes ítems para su correcta redacción:
    - 4.1. Identificación del puesto: Es el nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región designadas en la descripción.
    - 4.2. Resumen del puesto: Indica el propósito, una síntesis o breve descripción de actividades.
    - 4.3. Relaciones: Muestra las interacciones internas y externas a la organización, las cuales son el reporte de información, la supervisión, interacciones horizontales referentes a los puestos con los que trabaja, relaciones externas con clientes, proveedores, autoridades, asesores, por ejemplo, abogados, auditores y otros consultores.
    - 4.4. Responsabilidades y deberes: Presenta una detallada lista de todas las funciones tanto permanentes como esporádicas sin omisión alguna, de forma concisa y breve.
    - 4.5. Autoridad: Señala su rango de gestión, con relación a la toma de decisiones, manejo de otras personas y limite en uso de recursos económicos.
    - 4.6. Criterios de desempeño: Incluye las metas que se esperan que deben ser cumplidas por el empleado.
    - 4.7. Condiciones de trabajo y ambiente: Registra condiciones de localización, exposición a estímulos desfavorables, horarios especiales, viajes, exigencias inusuales e inherentes para el puesto del trabajador.
  5. Asignación de competencias a los puestos de trabajo conforme a lo establecido por la alta dirección con el insumo del diccionario, comenzando por las cardinales junto con su grado de desarrollo, en segunda instancia se deberá precisar las área o familias pertenecientes de los puestos y determinar cuáles serían las específicas en cada caso particular, de igual manera con el grado de desarrollo para desempeñarse exitosamente.

Una vez finalizados estos pasos, si la organización ya los tiene efectuados, es el momento en que puede aplicar su modelo en selección de personal y evaluación de desempeño. Ya que la gestión por competencias funciona como un sistema en el que se interrelacionan diferentes subsistemas que obedecen a una metodología particular. (Alles, 2014).

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones toman la decisión de contratar a un aspirante que es más apto que los demás para desempeñar las funciones del cargo ofertado, con la ayuda de un profesional capacitado en emplear adecuadamente los instrumentos evaluativos que identifican las características requeridas tales como: capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, habilidades, destrezas, dimensiones de personalidad y experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo. (Salgado, Moscoso, 2008).

Todo aquello que se necesita identificar en el proceso se le denomina competencias, por esta razón actualmente se habla de selección por competencias y cada organización busca en los candidatos las que particularmente están alineadas a los objetivos estratégicos, ya sea mediante el uso de tests de habilidad mental general y habilidades cognitivas, recopilando información en las entrevistas o evaluando la personalidad. (Salgado & Moscoso, 2008).

Para efectos de mayor fiabilidad, los recursos técnicos de tipo psicológico, son única y exclusivamente administrados por el profesional en psicología (Blasco, 2004), entre los cuales se pueden emplear los siguientes: a) el Test de Wartegg, cuyo autor fue Ehrig Wartegg, su aplicación es individual o colectiva, se puede realizar con niños, adolescentes o adultos y su significación es un análisis de aspectos dinámicos de la personalidad (Wartegg, 1930), el TIG (Tests de inteligencia general, nivel 1 y 2): Su propósito es la evaluación de la inteligencia general, más específicamente, del factor “g”, su modalidad de aplicación es individual o colectiva en sujetos con edad de 10 años en adelante (Cordero, Seisdedos, Gonzales & de la Cruz, 2000) y la prueba Gestión 360° cuya finalidad es la evaluación de competencias de los aspirantes en los perfiles Administrativo / Operativo, Comercial y Gerencial (R&HT Evaluación confiable, 2015).

Por otro lado, así como en la organización evalúan exhaustivamente a los aspirantes para incorporarse en el equipo de trabajo, también será indispensable verificar el grado de ajuste entre los perfiles de cargo y los colaboradores. Entre estas líneas será el momento oportuno para exponer la metodología de Martha Alles con respecto a la evaluación de desempeño con las bases teóricas sobre las que se desarrolla.

En los fundamentos de la metodología de gestión por competencias de Alles, (2012), las competencias son aquellos comportamientos que permiten el alcance de los resultados y su definición es crucial por su relación directa con los objetivos organizacionales. Para ser más explícitos, al fijar objetivos generales que caen en cascada en toda la organización, los objetivos individuales o resultados, requieren de un descriptivo de qué hace falta para lograrlos, es decir, competencias, lo cual hace a los colaboradores formar parte de los resultados, cuestión de la que tienen que ser conscientes (Alles, 2012). El feedback sobre cómo el evaluado hace su trabajo juega un papel importante para las buenas relaciones del equipo de trabajo, pues el empleado debe conocer qué se espera de él (Alles, 2012).

Los objetivos son anuales, quincenales o de cualquier duración, lo importante es que tienen que relacionarse con los puestos de trabajo y estos a su vez tienen objetivos particulares, así será la manera en que se implantará un sistema de evaluación de desempeño, ya que a partir de estas relaciones directas hay un desempeño global esperado. Debe haber clara fijación de objetivos y su seguimiento durante el año con comentarios que permitan conocer cómo se está trabajando y una evaluación formal una vez al año (Alles, 2012). La entrevista de retroalimentación debe focalizarse en las áreas de fortaleza y mejora o desarrollo, en caso contrario empobrecerá el resultado y entorpecerá beneficios como los planes especiales para aquellos empleados que por alguna razón disminuyeron su desempeño y necesitan recuperarlo (Alles, 2012).

La apertura en grados de competencias y otras mediciones deben ser realistas y suponer un desafío para alcanzarlas, porque ante todo el subsistema busca el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados organizacionales y aprovechamiento adecuado de los recursos humanos, de manera que es necesario que funcione como un canal de comunicación entre responsables y colaboradores para entenderse en expectativas de resultados y factores de mejora (Alles, 2012).

Los métodos de evaluación precursores más destacables por su objetividad son los métodos basados en comportamientos y resultados, los primeros consisten en identificar qué acciones debe o no exhibirse en el puesto, entre ellos se encuentran el método de incidente crítico relacionado a los

comportamientos del evaluado cuando originan un éxito o fracaso poco usuales en el periodo de observación, así como la escala fundamentada en medición del comportamiento que consiste en medir el comportamiento tomando como criterio una escala vertical donde comienza desde el 1 y asciende al 10, para cada nivel hay una descripción de comportamiento y su graduación cualitativa por rangos, que comienza en bajo con el número 1, medio para comportamientos de nivel 6 y por último el 10 representa conductas que clasifican en grado alto (Alles, 2012). Otro método basado en comportamientos es la escala de observación del comportamiento que mide precisamente la frecuencia observada de las conductas del empleado. Los métodos basados en los resultados hacen énfasis en el logro de las metas establecidas referidas a la producción o acordadas entre el jefe y el colaborador (Sherman, s.f., citado en Alles, 2012).

La evaluación de desempeño comprende la definición del puesto asegurando que las responsabilidades y criterios de desempeño hayan sido consensuadas por el jefe y el colaborador, calificación del desempeño y retroalimentación del progreso, por tanto se divide en 3 fases diferentes (Alles, 2012):

1. Fijación de objetivos y competencias necesarias para ese periodo de tiempo, por ejemplo, un año.
2. En la evaluación de progreso se realizan reuniones periódicas, por ejemplo cada 3 meses, para verificar las acciones llevadas a cabo y avances de los objetivos, debe analizarse en qué grado se están aplicando las competencias acordadas.
3. Reunión para la evaluación final y feedback.

El esquema que propone Alles, (2012), para la evaluación de desempeño combina los métodos mencionados que se basan en el comportamiento, frecuencias y en los resultados. El producto se divide en dos análisis (Alles, 2012):

- ❖ Método en base a objetivos: Se analizan actividades que influyen en el éxito organizacional, o sea los objetivos fijados al inicio del periodo de evaluación (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 1998, citados en Alles, 2012). Los objetivos se caracterizan por ser estratégicos por estar alineados a los organizacionales, específicos para aclarar cuál será el resultado, medibles, alcanzables y delimitados en tiempo.

A cada objetivo de la lista acordada se le califica con un valor por su *grado de consecución* de 1 a 5, en donde 1 significa superación amplia del objetivo, el 2 indica superación del objetivo, el 3 puntúa en caso de que se haya alcanzado apenas el objetivo, el 4 se usará en caso de que el colaborador haya estado cerca de alcanzar el objetivo y el 5 cuando no lo alcanzó. El valor cuantitativo de 1 será 100%, el 2 es un 75%, 3 es 50%, 4 un 25% y 5 representa el 0%.

Los objetivos también tienen una ponderación por su *grado de importancia*, suponiendo que son cuatro objetivos, puede variar si todos la tienen por igual con un 25% o si tienen diferentes impactos entonces los porcentajes no son uniformes, sino que el objetivo más importante puede tener un porcentaje de 40% y los 3 restantes con un 20%, siempre hay que verificar que sumen un total del 100% independiente del número de objetivos.

La siguiente tabla expone cómo se usa este método con un ejemplo:

Objetivo	Ponderación (Grado de importancia)	Evaluación (Grado de consecución)	Totales
1	50%	1=100%	50
2	20%	1=100%	20

3	10%	1=100%	10
4	10%	1=100%	10
5	10%	3=50%	5
	100%		95%

- ❖ Método basado en comportamientos: Este análisis usa las competencias en relación al nivel de desarrollo exigido en el puesto, posee ventajas por ser concreto en los criterios o pautas de rendimiento utilizados en su medición; proporciona los empleados ejemplos específicos de comportamientos favorables para su desarrollo y los que deben evitar, de este modo no se sorprenderán en la evaluación de desempeño (Gómez-Mejía, 1998, citado en Alles, 2012).

El comportamiento observable es el blanco de este método, el evaluado se comporta frente a un hecho determinado, independiente de que tenga un conocimiento, puede ser que actúe o no en función de éste, entonces siempre se tomará como evidencia la conducta frente a hechos reales. La observación es una tarea en la que participan el mismo colaborador (autoevaluación), jefe de evaluado y el superior del jefe o jefe del jefe (Alles, 2012). Este método se estructura comenzando por la observación de comportamientos en el periodo evaluativo, cuando se identifican deberán ser relacionados y determinar a cuál competencia pertenecen y consignar estas descripciones en un informe con la correlación del comportamiento observado con el grado de desarrollo de la competencia tipificada (Alles, 2012).

Debe compararse los diferentes comportamientos del evaluado en función con la competencia correspondiente en definición a cada uno de ellos, después de escoger la competencia en que están tipificados las conductas, hay que saber en qué grado de desarrollo se encuentran con el uso del diccionario de comportamientos para revisar los ejemplos de cada grado de desarrollo y asociarlos a los del evaluado. Por ejemplo, si un colaborador se comporta de determinada manera, hay que saber a qué competencia corresponden sus conductas, luego de clasificarlas en la competencia que por definición corresponde, se debe averiguar qué grado de desarrollo representan y con el diccionario de comportamientos habrá una comparación con los ejemplos que se encuentran allí de la competencia y finalmente se escoge el grado correspondiente (Alles, 2012).

Adicionalmente para mayor complejidad de análisis el complemento para este procedimiento será el método de incidente crítico relacionado a los comportamientos del evaluado cuando originan un éxito o fracaso poco usuales, en otras palabras, es un suceso inusual en el que el evaluado denota mejor o peor desempeño en su área en el periodo de observación (Alles, 2012).

Bajo este esquema el evaluador valora la eficiencia del evaluado en distintos aspectos dentro de condiciones normales, así mismo lo hará en condiciones especiales como el estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. (Alles, 2012). La frecuencia es la condición más relevante en este método para el cálculo del desempeño, es una variable que registra situaciones extraordinarias y dificultan juzgar rápidamente al evaluador; respecto a este fenómeno hay que entender que si un empleado manifiesta un comportamiento extraordinario (bueno o malo) respecto a lo habitual, ser de manera que las conductas esporádicas no representan patrones constantes, sólo se expresan en situaciones o circunstancias extraordinarias (Alles, 2012).

En este caso extraordinario, Alles, (2012), denomina dos métodos para manejar la información, los cuales son el método de corrección ascendente que presenta una escala de 0 a 4, que prevé opciones intermedias con puntuación decimal para aumentar el resultado de la

calificación cuando el evaluado con cierta frecuencia se comporta de acuerdo a lo que representan comportamientos de un grado de desarrollo superior. Por ejemplo, si una persona habitualmente se comporta conforme al nivel 3 y a veces exhibe comportamientos del nivel 4, su resultado total sería 3,5. En la escala de competencias del grado no desarrollado, D, C, B y A (máximo nivel de desarrollo), la puntuación 0 siempre indica el grado no desarrollado y 4 el grado A. Otra forma de cuantificar los grados no desarrollado, D, C, B y A es asignando un porcentaje de 100% al A, entre A y B un 87,5%, B un 75%, entre B y C un 62,5%, C un 50%, entre C y D un 37,5%, D un 25% y 0% para el no desarrollado.

De acuerdo con Alles, (2012), el segundo método para casos extraordinarios es el de corrección descendente que consiste en que la ponderación de la frecuencia de los comportamientos debe responder a los siguientes cuatro criterios: siempre que significa un 100%, de modo frecuente o un mayor número de casos con un 75%, la mitad del tiempo o de las ocasiones con un 50% y ocasional con 25%. Los porcentajes para los grados A, B, C, D y no desarrollo, serán 100%, 75%, 50%, 25%, 0%. A la hora de evaluar al empleado recordará el jefe experiencias positivas y negativas, en seguida determinará un grado, suponiendo escoge el grado B, pero pensará en seguida cómo ubicar la frecuencia de los comportamientos. Entonces el B con 75% de desarrollo bajo la pregunta de con qué frecuencia se produce, escogerá el jefe la frecuencia de siempre, que implica el 100% del grado, por ende la calificación final no se verá afectada. Pero si el evaluador tipifica en grado A para la competencia del colaborador, y define que se produce el grado A con una frecuencia la mitad de las ocasiones, o sea un 50%, entonces al puntaje de 100 alcanzado al inicio en el A se le sacará el 50% y finalmente disminuye al 50% en grado C.

Hecha la exhaustiva tarea de los dos análisis descritos, el jefe y el empleado harán la verificación de que tanto el rendimiento de objetivos como de desarrollo de competencias estén directamente relacionados, en caso de haber alguna discrepancia entre los resultados de análisis por objetivos y falta de desarrollo en competencias, puede establecerse un plan de mejora, señalar qué comportamientos modificar, cómo entrenarse, reuniones de feedback y plazos para observación de cambios positivos (Alles, 2012). Este subsistema en recursos humanos y para la organización tiene gran influencia en toma de decisiones de promociones y remuneración, detectar necesidades de formación, descubrir personal clave, aclarar dudas de los evaluados, sin embargo, esto se posibilitará evitando carencia de normas, utilización de criterios subjetivos, aplicación de criterios poco realistas, falta de acuerdo entre evaluador y el evaluado, mala retroalimentación, falta de difusión del sistema y entrenamiento de evaluadores (Alles, 2012).

Alles, (2010, 2012, 2014), deja claro hasta ahora que el direccionamiento estratégico de la organización depende de un sistema de gestión por competencias en el que su metodología implantada interrelacionará los subsistemas de análisis, descripción y documentación de cargos, selección de personal y evaluación de desempeño que pertenecen al área de recursos humanos, como un área staff al servicio de las demás áreas de la organización para una gestión que optimice el alcance de metas globales.

El sistema descrito en teoría tiene algunas variantes con otros y al extrapolarlos empíricamente los estudios han demostrado su eficacia. Uno de los trabajos que evidencian el impacto de la gestión por competencias fue realizado por Castro y Rodríguez, (2014), en el que diseñan un modelo de gestión por competencias para el Laboratorio Clínico Santa Lucía.

Partieron por diagnosticar una necesidad institucional de mejorar procesos del departamento de talento humano en selección, medición y evaluación de competencias que se encuentran desligados de la estrategia global. Se sabe que es necesario tener colaboradores con las capacidades idóneas

que ayuden a la consecución de los logros y objetivos estratégicos de la organización. Por el contrario, en la institución se observó inconformidades de los clientes por información errónea, pérdida de tiempo y mal servicio. Además encontraron dificultades como pérdida de clientes por mala atención en el servicio, pérdida de tiempo y recursos en capacitaciones de poca aplicación, falta de empoderamiento en los procesos, rotación de personal y lo peor de todo, personal con falta de conocimientos en los cargos a desempeñar.

Conforme a este escenario el objetivo se enfocó en averiguar cuáles eran las competencias necesarias para diseñar un modelo que cubriera las necesidades institucionales descritas. Así que definieron las competencias organizacionales (genéricas y específicas) alineadas con la misión, visión y valores de la empresa, para el personal pudiera contribuir al objetivo de las metas corporativas, evaluaron las competencias requeridas, tanto genéricas y específicas, en cada uno de los cargos, diseñaron los perfiles por competencias y finalmente propusieron el diseño de los procesos de selección y evaluación de desempeño con base en el modelo estructurado.

La metodología para lograrlo se diseñó con un enfoque descriptivo-cualitativo, una muestra por conveniencia conformada por personas representantes de cada área en cargos directivos, jefes de áreas y personal de apoyo, elegidos por su experiencia (más de 5 años) y conocimiento en la organización. Esta muestra la representaron los jefes de los diferentes departamentos, (Sistemas y Tecnologías, Cuentas Médicas, Bacteriólogas, Mantenimiento y Servicios Generales) Coordinación Científica, Representante de SGC, Coordinación de Prestación de Servicios, Jefe de TH, Directora de Servicios (propietaria de la empresa) y las autoras. El instrumento fueron el uso de fuentes internas como entrevistas, observación directa, documentos de planeación estratégica, manual de SGC, manual de funciones, hojas de vida y cuestionarios y externas como docentes universitarios, asesores y bibliografía consultada.

El procedimiento dio inicio con la transformación de los retos y estrategias enfrentadas por la organización teniendo en cuenta factores socio político, económico, tecnológico, entre otros, en forma de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso con el apoyo de un grupo de expertos, en segunda instancia en reunión con ayuda de los documentos se hizo la selección de 11 competencias institucionales. Las entrevistas estructuradas fueron dirigidas a los colaboradores que no hicieron parte del grupo de expertos y que dieron información consignada en formularios para el análisis de perfiles de cargos. El modelo que finalmente armaron dio el insumo para alcanzar los objetivos del estudio y de la organización en la que derivaron procesos de diseño de perfiles, evaluación de desempeño, selección, inducción, entrenamiento, seguimiento de personal.

Otro estudio ejemplar sobre gestión por competencias fue llevados a cabo por Larumbe, (2014), cuyo trabajo consistió en presentar una propuesta de intervención para introducir la gestión por competencias, con un especial énfasis en las competencias de cualidad o genéricas y no tanto de conocimiento o técnicas, para hacer posible la detección de potencial, desarrollar talento e intentar conseguir una apropiada adaptación persona-puesto de trabajo. Para lograrlo, se planteó un mapa de competencias para el área de enfermería y un perfil de competencias para el puesto de jefa de unidad de enfermería. Para la metodología de este estudio fue necesaria la participación de profesionales expertos en el área para la toma de decisiones sobre el alcance, enfoque, tipos de competencias, número de grados y las estrategias de gestión de recursos humanos a los que fue dirigido. La autora en su extenuante trabajo reafirma la gestión por competencias es una herramienta estratégica que permite el desarrollo de procesos de recursos humanos, entre ellos la vitalidad que tiene la adecuación de los empleados con su puesto de trabajo.

En el caso de Bañol y Gutiérrez, (2010), también deja evidenciado los beneficios que aporta la gestión por competencias en el ámbito sanitario con su trabajo de análisis de cargos y evaluación de competencias de los funcionarios de la Liga contra el Cáncer de Risaralda. El estudio se desarrolla

en pro de incrementar el impacto del objetivo organizacional (misión, visión, valores) en el mercado mediante el mejoramiento de la gestión en sus procesos y poder brindar mejores servicios para el bienestar de sus usuarios. Su foco fue descubrir qué competencias deben tener la descripción de cargos de los empleados de la Liga Contra el Cáncer seccional Risaralda y cuál sería su respectivo plan de acción para potenciarlas. Su metodología de proyecto se diseñó con un enfoque cuantitativo-descriptivo, cuya muestra fue constituida por cuarenta y nueve colaboradores que laboran en diferentes áreas y para efectos de orden fueron separados en dos grupos, uno conformado por auxiliares de áreas asistencias, facturación, farmacia, gerencia, gestión humana y laboratorio, el segundo grupo estaba formado por coordinadores y asistentes de áreas como farmacia, asistencial, auditoria, calidad, contabilidad, facturación, gestión humana, psicología, recursos físicos y sistemas. Los instrumentos utilizados fueron as pruebas 180 grados, 360 grados y BIP, por lo que facilitan definición de 26 competencias que predeterminadamente presentan los indicadores descritos al frente de cada competencia. De esta manera identificaron competencias corporativas, técnicas y actitudinales de gestión con las que estructuraron perfiles de cargos. Y tal cual en la metodología de Alles, (2012), revisaron brechas entre colaboradores y exigencias de puestos para establecer planes de mejora.

La teoría y la evidencia empírica dejan rotundamente claro que el direccionamiento estratégico de la organización depende de un sistema de gestión por competencias en el que su metodología entre más sofisticada sea mejores resultados pueden obtenerse y que la inversión en el área de recursos humanos será uno de los pilares para la correcta implementación o de lo contrario puede conllevar consecuencias nefastas como el descuido del personal y simultáneamente la desorientación y fragmentación de los objetivos con resultados inconclusos, además de la pérdida de la credibilidad por parte de los clientes.

## Metodología

Mediante un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y transversal se desarrollaron las siguientes fases:

Participantes:

La población cubierta está constituida por aproximadamente 1325 colaboradores pertenecientes a las diferentes Grupos Estratégicos de Negocio (GEN) y Direcciones de la Fundación Cardiovascular de Colombia, las cuales se encuentran ubicadas en el Centro Tecnológico Empresarial (CTE), el Instituto del Corazón De Floridablanca (ICF) y el Hospital Internacional de Colombia.

Instrumentos:

Para la organización de la información del presente trabajo se utilizó diferentes fuentes:

- ❖ Instructivos con lineamientos corporativos tomados de la plataforma del Sistema de Gestión de Calidad.
- ❖ Obras de Martha Alicia Alles: Dirección estratégica de recursos humanos, (2014), Desempeño por competencias: evaluación de 360°, (2012) y Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas, (2010)

Procedimiento

Las siguientes fases fueron efectuadas para alcanzar los objetivos:

1. Diagnóstico de necesidades institucionales: La identificación de necesidades se realizó en acompañamiento de la jefe corporativa de selección de personal, quien dio las pautas para la transformación del sistema de gestión por competencias.
2. Búsqueda de literatura: Para encontrar una metodología apta para la FCV, la organización gestionó la compra de las obras de Martha Alles, donde la información fue la adecuada para suplir las necesidades de cambio en los formatos para actualizar, modificar y crear perfiles de cargo.
3. Propuesta final: La FCV contrató a un profesional quien tuvo una inducción en el proceso de actualización, modificación y creación de perfiles, y gracias a su gestión con el área de Calidad, hubo consenso multidisciplinar para estructurar el formato para la elaboración de perfiles de cargo.

## Resultados

El producto de la aplicación del marco teórico al proceso de elaboración de perfiles de cargos fue el siguiente:

1. En primero lugar se encuentra el registro de nombre del cargo, el área a la que pertenece y quién es responsable o superior del puesto.
2. En segundo lugar se definió que seguirá el propósito del cargo o breve descripción de qué hace la persona en ese puesto de trabajo.
3. La tercera parte incluye los requisitos del cargo en cuanto a estudios, conocimientos específicos y experiencia de trabajo
4. La cuarta parte del perfil incluye las 7 competencias cardinales, 4 específicas gerenciales y 3 específicas por área.
5. Por último se especifican niveles de gestión, relaciones internas, externas y qué factores pueden afectar el trabajo en el puesto.

Para la elaboración de perfiles y la descripción de la información mencionada habrá un instructivo socializado en la plataforma de Sistema de Gestión de Calidad para que todos los miembros de la organización tipifiquen sus competencias en función horizontal al organigrama, o sea al área, y también de modo vertical dependiendo de su rol gerencial. Los jefes y jefes de jefes tendrán que comenzar la tarea de actualizar sus perfiles para poder dar paso al funcionamiento de evaluaciones de desempeño y selección de personal.

En comparación con el anterior modelo de gestión de la FCV, hubo cambios significativos en la asignación de competencias y sus grados porque se solían medir con niveles denominados alto, medio y bajo sin tener el criterio de área y posición vertical en la organización. Así mismo, no había distinción clara entre qué es una competencia de gestión o conductual y competencias técnicas, lo cual era confuso para quienes elaboraban los perfiles con sus jefes.

<b>Acompañamiento en selección de personal</b>
<b>Aplicación de pruebas psicológicas.</b>
<p><b>Objetivo general:</b> Aplicar los instrumentos evaluativos del proceso de selección de personal para dar apoyo a los profesionales encargados de las entrevistas.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar adecuadamente las pruebas psicológicas requeridas según el cargo al que están aplicando los candidatos.</li> <li>- Obtener resultados de las pruebas psicológicas que fueron aplicadas a los candidatos para predecir su comportamiento laboral y personal.</li> </ul>
<b>Metodología:</b>
<p><b>Participantes:</b> Candidatos citados por cumplir con los requisitos necesarios para ejercer el cargo al que aplican según sus hojas de vida.</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Test de Wartegg: Prueba psicotécnica cuyo autor fue Ehrig Wartegg, su aplicación es individual o colectiva, se puede realizar con niños, adolescentes o adultos y tiene una duración de 25 a 45 minutos aproximadamente. Su significación es un análisis de aspectos dinámicos de la personalidad tales como: posicionamiento frente al medio, relacionamiento interpersonal; manejo de ansiedades y frustraciones; expectativas, ambiciones y proyecto de vida: utilización de la energía vital para el logro de los objetivos; levantamiento en facilidades o dificultades en procesos cognitivos de análisis, asociación y síntesis y comportamiento ético frente a los valores (Wartegg, 1930).</li> <li>- TIG (Tests de inteligencia general, nivel 1 y 2): Su propósito es la evaluación de la inteligencia general, más específicamente, del factor “g”. El modo de aplicación es individual o colectivo en sujetos con edad de 10 años en adelante (Cordero, Seisdedos, Gonzales &amp; de la Cruz, 2000).</li> <li>-Gestión 360°: Esta prueba tiene la finalidad de optimizar los procesos de selección mediante la evaluación de competencias de los aspirantes en los niveles Administrativo / Operativo, Comercial y Gerencial (R&amp;HT Evaluación confiable, 2015).</li> </ul> <p><b>Procedimiento:</b> Los candidatos que son citados para una fecha y hora determinada contestan las pruebas en la sala correspondiente para cumplir con esa fase del proceso evaluativo. Al administrar las pruebas es incondicional el uso de las fórmulas verbales e instrucciones respectivas para que el evaluado las comprenda y alcance el desempeño particular.</p>
<b>Verificación de referencias</b>
<p><b>Objetivo general:</b> Conocer los antecedentes conductuales del candidato en el trabajo y en su vida personal para garantizar su adaptación a la organización.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar la veracidad de la referencia de las empresas en las que laboró el candidato.</li> <li>- Averiguar sobre el comportamiento del candidato en el sitio de trabajo que refiere.</li> </ul>
<b>Metodología:</b>

**Participantes:** Candidatos en proceso de selección.

**Instrumentos:** Formato de verificación de referencias.

**Procedimiento:** Con base en la hoja de vida del candidato se toman en cuenta la última referencia laboral para contactarla y averiguar los antecedentes conductuales relacionados a motivos de retiro, lapsos de tiempo en los que laboró, aspectos destacables, aspectos por mejorar y competencias que posee.

## Discusión

La Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), (2015), es una organización sin ánimo de lucro y tiene una dirección estratégica fundada por la siguiente información:

- ❖ Misión: Proveer servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector buscando permanentemente el bienestar de la comunidad.
- ❖ Visión: En el año 2023 será una organización reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud.
- ❖ Principios y valores: Laboriosidad, innovación y creatividad, trato humanizado, lealtad, respeto, solidaridad, honestidad.

La organización definió con base en esta estrategia para todos los colaboradores deben poseer 7 competencias cardinales, las cuales son liderazgo, trabajo en equipo, creatividad e innovación, orientación al cliente, orientación a los resultados, autonomía en la gestión y comunicación. Para cada perfil se definen 3 competencias gerenciales y 4 específicas de área. Las competencias gerenciales se tipifican en función de los roles institucionales que son cargos relacionados a dirección y gerencia, subgerentes, jefes, médicos, profesionales, auxiliares y secretaria. Las competencias específicas por área se asignan de acuerdo a la pertenencia de grupo estratégico de negocio, por lo tanto para el Centro Tecnológico Empresarial habrán diferentes para la dirección general de operaciones, Dirección de Apoyo y Servicio, Dirección de Relaciones Laborales, Dirección Comercial, Dirección Financiera, D'Tics, Productos Hospitalarios, Comercializadora, Bioingeniería y Eventos y Mercadeo. En el caso del Instituto del Corazón de Floridablanca (ICF), las áreas en las que se distribuyen distintas competencias específicas son Dir. General de Operaciones, Dir. Ejecutiva, Dir. Investigaciones, Dir. Salud, U Corporativa UEE, Telemedicina y Administración Hospitalaria.

Este método de gestión también funciona en cada área, y para ser claros, cada dependencia de la FCV funciona como una organización miniatura que debe de igual manera definir su misión, visión y estrategia para tener mayor argumento de afirmar cuáles son las competencias que necesitan de su personal. La tarea de los jefes y jefes de jefes, es hacer consenso con sus colaboradores de los cuales se responsabilizan sobre cuáles son las competencias que se necesitan para desempeñarse exitosamente en cada una de las áreas mencionadas. Las exigencias y los grados de desarrollo de las competencias definidas para cada puesto serían evaluadas con base en la metodología descrita en el referente teórico. Para mayor soporte será conveniente tomar como base los métodos de evaluación señalados por Alles, (2012), para el análisis de comportamientos y ponderación de frecuencia en que son producidos.

## Conclusiones

Del trabajo realizado equiparado con la teoría se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Aunque la FCV es una organización estable y de gran magnitud, es el momento oportuno de intervenir en el mejoramiento de los subsistemas del área de recursos humanos para que a

- futuro pueda proyectarse en el desarrollo de la competencias que necesitan para que sus colaboradores crezcan personal y profesionalmente, así como para prevenir mal entendidos en el momento de verificar ajustes de personal con su perfil de cargo.
2. Hubo un primer paso para el cambio evolutivo en la gestión del talento humano en la FCV, marca un hito importante, ya que se está definiendo qué desea la organización que en cascada cubra requerimientos individuales para garantizar la eficiente prestación de servicios en el mercado.
  3. El método de gestión de competencias mejorado puede funcionar para cada dependencia, en el sentido de que cada una de éstas también tiene definidas unas actividades estratégicas y con base en ellas pueden escoger las competencias para sus perfiles.
  4. Con los cambios realizados las dependencias cliente de recursos humanos sentirán mayor apoyo y orientación en aquellas actividades que tercerizan a ésta área staff.
  5. La FCV fortalecerá lo que finalmente hace una organización diferente de las demás, esto es, la modificación de los comportamientos del personal para ser más eficientes en su trabajo y sentirse más satisfechas siendo parte del equipo humano.
  6. La revisión de otras experiencias a través de artículos científicos y trabajos relacionados directamente con el tema permiten prever la conveniencia de estructurar un método de gestión sofisticado.
  7. El filtro de selección de personal será concreto en lo que busca de sus candidatos para incorporar a quienes mejor se ajusten los perfiles de cargo.
  8. Entre jefes y subordinados habrá mayor entendimiento mutuo ya que las evaluaciones de desempeño tienen mayor fundamento y con anterioridad los evaluados sabrán que se espera de ellos y no será una sorpresa la calificación y la retroalimentación
  9. En la gestión del talento humano no se puede improvisar ya que sus acciones pueden ser tanto de influencia positiva como negativa para las demás áreas de la organización, lo cual puede entorpecer el alcance de objetivos globales.
  10. La mayor dificultad de una organización es encontrar el valor agregado en la gestión del talento humano, no obstante, mediante la actualización de sistemas de gestión se encontrará más de una solución a lo que se consideró un obstáculo para la consecución de los objetivos organizacionales.

## Recomendaciones

Debido a la magnitud de la organización debe haber una clara difusión del nuevo sistema de gestión, por tanto, no será suficiente la actualización de instructivos, hay que aprovechar al máximo los sistemas de comunicación interna para que en el menor tiempo posible todos los colaboradores se familiaricen y que esto pueda generar resultados en un plazo menos extenso.

De nuevo al tener en cuenta la cantidad de dependencias en la FCV, imprescindible elaborar organigramas de cada área junto con su definición de estrategias para mayor soporte en el momento de escoger los requerimientos de desempeño en los puestos de trabajo, es decir, las competencias específicas.

Para finalizar habría que señalar la necesidad de asegurarse que todo colaborador nuevo tenga en manos su perfil de cargo para su seguridad y acoplamiento en el puesto desde el inicio de su incorporación.

## Referencias

- Alles, M. A. (2010). Las buenas prácticas en recursos humanos. Gestión por competencias. *Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas* (pp. 19-45). Ediciones Granica S.A: Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2012). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica S.A: Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2014). Introducción al estudio de los recursos humanos. En Feely, D. (Eds.), *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (pp.15-50). Ediciones Granica S.A: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2014). La gestión de recursos humanos por competencias. En Feely, D. (Eds.), *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (pp.51-109). Ediciones Granica S.A: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2014). Análisis y descripción de puestos (Job Description). En Feely, D. (Eds.), *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (pp.109-155). Ediciones Granica S.A: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Bañol, M. A., Gutiérrez, R. (2010). *Análisis de cargos y evaluación de competencias de los funcionarios de la Liga contra el Cáncer de Risaralda* [Tesis de Maestría]. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/1901>
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4(1), 91-122. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7549>
- Castro, A. A., Rodríguez, K. (2014). *Diseño de un modelo de gestión por competencias en el laboratorio Clínico Santa Lucía* [Trabajo de grado de Especialización]. Recuperada de <http://190.25.234.130:8080/jspui/handle/11227/1252>
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C. & Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *PSICOLOGÍA DESDE EL CARIBE*, (28), 133-165. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-417X2011000200007&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-417X2011000200007&script=sci_abstract)
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la administración moderna de recursos humanos. En Fandiño, R., M., Zuñiga, E. C. (Eds.), *Gestión del talento humano* (p.9). The Mc Graw-Hill: México D.F.
- Chiavenato, I. (2009). Reclutamiento de personal. En Fandiño, R., M., Zuñiga, E. C. (Eds.) *Gestión del talento humano*. The Mc Graw-Hill: México D.F.
- Cordero, A., Seisdodos, N., Gonzales, M. & de la Cruz, M. (2000). Manual TIG Tests de Inteligencia General (Niveles 1 y 2).
- Fundación Cardiovascular de Colombia. (2015). *Quiénes somos. Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.fcv.org/site/fcv/sedes/icf/inicio/mision-y-vision>
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los

objetivos organizacionales. *REVISTA Universidad EAFIT*, 63-71. Recuperado de [publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista.../926%253A%253Apdf](http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista.../926%253A%253Apdf)

Larumbe, C. (2014). *Gestión por competencias* [Tesis de Maestría]. Recuperado de <http://academica-e.unavarra.es/handle/2454/14006>

R&HT Evaluación confiable. (2015). *Gestión 360° - Módulo I. Evaluación por Competencias*. Recuperado de <http://www.rhtconsultores.net/?q=competencias>

Salgado, J., Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24. Recuperado de [www.papelesdel psicologo.es/pdf/1534.pdf](http://www.papelesdel psicologo.es/pdf/1534.pdf)

Wartegg, E. (1930). *Wartegg: Test de personalidad gráfico y proyectivo*. Psea Ltda.