

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POSTERIOR A LA
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA IPS
DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

MAGDALENA RUEDA VARGAS

ASESOR:

Ps. CLAUDIA MILENA SERRANO DÍAZ



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
2014

Nota de Aceptación: _____

Presidente del Jurado: _____

Jurado 1: _____

Jurado 2: _____

Floridablanca, _____

Agradecimientos

A Dios por darme la oportunidad y la capacidad de cumplir un sueño con disciplina y entrega, a mi esposo por su incondicional apoyo e infinito amor, a mis hijos por ser mi inspiración y orgullo y a mi nieta porque me impregnó de ternura y de amor el alma.

Tabla de contenido

ABSTRACT	12
Introducción.....	14
Planteamiento del Problema	15
Hipótesis	17
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
Referentes Conceptuales.....	19
Generalidades	19
Clima organizacional.....	21
Medición del clima organizacional.....	23
Gestión del Talento Humano.....	24
Gestión de la Calidad.....	26
Modelo De Gestión Por Competencias	26
Manual de Funciones y Perfiles por Competencias	28
Evaluación de desempeño por competencias	30
Plan de fortalecimiento de competencias	32
Método.....	34
Diseño.....	34
Participantes	34
Instrumentos	35
Procedimientos	36
Resultados.....	44
Descripción de la Muestra	44
Análisis de comparación de media en la primera y segunda aplicación de la Escala de Clima Organizacional ECO	45
Discusión	56
Conclusiones.....	61
Recomendaciones	62

Referencias	63
Anexos	68
Anexo 1. Ficha de ingreso	68
Anexo 2. Formato de Consentimiento Informado	69
Consentimiento Informado	69
Anexo 3. Escala de Clima Organizacional ECO	70
Anexo 4. Formato de especificación de funciones	73
Anexo 5. Formato de entrevista semi-estructurada	74
Anexo 6. Organigrama	75
Anexo 8. Formato de Evaluación de desempeño por competencias	81
Anexo 9. Documento explicativo del Formato (producto).....	83

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Características demográficas de la muestra	43
Tabla 2. Resultados pre y post por rango en la percepción de Clima	43
Tabla 3. Resultados en la dimensión de apoyo de jefe/organización	44
Tabla 4. Promedio por ítem de la dimensión de apoyo de jefe/organización	45
Tabla 5. Resultados en la dimensión Recompensa	45
Tabla 6. Promedio por ítem de la dimensión Recompensa	46
Tabla 7. Resultados en la dimensión Confort Físico	47
Tabla 8. Promedio por ítem de la dimensión Confort Físico	47
Tabla 9. Resultados en la dimensión Control Presión	48
Tabla 10. Promedio por ítem de la dimensión Control Presión	49
Tabla 11. Resultados en la dimensión Cohesión entre colegas	50
Tabla 12. Promedio por ítem de la dimensión Cohesión entre colegas	51
Tabla 13. Comparación de medias entre los resultados de la ECO	52

Índice de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Resultados generales de la Escala de Clima Organizacional	44
Gráfica 2. Resultados en la dimensión Apoyo del jefe y la organización	45
Gráfica 3. Resultados en la dimensión Recompensa	46
Gráfica 4. Resultados en la dimensión Confort físico	47
Gráfica 5. Resultados en la dimensión Control presión	48
Gráfica 6. Resultados en la dimensión Cohesión entre colegas	52

Índice de Anexos

Anexo 1. Ficha de ingreso

Anexo 2. Formato de Consentimiento Informado

Anexo 3. Escala de Clima Organizacional ECO

Anexo 4. Formato de especificación de funciones

Anexo 5. Formato de entrevista semi-estructurada

Anexo 6. Organigrama

Anexo 7. Manual de funciones específicas y perfiles por competencias

Anexo 8. Formato de Evaluación de desempeño por competencias

Anexo 9. Documento explicativo del Formato (producto)

Índice de Abreviaturas

CO	Clima Organizacional
GC	Gestión de Calidad
GTH	Gestión del Talento Humano
MGC	Modelo de Gestión por Competencias
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
TH	Talento Humano

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

Título: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA IPS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

AUTOR(ES): MAGDALENA RUEDA VARGAS

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

RESUMEN

El clima organizacional se define como el conjunto de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. Los estudios a nivel de la gestión del talento humano han encontrado que el clima organizacional depende de un número amplio de variables que se han agrupado en dos categorías, intralaborales y extralaborales, de las cuales la organización es directamente responsable solo de la primera. De este modo y en la búsqueda de la mejoría de dichos factores internos han surgido modelos de calidad siendo uno de los más reconocidos el modelo de gestión por competencias, el cual ha mostrado ser una herramienta eficiente incluso para la mejora de la percepción del clima organizacional. Teniendo en cuenta esta última afirmación, la presente investigación tuvo como objetivo realizar una evaluación y análisis pre y post del clima organizacional de una IPS que ofrece servicios de salud mental en la ciudad de Bucaramanga, luego de la implementación del modelo de gestión por competencias, cuyo proceso fue desarrollado por fases que incluyeron tres grandes tareas específicas del modelo como son la elaboración de manuales de funciones específicas y perfiles por competencias de cada uno de sus cargos, el diseño e implementación del formato de evaluación de desempeño por competencias y el fortalecimiento de las competencias transversales y comportamentales; todo ello para confirmar si la propuesta es acertada y eficaz para resolver en gran parte los problemas y mejorar el clima de las organizaciones. Como

resultados importantes se destaca una mejoría en la percepción del clima organizacional posterior a la implementación del modelo de gestión por competencias.

Palabras clave: Clima organizacional, gestión del talento humano, competencias, modelo de calidad.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: ORGANIZATIONAL CLIMATE ASSESSMENT AFTER THE IMPLEMENTATION OF THE MODEL MANAGEMENT SKILLS IN HEALT THE CENTER OF BUCARAMANGA

AUTHOR(S): MAGDALENA RUEDA VARGAS

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ

ABSTRACT

The organizational climate is defined as the set of perceptions that the individual has of the organization for which he works, and the opinion that it has of it in terms of autonomy, structure, rewards, consideration, cordiality and support. The studies at the level of human talent management have found that the organizational climate depends on a large number of variables that have been grouped into two categories; internal and external. The organization is directly responsible just for the internal variables. During the search for improvement of such internal factors have been emerged quality models. The model of competency management is one of the most recognized, which has demonstrated to be an efficient tool even for improving the perception of organizational climate. Based on the prior statement, this investigation had the objective of evaluate and analyze the pre and post organizational climate of an IPS that offers mental health services in the city of Bucaramanga. The model of competency management was implemented by phases that included tree major specific activities such as the elaboration of function and competency profiles manuals by each position, the design and implementation of the evaluation format of competency performance, and the strengthening of the transverse and behavioral skills. All of this was applied to confirm if the proposal was successful and effective to solve the issues and improve the climate of the organizations. As important result it is highlighted an improvement in the

perception of the organizational climate after the implementation of the model competency management.

Keywords: Organizational climate, talent management, competencies, quality model.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Analizar la influencia del Modelo de Gestión por Competencias (MGC) sobre el Clima Organizacional (CO), es representativo y trascendental, no solo para el ISNOR S.A, sino para todas las IPS que quieran implementar el sistema de gestión de la calidad (SGC) en sus negocios por las siguientes dos razones. Por una parte, permite analizar cómo influye directa o indirectamente esta propuesta sugerida desde la gerencia moderna sobre el CO y qué tan favorable o no puede resultar para trabajadores y empresa. Por otra parte, el impacto que genera este estudio es significativo desde la psicología organizacional, porque realiza un análisis de múltiples variables, facilitando de esta manera que exista una mayor efectividad a nivel de todo el quehacer organizacional y responde en cierta manera a varios de los problemas que se generan en el ambiente laboral, haciendo que la empresa sea fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y también promotora del bienestar y la satisfacción de los trabajadores (Ros, 2006, citado por Bravo, 2011).

Cabe añadir, que la implementación del (MGC) constituye una opción que permite dirigir estratégicamente los recursos humanos hacia el incremento del desarrollo individual y organizacional. Por ejemplo, contemplar el valor de los perfiles de cargo revierte gran utilidad en este sentido, debido a que éstos constituyen el marco de referencia que establece los niveles de desempeño deseados y de necesario cumplimiento, que deberá guiar indefectiblemente el comportamiento del ocupante en la organización (Soltura & Cuesta, 2007). Así mismo, el desarrollo de la presente investigación, apoya la idea en la que se plantea que “el CO se puede ver afectado por dimensiones internas o externas a la entidad y que el trabajador puede favorecer una mejora, un mantenimiento o incluso una degradación del ambiente laboral; siendo por ello, importante no dejar de lado ninguna de estas a la hora de medir clima” (Olaz, 2009, p.195).

Estudios como los adelantados por Benítez, Medina, Munduate (2012) y por Vargas, Moreno y Pelayo (2004) plantean que existe una alta posibilidad de afectación personal y conflictos centrados en el ambiente laboral de diversas organizaciones. Así mismo, Munné (2008) sostiene que el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones se debe estudiar desde diversos ángulos, es decir, teniendo en cuenta el tipo de personalidad que

tienen los funcionarios, la sociedad que rodea la organización, la clase de trabajo que se ejecuta, las interacciones y la cultura, como pieza clave para crear y mantener sistemas significativos y simbólicos de todo individuo. Por lo tanto, este tipo de investigaciones, proveen al profesional en psicología organizacional de elementos valiosos para que no sólo indague y analice, sino que desarrolle y proponga estrategias, instrumentos e intervenciones ajustadas a las necesidades actuales y particulares de cada empresa.

Es así que, los estudios que analicen la influencia del MGC sobre el CO, son escasos y se enfocan principalmente en la correspondencia existente entre CO y redefinición de una gestión de calidad. Sucede lo contrario en otras investigaciones, como por ejemplo: la descripción de la relación entre factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional que adelantó García, Rubio y Bravo (2007) en la ciudad de Bogotá.

Finalmente, el estudio determinará cuáles son las necesidades puntuales y los problemas del trabajador en el ámbito laboral y propondrá posibles salidas que orienten hacia soluciones concretas y oportunas, reflejadas en la realización óptima de las funciones y en el excelente funcionamiento de cada una de las dependencias. Esta situación, ya mencionada, llevará a la implementación de un enfoque integral que hará que la empresa apunte al éxito y a la sostenibilidad, favoreciendo tanto a empresarios como a trabajadores.

Planteamiento del Problema

La implementación del MGC en una empresa es una opción que influirá sobre todo en el CO, con resultados favorables o desfavorables, según el caso, que se reflejarán en el

desempeño laboral, en el desarrollo del talento humano y en el éxito de la entidad. En coherencia con lo planteado desde la era del conocimiento y de la información, las empresas apuntan hacia el fortalecimiento del individuo trabajador como inversión altamente valiosa de la empresa (Toffler, Hope, & Roés 2008, citados por Martín, 2008) la cual se favorece de los beneficios que esa determinación representa; además, de acuerdo con Tafur (2012) las ventajas del modelo se extienden hasta el mejoramiento de las relaciones del individuo/trabajo/organización porque las personas sienten un mayor respaldo de sus jefes, perciben una definición apropiada de sus cargos en congruencia con su campo de estudio y por lo tanto, su nivel de satisfacción laboral aumenta, disminuyendo así, el malestar psicológico producido por el estrés laboral.

En la presente investigación, se busca analizar y aproximarse a la respuesta de la pregunta que este estudio plantea: *¿Cuál es el efecto observado en la medida de Clima Organizacional luego de la implementación del Modelo de Gestión Competencias?*

Hipótesis

Si se implementa el modelo de gestión por competencias en una organización, este impactará positivamente sobre la percepción del clima organizacional de ésta.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el clima organizacional en la IPS ISNOR S.A. antes y después de la implementación del modelo de gestión por competencias.

Objetivos Específicos

1. Medir de manera pre y post el Clima Organizacional en la IPS ISNOR S.A de la ciudad de Bucaramanga.
2. Implementar el Modelo de Gestión por Competencias en la IPS ISNOR S.A de la ciudad de Bucaramanga.
3. Describir las medidas de clima organizacional en los resultados del pre- y post-prueba. Aplicados en la IPS ISNOR S.A

Referentes Conceptuales

Generalidades

En la actualidad, la mayoría de las empresas ha empezado a plantearse nuevas estrategias y a contemplar distintas opciones para lograr el desarrollo exitoso de su gestión. Muchas de ellas están en la permanente búsqueda de alternativas que les garanticen calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción y compromiso. Para ello, han recurrido a modelos de gestión sugeridos por algunos expertos en el tema, destacándose de manera significativa el denominado: Modelo de Gestión por Competencias (MGC). Esta opción, emanada desde la gestión de la calidad, es considerada como fundamental para la puesta en marcha de procesos organizacionales; por esta razón, toda organización para sobrevivir debe preocuparse por desarrollarse, por ser altamente competitiva y por fortalecerse, para enfrentar las múltiples amenazas que invaden el sector empresarial-organizacional.

El Modelo se caracteriza principalmente por estar basado en la competencia, es decir, en el “saber hacer en contexto”, en el “quehacer real” de los trabajadores dentro de los escenarios laborales. Cuando se habla de competencia, se hace alusión a una serie de comportamientos desarrollados en un entorno específico, con objetivos puntuales, en donde se destaca el logro de resultados excelentes; en este sentido, se puede afirmar que la competencia refiere un comportamiento experto y exitoso donde se interrelacionan componentes cognitivos, emocionales y afectivos (Tejada, 2012).

Al estar inmersos en una era impulsada por el conocimiento, la comunicación y la globalización, en donde el enfoque tradicional de solo trabajo y tareas dejó de ser, y pasó a tener una orientación más directa con el talento humano (TH), los trabajadores empiezan a ser vistos ya no como un coste sino como un activo y una inversión importante de la organización. Por ello, el área encargada de direccionar a las personas en las empresas, se ve forzada a reorientar las rutas de los procesos de transformación sobre los cuales las compañías

se apoyan para mantenerse y posicionarse en el mercado, siendo sostenibles con bajo riesgo al fracaso.

Por lo anteriormente expuesto, las organizaciones deben asumir un gran reto decisivo para lograr las metas y sobrevivir. Por tanto, la gerencia moderna debe actuar de manera rápida y contundente, entre otras porque el estándar de calidad se ha convertido de manera creciente en la forma dominante de la actividad empresarial, asegurando con este, el acceso a la competitividad y al excelente manejo de recursos y personas (Rifkin, 2000).

Desde luego, todos los cambios y los replanteamientos que se suscitan al interior de las empresas para reorganizarse y actualizarse, necesariamente van a afectar de una u otra manera a las personas que forman parte de estas, y es ahí, cuando el papel de la psicología organizacional se vuelve crucial para entender la dinámica de los nuevos modelos y propuestas. Los encargados de administrar el TH, ejecutan una labor importante en este proceso que los induce a prepararse y capacitarse para lograr orquestar de manera cuidadosa, todos esos nuevos elementos que se van a incorporar en la gestión y desarrollo empresarial. Además, implementar y adecuar los modelos promovidos desde esta moderna óptica, exige que todo vaya alineado con la nueva cultura organizacional, favoreciendo comportamientos y desempeños acordes con las necesidades reales de los trabajadores y de la empresa misma. Todo esto desde luego, supone una incidencia en la conducta, en el desempeño laboral, en las actitudes de los trabajadores, en el compromiso organizacional y por ende en el clima de toda la organización (Vargas, Moreno & Pelayo, 2004).

Siendo el ISNOR S.A. una organización que vende servicios de atención en salud mental a una amplia población, este estudio se interesó en evaluar de qué manera la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, sugerido desde la gestión de la calidad y desde la norma ISO podría o no afectar, favorable o desfavorablemente el clima laboral de esta entidad.

Es importante destacar que aunque las investigaciones en torno al clima organizacional son diversas y abundantes, no lo son las que analicen o establezcan relación entre las variables de clima organizacional. Por tanto, el interés de este estudio se centra en poder establecer qué tanto se puede afectar o no, el clima organizacional luego de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, dado que muchas organizaciones

han decidido apostarle a sus planteamientos, pero no todas están preparadas para hacerlo y asumir las consecuencias que la puesta en marcha pueda generar. También hay que tener en cuenta, que este modelo aunque forma parte de la moda empresarial y es sugerido desde la experiencia de los estudiosos del tema como opción ganadora para muchas organizaciones, no garantiza que sea siempre así, o que a través de él se consigan siempre los mejores resultados. Algunas empresas lo aplican por exigencias de calidad, otras quizá para mantener un correcto direccionamiento estratégico, pero independiente de las bondades o no que le puedan otorgar y reconocer al modelo, la mayoría de los directores de TH y encargados del proceso, coinciden al afirmar que el aplicarlo, no es sencillo, por el contrario, a veces resulta complejo y con un alto nivel de errores; que van a repercutir en el clima organizacional y por ende van a desestabilizar a las personas dentro de la organización.

Lo anterior, obedece en gran parte al no establecimiento de criterios conceptuales precisos, a escasos conocimientos teóricos y en cierta forma a las dificultades propias que todo cambio provoca, máxime si este debe ser radical. Teniendo en cuenta estas reflexiones, resulta entonces significativo, atender las directrices dadas por quienes ya lo han aplicado con éxito; de lo contrario, podría generar un efecto totalmente desfavorable que causaría un daño notable a la empresa (Duque, 2013, citada por Gómez 2013).

Durante el desarrollo completo del tema, se abordaran temas específicos como: Clima Organizacional, Mediciones e Instrumentos, Gestión del Talento Humano, Gestión de la Calidad, Modelo de Gestión por Competencias (Perfiles y Cargos, Evaluación de Desempeño y Planes de Mejora).

Clima organizacional

Por ser el clima organizacional en adelante (CO), el reflejo y resultado entre otras, de las interacciones que se suscitan al interior de las empresas, de la variedad de factores y prácticas de dirección relacionadas con el sistema formal e informal de la estructura empresarial y demás, hace que sea necesario analizarlo desde todos los aspectos que la permean. El concepto de CO como tal, ha sido a través de la historia heterogéneo debido a la multiplicidad de elementos que lo afectan; algunos autores como Caligiore y Díaz (2003) citados por Quintero, Africano y Faria (2008) afirman que elementos tales como: El tamaño

de la empresa, los sistemas de comunicación y el estilo de liderazgo, influyen de manera directa en el CO y por ende, en el comportamiento de las personas en el contexto laboral. Sin embargo, existe un amplio acuerdo en la mayoría de los conceptos en los que se afirma que el CO es el resultado de la percepción de los trabajadores de la empresa siendo éstos, considerados como un todo (Lisbona, Palací, & Gómez, 2008; Ramírez, 2009).

Por otra parte, se afirma que el individuo dentro de un espacio laboral, percibe muchas realidades de manera individual, pero que pese a este carácter, las representaciones cognoscitivas en este contexto pueden llegar a ser compartidas y de ahí desprenderse realmente lo que significa el CO. Desde esta mirada, el CO resulta ser una variable bastante compleja, multidimensional a partir de realidades colectivas y que puede ser estudiada como variable dependiente, independiente o interviniente (Toro, 2001 citado por Pérez, 2012).

Además el CO involucra un conjunto de propiedades medibles presentes en el entorno laboral, de acuerdo a las percepciones de los trabajadores que laboran en él, constituyéndose en una interpretación de características objetivas desde lo subjetivo, sin que por ello sea menos válido como lo demuestran muchos de los consensos frente a situaciones específicas dentro de las compañías (Villareal, 2012).

Peinado y Vallejo (2005) citados por Córcega & Subero (2009) señalan que:

Los factores intrínsecos como la comunicación, la motivación, liderazgo, toma de decisiones y las relaciones interpersonales de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros de la misma y la forma del ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización sino sobre las percepciones que los miembros tengan (pp. 19, 20).

Varios estudios han encontrado que un buen o mal CO se puede interpretar a partir de factores centrados en lo que el trabajador está recibiendo por parte de la organización; por lo tanto, la forma de actuar de las personas dentro del contexto laboral y de percibir las relaciones de poder, las normas y la dinámica en general deben formar parte del estudio y análisis del clima (Pallares, Puerto, & Ceballos 2005).

Por todo lo anteriormente expuesto, el CO resulta ser un constructo bastante significativo e importante para la psicología organizacional, y sin lugar a dudas, debe tenerse

en cuenta para realizar diferentes análisis, estudios e investigaciones que apunten hacia objetivos relacionados con la mejora de la calidad de vida laboral y satisfacción personal de todos los individuos que trabajan y desde luego con todo lo que apunte a la productividad y éxito de las empresas, porque es precisamente allí, en el CO, donde se conjugan intereses personales individuales, colectivos, organizacionales y de rentabilidad.

Medición del clima organizacional

Existen diversos instrumentos y cuestionarios para estudiar CO aplicados en las diferentes investigaciones sobre el tema, sin embargo no se ha establecido un acuerdo en cuanto a cuáles son las dimensiones que deben estar presentes a la hora de evaluar; al respecto se plantean diversidad de opiniones y sugerencias como las de Lawler (1974), citado por Gómez (2004) que dice que hay que tener en cuenta la competencia, la eficacia, la responsabilidad, el nivel práctico concreto y el riesgo e impulsividad. Así mismo, Likert (1967), citado por Gómez (2004), recomienda no dejar de lado por ejemplo: Métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, procesos de comunicación, procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos o de directrices, procesos de control y objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

Si el estudio de CO se desarrolla en un contexto educativo, autores como Halpin y Crofts (1963), citados por Gómez 2004, recomiendan considerar: La cohesión entre colegas, grado de compromiso de los mismos, moral del grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción.

En cuanto a los instrumentos de medición de CO, Según Toro (2001) citado por Gómez (2004), los que se han destacado por medir variables claveson: Inventario De Clima Psicológico de Gavin y Howe,(1975); cuestionario de clima organizacional de James y Sells, (1981); la escala de ambiente de trabajo de Moss, (1981); el CFK Ltd. de Fox (1973), que diagnostica ambientes educativos y fue traducido y conocido en el contexto Colombiano como TECLA de Sudarski y la Escala multidimensional desarrollada por Fernandes (2008) cuyo objetivo es evaluar la percepción de los trabajadores sobre varias dimensiones del clima organizacional. Esta última es la utilizada en el presente estudio porque ha demostrado ser altamente confiable. Muestra de ello es que en promedio los cinco factores han mostrado una

confiabilidad alfa de Cronbach de 84,4. y está compuesta por 63 afirmaciones y cinco alternativas de respuesta, que agrupa cinco factores, 1) Apoyo del jefe y de la organización (soporte afectivo, estructural y operacional), 2) Recompensa (diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores), 3) Confort físico (ambiente físico y seguridad, proporcionada por la empresa), 4) Control/presión (ejercido por la empresa o los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los empleados) y 5) Cohesión entre colegas (unión, vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo. Todos los datos anteriormente enumerados la hacen una prueba muy completa e ideal para adelantar el presente estudio.

Gestión del Talento Humano

Para hacer una aproximación a la definición de Gestión del Talento Humano en adelante (GTH), se hace necesario describir la transición que ha sufrido el elemento humano en las organizaciones, siendo considerado en un primer momento como “factor” en la época de la industrialización clásica, luego como “recurso” en la industrialización neoclásica y finalmente como “talento” en la era de la información. Sin embargo, como suele suceder a la hora de conceptualizar y denominar en este caso también ha existido proliferación de términos y nombres que han favorecido la no caracterización de una persona dentro de la organización en sí, generando conflictos a la hora de destacar su participación en los procesos empresariales (Zapata & Carmona, 2006).

Por ello, la GTH surge como una estrategia diseñada con un propósito puntal: Cambiar la percepción del individuo trabajador bajo una dinámica abierta y amplia, donde sea visto como aportante de fuerza de trabajo, como recurso indispensable para producir y transformar, como poseedor de un capital intelectual y como recurso valioso e importante para lograr apalancar y cualificar el ambiente dentro de las empresas. Gestionar ese talento y enfocarlo hacia el aprendizaje permanente, fortalecerlo y brindarle conocimiento aplicable en servicios y procesos es una tarea que sin lugar a dudas deberán asumir los encargados de las áreas del recurso humano, porque de esta manera se puede garantizar la optimización de la calidad, el empoderamiento de la empresa en cuanto a productividad, proactividad y orientación y se da respuesta a las necesidades de los clientes, empresarios y colaboradores (Fischer, Danbusch & Shmalensee 1990 citados por Zapata & Carmona, 2006).

Los cambios en el ámbito económico, social y político han afectado a las organizaciones y dentro de estas a unas áreas más que a otras. La dirección de recursos humanos, sin duda, es una de ellas y por ello es imprescindible que se prepare y conozca de manera clara todos los factores que de una u otra manera han incidido en estos y reconociendo que muchas de las cosas que funcionaron en el pasado no están funcionando en el presente o al menos no con el mismo éxito porque han perdido peso relativo como lo plantea Pfeffer (1996), citado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) y aceptando que existen nuevas estrategias que apuntan también al ganar-ganar teniendo en cuenta los activos intangibles y las capacidades de la empresa, enfatizando en el aprendizaje, la innovación y los recursos disponibles especialmente en lo relacionado con el conocimiento (Hamel & Prahalad, 1999, citados, por Calderón, Naranjo y Álvarez, 2006).

Todo lo anterior ha despertado el interés de algunas ciencias sociales, destacándose la sociología y la psicología organizacional; esta última, ha buscado interpretar lo humano en la organización. Desde el punto de vista de la gestión humana la psicología organizacional identifica las condiciones que afectan la capacidad del individuo en el trabajo, orienta al trabajador hacia niveles de lealtad, motivación y satisfacción que le faciliten la productividad con participación activa y colectiva, trabajo en equipo y enriquecimiento de la tarea. Por lo tanto, cada vez más gerentes y empresarios se involucran en los procesos de esta índole porque han comprendido que los resultados y el alcance exitoso de los objetivos trazados en sus negocios depende en gran parte del grado de compromiso emocional y laboral que tengan las personas que trabajan con ellos y que en la medida que estos logren un desarrollo personal y un crecimiento profesional, esto se verá reflejado en la excelencia de la organización (Núñez & Israel, 2006).

Sin embargo, pese a lo anteriormente expuesto, es innegable que existen aún organizaciones que contando con la información y las estadísticas de éxito a su alcance, paradójicamente, aún se rehúsan a dar el reconocimiento y valor a las personas y frecuentemente las áreas responsables de la gestión se ven cuestionadas porque la percepción de la alta gerencia no agrega valor a la organización o por lo menos no tiene forma de demostrarlo objetivamente (Pfeffer, 1996 y 1998; Ulrich, 1997) citados por Calderón (2007).

Gestión de la Calidad

Por otra parte, una variable que a través de los años ha escalado en importancia en los análisis y estudios organizacionales es la relacionada con “calidad”. Los Sistemas de Gestión de la Calidad vienen siendo un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos que una empresa requiere para satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera ordenada y sistemática. Todos los sistemas se encuentran normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado ISO, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización - ISO 9001).

Lo que busca el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es en resumen, garantizar la efectividad de los productos y servicios que se ofrecen a través de las distintas organizaciones, asegurándose de contar con materiales, productos, procesos y servicios adecuados para la consecución de los objetivos y planes de acción empresarial. El SGC también busca servir como apoyo fundamental en la coordinación de procesos y procedimientos, de manera tal que apunten y controlen lo relativo a la calidad como tal, cumpliendo lo que han ofrecido a sus clientes. La norma ISO está condicionada a los requisitos para obtener certificación y acreditación, por ello, el SGC se ha convertido en herramienta estratégica, para las empresas que pretenden tenerla (Rodríguez et al., 2010).

Podría afirmarse entonces, que el SGC, en el ámbito empresarial, ha logrado un desarrollo significativo por medio de modelos de excelencia aplicables en la organización y en procesos de ordenamiento, evaluación y planes de mejora sustancialmente favorables para todo trabajador. Estos planes y estrategias se resumen en lo que actualmente se conoce como Modelo de gestión por competencias (Reyes, 2007).

Modelo De Gestión Por Competencias

El Modelo de Gestión por Competencias (MGC) surge como apoyo para la administración del TH en las empresas en donde empiezan a ser importantes los conocimientos, las habilidades, las actitudes e intereses de cada una de las personas de la compañía. El modelo en el mundo empresarial es una tendencia cada día más fuerte, un camino acertado y eficaz para la identificación, formulación, desarrollo y aplicación de las

competencias que el cargo precisa, para estar en sintonía con la misión, visión y valores institucionales de la compañía; además, potencia las características de las personas, es decir, humaniza la gestión (Pérez, 2002 citado por Vargas, Moreno & Pelayo, 2004).

Una vez entendido por parte de las directivos y/o gerentes, que el éxito de las empresas va de la mano de la calidad de sus servicios o productos y del talento de su equipo humano, resulta esencial iniciar una gestión que logre sacar el mejor provecho de las potencialidades de las personas; es decir, donde prime el factor humano de quien se espera muestre de manera real sus habilidades, conocimientos y demás fortalezas que lo hagan competente y talentoso. Por esto, los encargados de administrar el TH en las distintas organizaciones han tenido que capacitarse desde una mirada muy distinta a la tradicional, con una visión global e integradora, capaz de identificar las competencias que cada puesto requiere y las que cada trabajador ofrece (Pérez, 2012).

¿Por qué un modelo por competencias? Porque esta idea surgió como respuesta cuando se dio una situación difícil en el mundo laboral, que en su momento evidenció David McClellan (1973) citado por Rodríguez & Posadas (2007) y que años más tarde se re-afirmó con diversos estudios en los que se destacan por ejemplo los realizados por (Spencer & Spencer, 1993; Ansorena Cao (1996) Levy- Leboyer, 1997 citados por Rodríguez (sf). La falencia identificada en ese momento, consistía en que los colaboradores con más títulos y mejores calificaciones de evaluaciones tradicionales y alta capacidad intelectual no respondían plenamente a las expectativas de la empresa, siendo su desempeño poco eficiente y destacado. Por ello, este autor, postuló que era necesario contemplar otras variables (competencias) que permitieran predecir cierto grado de éxito en un desempeño determinado sin tener la inferencia de un marcado sesgo cultural (Rodríguez & Posadas, 2007).

Las competencias son características individuales subyacentes de la persona y están relacionadas con un comportamiento de excelencia demostrable. Alrededor del tema de competencias, los conceptos, clasificaciones y aplicaciones, son diversas porque han sido estudiadas desde tres perspectivas básicamente: desde un modelo funcionalista, conductista y constructivista. Sin embargo, es importante tener claro el concepto como tal de competencia, pues cada autor la ha definido de acuerdo al contexto o a sus propias experiencias e investigaciones; pero sin lugar a dudas, todos coinciden, independientemente de otras características, en definirla como un “ser”, un “saber” y un “hacer”, causalmente relacionados con resultados exitosos (Alles, 2006).

La mayoría de estudios adelantados respecto al tema llevan a inferir que la implementación del modelo de gestión por competencias resulta benéfica para la organización porque aporta un puntual direccionamiento de las estrategias organizacionales, máxime si su ejecución se lleva a cabo con las pautas y recomendaciones dadas por los expertos en el tema; de manera que, es por ello, imprescindible y oportuno tener en cuenta el constructo de CO, para evaluar tales beneficios como lo dedujeran de su investigación Rodríguez et al (2010). El modelo puede implementarse por partes, para reducir su complejidad e ir incorporando elementos a medida que se vaya dando la oportunidad. Lo importante del proceso es hacerlo de manera cuidadosa, metodológica y ordenada. Cada estilo de gestión influirá de manera significativa en el ambiente laboral, siendo éste un segmento en donde se plasma una realidad imprescindible que surge precisamente de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas, modelos y estilos constituyéndose así una conexión entre individuos y ambiente (Davis & Newstrom, 2002 citados por Guillen & Aduna, 2008).

En el caso puntual del presente estudio, la implementación se basó en tres tareas importantes: La elaboración del Manual de Funciones y Perfiles por Competencias de cada cargo, el diseño de un formato de Evaluación de Desempeño por Competencias y el fortalecimiento de algunas competencias transversales y específicas identificadas como débiles durante el proceso de evaluación y análisis del clima laboral.

Manual de Funciones y Perfiles por Competencias

El manual de funciones y perfiles por competencias, hace referencia a un instrumento que posibilita y facilita mantener un orden dentro de la dinámica de la empresa, en cuanto a que especifica la información clave y fundamental de cada cargo, brinda un claro conocimiento de las tareas y responsabilidades, minimiza la superposición y duplicación de funciones, evita la repetición de instrucciones, entre otras ventajas (Gómez, 2004).

Dentro de esta GTH, se articulan procedimientos importantes que afectan de manera directa e indirecta al colaborador, por ejemplo: Una de las herramientas básicas es el “Manual de Funciones y Perfiles” , este formato provee orden y claridad en los distintos cargos que existan en la empresa, en cuanto a que especifica la información clave y fundamental de estos, destacándose entre otros, el conocimiento exacto de las funciones, el grado de

responsabilidad, la minimización de superposición y duplicación de tareas, la repetición de instrucciones etc...y se cataloga como instrumento básico en el momento de adelantar procesos de evaluación del desempeño y selección o reclutamiento de personal. Su diseño no es único, sin embargo, en Colombia, la Constitución política de 1991, determinó de conformidad con el artículo 122, que: “no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en la Ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requieren que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente”, (párr. 22). En el sector público el diseño es libre, aunque recomiendan los expertos, seguir las instrucciones dadas desde lo público, en especial para organizaciones que venden servicios de salud en el caso de Colombia (Jaimes, 2010).

Cuando una organización decide apostarle al Modelo de Gestión por Competencias, con uno de los primeros retos que se enfrenta, es con el de asimilar y transmitir a todos los colaboradores, el conocimiento que gira alrededor de éste; explicaciones, que deben darse de forma clara y con lenguaje entendible a todo nivel jerárquico. Es decir, iniciar una socialización-capacitación ordenada y metodológica, planeada y ejecutada teniendo en cuenta, todos los aspectos que puedan verse directa o indirectamente comprometidos. Es vital, que todos en la organización, conozcan y comprendan de qué se trata la propuesta, cuales son las ventajas, cuáles son los resultados esperados, el nivel de compromiso que se necesita, las actividades a desarrollar etc ...Para crear así, conciencia que más que una necesidad, es una acción de alto impacto que influirá en la compañía (Saracho,2005).Este mismo autor, expresa que: “En primera instancia, si queremos tener competencias en las empresas porque están de moda, estamos corriendo un riesgo enorme. En este caso, en vez de mejorar el desempeño organizacional lo que vamos a hacer es crear caos y confusión” (p.4.)

Por otra parte, cabe destacar que el desconocimiento de las funciones puntuales en determinados cargos, la no clara línea de mando y el no establecimiento de grados de responsabilidad son agentes generadores de estrés laboral, síntoma de riesgo psicosocial muy presente en las quejas médicas actuales; por ello, la elaboración de un diseño completo de manuales de funciones y perfiles en cada cargo dentro de la empresa, reduce significativamente esta condición de riesgo, porque en la medida en que el trabajador conozca y comprenda el qué y el cómo de sus funciones e identifique la línea de mando y su grado de responsabilidad, estará más ubicado y consciente de su labor. Estos manuales de perfiles actuales, describen los cargos de manera diferente, no por funciones mecánicas, como solía

ser en la era industrial, sino como estrategias exitosas de competencia que conduzcan al logro de los objetivos de la organización y todo este proceso hace parte de la GTH (Gómez, 2013).

Evaluación de desempeño por competencias

Con este instrumento se realiza una medición y una evaluación objetiva del rendimiento real y nivel de compromiso del colaborador, permitiendo identificar sus debilidades y fortalezas para luego plantear alternativas de intervención que apunten al mejoramiento del desempeño y al desarrollo de competencias necesarias. Se entiende por “desempeño” las conductas mediante las cuales el empleado participa de la ejecución de los proyectos estratégicos de su área o de las actividades de apoyo para el cumplimiento de los cometidos misionales que se haya trazado la organización, produciendo unos resultados específicos, los cuales están condicionados por factores institucionales. Existe una tendencia moderna a considerar el desempeño laboral, necesario para los propósitos estratégicos de la entidad, por tanto, está centrado en el puesto de trabajo y se fundamenta en el cumplimiento del plan operativo anual o semestral de cada una de las dependencias de la compañía, mediante el ejercicio de las funciones esenciales y compromisos comportamentales previstos para cada cargo en el Manual de Funciones y Perfiles por Competencias ya implementados y socializados en la organización (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2007).

No se puede olvidar, que las competencias surgen como un modelo de gestión que busca maximizar precisamente, las capacidades cognitivas, psicomotoras y afectivas del individuo dentro de una empresa, parafraseando a Saracho (2005), éstas son las que permiten obtener un resultado o un desempeño superior al de otra persona en situaciones similares y con los mismos recursos disponibles; son importantes además, porque promueven el crecimiento personal y organizacional, permitiendo el progreso del individuo dentro del mundo laboral, demostrando a través de ellas, lo que sabe (conocimientos), el hacer (habilidades y aptitudes) y lo que Es (valores y actitudes).

Por tanto, la evaluación de Desempeño por Competencias es un proceso de confrontación de evidencias de trabajo de un empleado contra el estándar definido en la norma de competencia, con el objeto de saber si una persona es o no competente en un campo determinado. En la práctica, puede suceder que las organizaciones contraten los servicios

especializados de los expertos para efectuar esta tarea semestral o anualmente, o los mismos miembros de la organización los ejecutan de acuerdo a las tendencias más utilizadas, por ejemplo, puede evaluarse bajo el modelo 90°, 180° o 360°. Según Alles (2006), la evaluación de 180° es una buena opción porque permite no sólo identificar los aspectos débiles sino además, contribuye al desarrollo personal de los colaboradores y tiene en cuenta aspectos relacionados con la satisfacción, la motivación y las necesidades, pero en definitiva cada organización elegirá la que más le convenga.

Teniendo en cuenta lo anterior, podría resumirse que la Evaluación del Desempeño por Competencias, es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona y el cumplimiento de los requisitos establecidos, en el ejercicio de las funciones y responsabilidades inherentes a un empleo, como aporte al logro de las metas institucionales y del valor agregado que deben generar las instituciones. De este modo, la evaluación es un instrumento de gestión organizacional que permite establecer el estado en que se encuentra tanto el desempeño institucional como el de los empleados, en un momento determinado, en relación con un estándar o resultados esperados (Comisión Nacional del Servicio Civil, 2006).

Ahora bien, lo esencial en la evaluación por competencias, ya sea realizada internamente dentro de la entidad por jefes inmediatos o por un organismo externo especializado, es poder recoger las evidencias y analizar si corresponden o no, a lo esperado según la norma establecida y decidir si él es competente o aún no lo es (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2007). En la evaluación se pretende alcanzar los siguientes objetivos: la seguridad de contar con la persona idónea en el cargo determinado, las promociones (ascensos), incentivos por buen desempeño, plenamente identificados en el colaborador que realmente lo merece y el mejoramiento de las relaciones humanas entre jefes inmediatos y colaboradores, auto perfeccionamiento de los colaboradores, informaciones básicas para la investigación en recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa y retroalimentación con la información del propio individuo evaluado (Giraldo, 2004).

Desde la psicología organizacional, es bastante justificable este proceso porque la evaluación tendría dos finalidades: una de tipo psicosocial y otra de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la

adaptación del trabajador – persona al ambiente de la empresa, a través del cual se analizan su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de crecimiento y desde lo administrativo, la evaluación apoya la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo que requiera la entidad e influye en la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos. La evaluación no es un fin en sí misma, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Giraldo, 2004)

Plan de fortalecimiento de competencias

Teniendo claro que el MGC es una herramienta clave para enfrentar los desafíos, es apenas lógico diseñar estrategias que permitan fortalecer y empoderar a las personas que forman parte de la organización, en todas las competencias establecidas en el perfil y más aún en las que se manifiesten débilmente. Una vez identificadas las competencias se hace necesario implementar un plan de acción que apunte hacia su establecimiento de las mismas, abonando así el terreno para lograr una transformación favorable.

Siendo la competencia una combinación de conocimiento, habilidad y actitud, posibilita de manera significativa la labor para ser desarrollada y fortalecida dentro de las organizaciones. Tarea cuidadosa que debe ser asumida con responsabilidad por parte de quienes dirigen y orientan el TH en las empresas, a través de un aprendizaje continuo enfocado en las competencias actuales del trabajador, priorizando y estableciendo el nivel requerido por la institución, en determinados cargos y en general (Duque 2013, citada por Gómez, 2013). Existen diversas categorías y modelos para adelantar el plan de desarrollo y fortalecimiento de competencias, desde la capacitación individual que posibilita reducir la brecha existente entre lo que la organización necesita versus la realidad de cada profesional, hasta la grupal que permite la aplicación de estrategias más generalizadas, prácticas y económicas. Perteneciendo a esta última opción, los talleres de sensibilización y cambio que resultan bastante apropiados y generadores de excelentes resultados.

Fortalecer las habilidades sociales, cognitivas, emocionales significa potenciar al individuo para que pueda realizar actividades fundamentales en su vida personal y laboral,

estableciendo adecuadas relaciones con el otro, trabajando en equipo y desarrollando redes de apoyo a todo nivel (Manglulkar, Whitman & Posner 2011 citados por Sánchez, 2010).

Los talleres de sensibilización y cambio orientados hacia el establecimiento y refuerzo de las competencias, son una alternativa de intervención que pretende modificar las actitudes y expectativas en el contexto del trabajo, introduciendo elementos básicos que permitan a los funcionarios incorporarse en una dinámica laboral más satisfactoria, en donde aprendan a utilizar y optimizar los recursos disponibles, teniendo como principios básicos la adaptación a la realidad y el compromiso con la empresa y creando espacios que les facilite redescubrir sus capacidades y ser parte del talento humano de la organización (Herrera, 2009). Así mismo, los talleres propician espacios en los que los trabajadores pueden expresar su sentir, opinar y manifestar su punto de vista respecto a situaciones puntuales de la rutina y del ambiente laboral, en su mayoría conflictivas que muchas veces son desconocidas o poco visibles y que pueden estar afectando y paralizando el no desarrollo de las competencias y por ende la no consecución de objetivos de manera exitosa.

Método

Diseño

La presente investigación contó con un diseño Pre- experimental con Pre-prueba y Post- prueba de un sólo grupo; se pretende establecer la medida del Clima Organizacional antes y después de la implementación del modelo de gestión por competencias en un grupo de trabajadores de la IPS ISNOR S.A de la ciudad de Bucaramanga.

Participantes

La población total estuvo conformada por 70 trabajadores, no obstante, en la muestra participaron de manera voluntaria, consentida e informada 46 trabajadores del Instituto del Sistema Nervioso del Oriente ISNOR S.A seleccionados teniendo en cuenta los criterios de inclusión designados para el estudio. El consentimiento informado fue tramitado de acuerdo con la Resolución 8430 de 1993 expedida por el Ministerio de Salud de Colombia para experimentos con humanos. Participaron 29 mujeres y 29 hombres con una edad promedio de edad de 38,47 años. En cuanto al estado civil 28 trabajadores eran casados, 2 solteros, 15 divorciados, y un trabajador viudo. En las variables organizacionales, el promedio de antigüedad fue de 7,3 años. De acuerdo al nivel jerárquico, participó un trabajador de cargo directivo, 18 profesionales, 18 asistenciales y 9 de ocupaciones elementales.

La selección de la muestra fue intencional, utilizando como criterios de inclusión:

- a) Ser trabajador con contrato directo de planta de ISNOR S.A
- b) Tener como mínimo 6 meses de ingreso a la entidad.

Los criterios de exclusión fueron los siguientes:

- a) Tener un contrato de prestación de servicios menor a 15 horas laborales semanales.
- b) Tener menos de 6 meses en la empresa.

Instrumentos

Previo a la medición de Clima Organizacional, se construyó una **Ficha de Ingreso** en donde se especificaban de manera detallada los datos sociodemográficos y laborales de los participantes tales como: Nombre, edad, estado civil, cargo que ocupa, nivel jerárquico, tipo de contrato y tiempo de servicio. Este documento dio garantía de que los seleccionados cumplieran los criterios de inclusión y que el proceso fuera realizado de manera ordenada contribuyendo así a una buena práctica investigativa. (Anexo 1)

El segundo instrumento fue una ficha de **Consentimiento Informado** entregado a cada participante antes de iniciar la medición del CO. Se solicitó que fuera leído en su totalidad y de existir alguna duda, preguntaran con libertad y posteriormente lo firmaran. Se explicó de forma clara el propósito del estudio y la posibilidad de retirarse y renunciar a participar de él cuando lo estimaran necesario, se aclaró además que no existía ningún riesgo si hacían parte de la investigación y que la confidencialidad y el anonimato estaban garantizados.(Anexo 2)

El tercer instrumento fue **La Escala de Clima Organizacional ECO** de (Fernandes, 2008). Creada para evaluar la percepción de los trabajadores sobre varias dimensiones del Clima Organizacional. Está compuesta por 63 afirmaciones y cinco alternativas de respuesta así: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: Bastante en desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: Bastante de acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo. Los 63 ítems se agrupan para medir 5 cinco dimensiones:

- *Apoyo del jefe y de la organización*: Soporte afectivo, estructural y operacional (23 ítems).
- *Recompensa*: Diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores (11 ítems).
- *Confort físico*: Ambiente físico y seguridad, proporcionada por la empresa (12 ítems).
- *Control/presión*: Ejercido por la empresa o los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los empleados (10 ítems).
- *Cohesión entre colegas*: Unión, vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo (7 ítems).

El instrumento ha demostrado ser altamente confiable; los cinco factores han mostrado un índice promedio de confiabilidad con los coeficientes Alpha de Cronbach de 0.92 para la dimensión de Apoyo del Jefe y la organización; de 0,88 para la de Recompensa; de 0.86 para Confort y Ambiente Físico; de 0,78 para Control y de 0,78 para Cohesión entre colegas. (Contreras, Juárez, Barbosa & Uribe, 2010). Esta prueba logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales y su aplicación puede ser grupal o individual (Anexo 3).

Procedimientos

La propuesta del estudio surge a partir de una necesidad planteada por la gerencia del ISNOR, en el marco y desarrollo de la práctica por proyecto I realizada en esta institución, la cual consistía en fortalecer los procesos que estaban adelantados en la empresa e implementar otros necesarios para cumplir los requisitos exigidos por la Gestión de la calidad, debido a que ISNOR S.A. está en la tarea de acreditarse. Luego de una exhaustiva revisión bibliográfica y estudios adelantados en el campo organizacional a nivel nacional e internacional sobre modelos de gestión, competencias, calidad, evaluación y de hacer una revisión cuidadosa de documentación existente en ISNOR S.A se crea un comité de validación conformado por: El gerente, el Ingeniero de Gestión de calidad, la psicóloga de planta y la estudiante en práctica y responsable del presente estudio. Una vez establecida la verdadera necesidad, se llega a un consenso sobre cuáles son los procesos de mayor prioridad y urgentes de adelantar en la organización y que estuviesen coherentes al modelo de gestión por competencias y se acordó entonces: Hacer una revisión, modificación y ajuste de documentos tales como: El diccionario de competencias (modificarlo, adecuarlo y ajustarlo a la realidad actual de ISNOR S.A.), el Organigrama (Ajustarlo a los cargos actuales, organizarlo jerárquicamente y definir líneas de mando), Revisar valores institucionales, misión y visión para ajuste de competencias transversales y adelantar tres tareas puntuales propias del modelo de gestión por competencias tales como: Elaboración de un manual de funciones y perfiles por competencias con adecuación de competencias transversales y específicas de cada uno de los cargos existentes en ISNOR S.A. Diseño del formato de Evaluación de Desempeño por Competencias para cada uno de los cargos de ISNOR S.A y de acuerdo a los resultados obtenidos en la primera medición de Clima Organizacional, elaborar una estrategia para el

fortalecimiento de competencias que así lo ameriten. Las fases desarrolladas durante el procedimiento fueron las siguientes:

Fase 1. Evaluación Pre de Clima organizacional (primera aplicación): Se realizó una selección de la muestra para llevar a cabo la primera medición de Clima organizacional con el instrumento ECO (Fernandes, 2008). La selección estuvo organizada de la siguiente manera: Se tramitaron 55 fichas de ingreso para luego ser revisadas y escoger a quiénes cumplían los requisitos de inclusión en el estudio. Una vez verificada la información con la encargada de nómina de la empresa, se seleccionó la muestra de 46 participantes. A continuación, se informó al comité de validación conformado por el gerente, el ingeniero de calidad, la psicóloga de la institución, la psicóloga asesora de la práctica por proyecto sobre quienes habían sido los seleccionados y la gerencia emite un comunicado citando al personal escogido en un día y hora específica en el auditorio de la empresa; una vez allí, la estudiante en práctica se presenta y explica de manera muy breve pero clara la razón por la cual ella se encuentra en la institución, los objetivos trazados y el estudio que desea adelantar. Una vez resueltas las preguntas y dudas que los asistentes manifestaron, los invita para que a partir del día siguiente desde las 8 de la mañana, se acerquen al auditorio para aplicar la prueba ECO. Seguidamente, la estudiante encargada del estudio, con el apoyo de la psicóloga de la institución, inicia la recepción del personal y una vez firmada la planilla de asistencia, se les presenta el consentimiento informado para que lo lean y se responden algunas inquietudes; una vez aceptada la participación, se firma el consentimiento informado por parte del participante como del aplicador y se procede a responder la prueba ECO de Fernandes (2008). Es importante señalar que la aplicación fue realizada en forma grupal (3 o 4 personas aproximadamente) quienes iban llegando al sitio, cuando otros iban terminando, hasta completar los 46 participantes; la aplicación total se realizó en un lapso de dos días, básicamente por inconvenientes de horarios, turnos o personas que se encontraban muy ocupadas.

Fase 2. Análisis preliminar de resultados: Posterior a la aplicación de la prueba ECO se realizó el procesamiento de la información y el análisis de la misma, a través de la sistematización de los datos con la ayuda del programa Excel y el paquete estadístico Sigma

Stat 3.5. Los resultados están expuestos en el apartado correspondiente, pero en su momento solo fueron socializados al comité de validación.

Fase 3. Sensibilización modelo gestión por competencias: Se llevó a cabo un proceso de sensibilización del modelo de gestión por competencias con la intención de disminuir la prevención de los trabajadores a la implementación del mismo. Este proceso se realizó mediante cinco charlas programadas en las cuales se señalaron aspectos como la importancia y ventajas del modelo y los nuevos retos de las empresas actualmente, así mismo se respondieron inquietudes y se aclararon dudas logrando que la mayoría del personal se interesara y participara. Para reforzar el contenido de las charlas y sensibilizar de manera más contundente, se instalaron por las diversas dependencias de ISNOR carteleras institucionales con tips motivacionales acerca de las competencias y en las charlas se exhibieron videos sobre empresas que ya tienen el modelo por competencias. Algunos trabajadores fueron atendidos de forma individual, para aclararles dudas y confusiones respecto al tema.

Fase 4. Revisión, ajuste y diseño del modelo de gestión por competencias: Se inició una revisión de los documentos existentes en la empresa en lo referente a manuales, diccionario de competencias, organigrama, visión, misión, diccionario de competencias, planeación estratégica entre otros... paralelamente se inició una búsqueda de fundamentos teóricos y consulta de material físico y virtual que apoyaran la temática del estudio. Una vez revisado el material y obtenido la suficiente información, se procede con la elaboración del Manual de Funciones y Perfiles por Competencias de cada uno de los cargos existentes en la IPS ISNOR S.A. Se inicia con el trámite de un *formato de especificación de funciones* (Anexo 4). Este formato fue diseñado con el fin de permitir que cada trabajador escribiera detalladamente las funciones que desempeñaba en su cargo actual y así poder identificar que tanto conocían los trabajadores acerca de sus funciones y si estas correspondían al cargo que estaban ocupando en la empresa. Adicional al formato anterior, se elaboró un *instrumento de entrevista semiestructurada* (Anexo 5).

Con este instrumento se pudo corroborar la información suministrada en el formato de funciones y aclararles aspectos como por ejemplo, la diferencia entre función y tarea y las responsabilidades de su cargo, el conducto a seguir o líneas de mando etc... y también se logró verificar el desempeño real- actual de cada trabajador. Cabe aclarar, que la entrevista semi-

estructurada permitió además identificar algunos aspectos relacionados con la percepción del clima laboral, motivación, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y contó con preguntas concretas sobre la misión, visión, valores de la empresa y el concepto de competencia con el ánimo de medir qué tanto conocimiento y apropiación de los temas tenían los trabajadores participantes. Una vez recopilada esta información, se convocó a reunión de comité de validación para presentar el informe respecto a lo que se podía rescatar del material existente, lo que se debía modificar y lo que se debía implementar. Dentro del plan de acción a seguir, se tuvieron en cuenta algunos elementos mínimos del diccionario de competencias existente, se adecuó y actualizó el organigrama en su parte científica y administrativa (Anexo 6) y se decidió elaborar partiendo de cero, todos los manuales correspondientes a 34 cargos de planta existentes en la organización.

Fase 5. Elaboración del manual de funciones específicas y perfil por competencias de cada cargo: El diseño estuvo fundamentado en los requisitos de la Norma ISO en su apartado “Documentación” exigidos por ley en la parte pública y ajustados a la parte privada por el SENA. Se incluyeron las siguientes partes del Manual: a) Identificación del cargo: Corresponde a los elementos estructurales como: Nivel, Denominación del cargo, área ocupacional, Código nacional de ocupaciones, Dependencia, Cargo del jefe inmediato y Personal a cargo. b) Misión del cargo: Es la expresión de la necesidad de la existencia o la razón de ser del cargo dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece. c) Organigrama: El propósito principal es que el trabajador identifique su lugar dentro del mismo y conozca las líneas de mando o subordinación, así como también la ruta del conducto regular. d) Objetivos del cargo: Describe de manera más detallada las tareas y objetivos puntuales del cargo. e) Funciones esenciales: Son las acciones intencionales con las cuales se garantiza el cumplimiento del propósito principal. Las funciones fueron redactadas de acuerdo con la siguiente estructura: Verbo (Infinitivo) + Objeto + Condición. f) Criterios de desempeño: Son elementos concretos o productos que permiten emitir un juicio frente a la ejecución de las funciones esenciales por parte de la persona que se desempeña en el cargo y en este sentido, se constituyen en indicadores de competencias laborales. Los criterios de desempeño fueron redactados con base en la siguiente estructura: Producto + Verbo + Criterio de calidad + Contexto. g) Conocimientos básicos o esenciales: Descripción de las funciones esenciales, las contribuciones individuales y los conocimientos esenciales, h)

La matriz de competencias tanto transversales o comunes como las Específicas o comportamentales i) Perfil del cargo, donde refleja y orienta sobre la educación, la experiencia y el entrenamiento que se espera tengan las personas que ocupan el cargo. Luego se hicieron reuniones semanales con el Comité de validación, para ir presentando entre 8 y 10 manuales de funciones, revisarlos, ajustarlos y aprobarlos. Esto se hizo con el fin de poder ir avanzando en el proceso con seguridad y contando con la aprobación de parte de la gerencia antes de ser socializados al personal trabajador.

Fase 6. Socialización de los manuales de funciones y perfiles por competencias con los trabajadores: Cuando los 34 cargos ya contaban con su respectivo manual de funciones y éstos ya estaban revisados y aprobados por el comité de validación, se organizan reuniones con trabajadores que ocupan el mismo cargo, ejemplo con todas las enfermeras profesionales, con las enfermeras auxiliares, las recepcionistas y así sucesivamente con todos los cargos. Esto se hizo para darle participación al trabajador antes de oficializar el manual de su cargo y revisar si las funciones estaban siendo claras para ellos y explicarles todas las partes del mismo. Con grupos numerosos como los de enfermería, hubo necesidad de hacer varios encuentros y responder las inquietudes que se generaron en este gremio. Una vez presentados de manera informal los manuales a todos los trabajadores, se realizaron ajustes mínimos sugeridos por los trabajadores y que correspondían a la realidad de sus cargos. Luego de estar totalmente revisados, ajustados y aprobados se imprimen dos copias de cada uno para dejar en archivo de la empresa y otro para cada trabajador con respaldo de un acta de entrega que va a la hoja de vida en donde consta el recibido y la aceptación del mismo. Así mismo, se elabora un producto o texto documentado que contiene la explicación y fundamento teórico de los manuales. Este producto es entregado a la gerencia para el archivo de la empresa. Luego, con el comité se decide programar reuniones semanales con grupos no muy grandes (10–12 trabajadores) para explicarles nuevamente el tema de los manuales, sus apartados y específicamente énfasis en el tema de las competencias transversales y comportamentales. También se aborda lo relacionado con la misión, la visión y los valores institucionales de la empresa con un lenguaje ajustado a las características de cada grupo y ejemplos sencillos para mayor comprensión del tema. Una vez terminada la socialización total del manual de funciones y de comprobar que el tema había sido comprendido, se finaliza con la entrega del diccionario de competencias como documento indispensable a la

hora de respaldar los manuales en las visitas de auditorías y reemplazo del diccionario de competencias anterior. En él, van especificadas las competencias transversales de ISNOR S.A con sus respectivas conductas asociadas por niveles; también están seleccionadas las competencias específicas o comportamentales de cada cargo y conductas asociadas de cada nivel jerárquico.

Fase 7. Diseño del formato de evaluación de desempeño por competencias: Luego de sostener una reunión con el comité y de hacer una búsqueda teórica y actualización del tema de evaluación, se diseña un formato de evaluación de desempeño por competencias transversales y específicas únicamente. Esta determinación es tomada junto con el comité, teniendo en cuenta que es la primera vez que la empresa va a evaluar a los trabajadores y por lo tanto es recomendable iniciar el proceso con un formato sencillo, que no involucre muchos aspectos y se decide optar por la modalidad de evaluación de 90° es decir, Jefe inmediato a Colaborador. Cada competencia evaluada tiene asignado un porcentaje y el diseño es montado en el programa Excel para el manejo de las formulas (Anexo 8).

Fase 8. Socialización del formato de evaluación de desempeño por competencias a jefes y colaboradores: Una vez terminado el diseño del formato y previo visto bueno del comité, se procede a socializarlo primero a jefes inmediatos y coordinadores con personal a cargo y luego a los trabajadores que van a ser evaluados. Se programan 2 reuniones con los trabajadores que van a evaluar (jefes-coordinadores). Se les explicó el formato, sus características y el modo de ejecutarlo. Se hace énfasis en la responsabilidad que asumen como aplicadores del instrumento y en la actitud que deben asumir frente a este rol con sus colaboradores a cargo. Luego de que todos asisten a la socialización, se les entrega impreso un modelo del formato y el documento explicativo del mismo (Anexo 9) y en medio magnético el formato en Excel para ser instalado en sus PC. Luego se realizan reuniones con los colaboradores que van a ser evaluados y se les realiza la misma explicación, aclarando que el proceso es necesario y que busca fortalecer el desarrollo de las competencias, por lo cual deben estar dispuestos y no prevenidos.

Fase 9. Elaboración del plan de fortalecimiento de competencias: De acuerdo a los resultados evidenciados en la primera medición del CO, y a la constante queja por parte de

jefes y coordinadores en cuanto a las falencias que han mostrado algunos trabajadores de ISNOR S.A se diseñan talleres para fortalecer las dimensiones que se encuentran debilitadas e intervenir en el mejoramiento del ambiente laboral. Junto a la psicóloga de la Institución se determina fortalecer principalmente la competencia transversal de Compromiso con la organización o Sentido de pertenencia y como competencias específicas más urgentes de reforzar, el trabajo en equipo y la comunicación. Para ello, se organizan un plan de acción con encuentros fuera de la empresa, en espacios lúdicos, recreativos y diferentes al contexto laboral. Se diseña el cronograma de actividades, con los temas a tratar y se hace una selección cuidadosa del material que se requería y fue presentado a la gerencia solicitando el patrocinio y visto bueno del mismo. Una vez aprobado el presupuesto y los permisos de desplazamiento, se organizan los tres grupos de trabajadores de diversas áreas y jerarquías para la realización de los talleres de fortalecimiento de competencias, programados en tres encuentros desde las 8:00 a.m hasta las 5:30 p.m en una sede campestre. Además, se desarrolló una campaña de expectativa al interior de la empresa, con mensajes motivadores y positivos, logrando despertar el interés y la curiosidad de la mayoría. Se ubicaron carteles, mensajes, afiches por todas las áreas de la clínica. Por otra parte, se organizaron presentaciones en power point (diapositivas) muy cortas y concretas y se centró la atención más en los videos y en las actividades de juego – lúdicas para hacer los talleres menos monótonos y de más impacto. Se consiguieron premios e incentivos para hacer de estos encuentros algo educativo, formador y recreativo para los trabajadores. Los temas finalmente seleccionados para tratar en los encuentros fueron: Sentido de pertenencia como un tema fortalecedor de la competencia transversal “Compromiso Con La Organización”. Comunicación para la competencia transversal “Desarrollo de Relaciones”, Trabajo en Equipo como una de las competencias más débiles evidenciadas en el ambiente laboral y finalmente Motivación como elemento mediador en todo el quehacer dentro de la organización.

Fase 10. Formalización y sensibilización general del modelo de gestión por competencias a todo el personal de la IPS: Se programan encuentros con todo el personal, la junta directiva y gerencia, para sellar la socialización del modelo y la implementación de los dos formatos (manual e instrumento evaluador) así mismo se hace un balance y socialización

de los talleres de fortalecimiento de competencias y se sensibiliza una vez más acerca de la importancia, ventajas y beneficios del modelo.

Fase 11. Evaluación post de Clima Organizacional (segunda aplicación): Se organizó la segunda aplicación de la Escala de Clima Organizacional (ECO) luego de diez meses de haber aplicado la primera. Participan los mismos trabajadores de la primera medición. Se siguieron los mismos protocolos de aplicación, de requisitos de inclusión y firma del consentimiento informado. Una vez finalizó la segunda medición a los 46 participantes, se creó un archivo con las variables del estudio y valores de los resultados de las pruebas aplicadas, tanto en la pre-prueba como en la post-prueba. Posterior a la aplicación de la prueba ECO se realizó el procesamiento de la información y el análisis de la misma, a través de la sistematización de los datos con la ayuda del programa Excel y el paquete estadístico Sigma Stat 3.5. Para presentar los respectivos resultados de manera clara mediante tablas de rangos y se hizo un análisis de los ítems que habían puntuado más bajo y más alto en cada una de las cinco dimensiones evaluadas.

Resultados

Descripción de la Muestra

En total participaron 46 trabajadores del Instituto del Sistema Nervioso del Oriente ISNOR, quienes diligenciaron el cuestionario antes y después de la implementación del modelo de gestión por competencias. Las variables sociodemográficas se muestran en la tabla 1.

Tabla 1.

Características sociodemográficas de la muestra

Variable	Pre	Post
Edad	38,47	38,47
Mujeres	32	32
Hombres	14	14
Estado civil		
Casado	28	28
Soltero	2	2
Divorciado/separado	15	15
Viudo	1	1
Antigüedad (años)	7,39	7,39
Nivel jerárquico		
Directivo	1	1
Profesional	18	18
Asistencial	18	18
Ocupaciones elementales	9	9

Análisis de comparación de media en la primera y segunda aplicación de la Escala de Clima Organizacional ECO

Para establecer una medida de comparación se llevó a cabo un análisis de comparación de medias (*t Student*), el cual arrojó que en todas las dimensiones exceptuando la de apoyo del jefe y la organización se observan diferencias estadísticamente significativas entre los resultados de la primera y la segunda aplicación de la escala, siendo los promedios de la segunda aplicación superiores a los de la primera (ver tabla 13).

Tabla 13. *Comparación de medias entre los resultados pre y post en la Escala de Clima Organizacional.*

Dimensiones	Media (EEM)		P
	Pre	Post	
Apoyo del jefe y la organización	3,64 (0,04)	3,67 (0,03)	0,76
Recompensa	2,26 (0,06)	3,20 (0,03)	0,001*
Confort físico	3,13 (0,06)	3,60 (0,05)	0,004*
Control/presión	3,06 (0,03)	3,66 (0,02)	0,001*
Cohesión entre colegas	3,17 (0,03)	3,67 (0,03)	0,001*
Total	3,20 (0,08)	3,60 (0,04)	0,001*

Nota. *Nivel de significancia $P \leq 0,05$. Test de comparación de medias (*t Student*)

Análisis comparativos del cuestionario de clima organizacional por rangos

Con el objetivo de establecer las diferencias en la percepción del clima organizacional antes y después de la implementación del modelo de gestión por competencias, se llevó a cabo la descripción de los resultados mediante la elaboración de rangos para cada una de las dimensiones evaluadas en la escala, así como para el resultado global. Los rangos se obtuvieron a partir del puntaje máximo posible del cuestionario, el cual se dividió en tres siendo los puntajes más bajos reunidos en la categoría “Negativo”, los puntajes promedio en la categoría “Neutral” y los puntajes más altos en la categoría “Positivo”.

Para los resultados globales el puntaje máximo posible era 315, y el mínimo 63, de modo que el valor total del rango era de 252, así que para establecer las tres categorías este valor se dividió en 3, quedando como resultado el valor de cada rango de 84, este valor se adicionó de forma progresiva hasta llegar al valor máximo. De este procedimiento se obtuvieron los siguientes rangos: Negativo (63-147), Neutral (148-231) y Positivo (232-315).

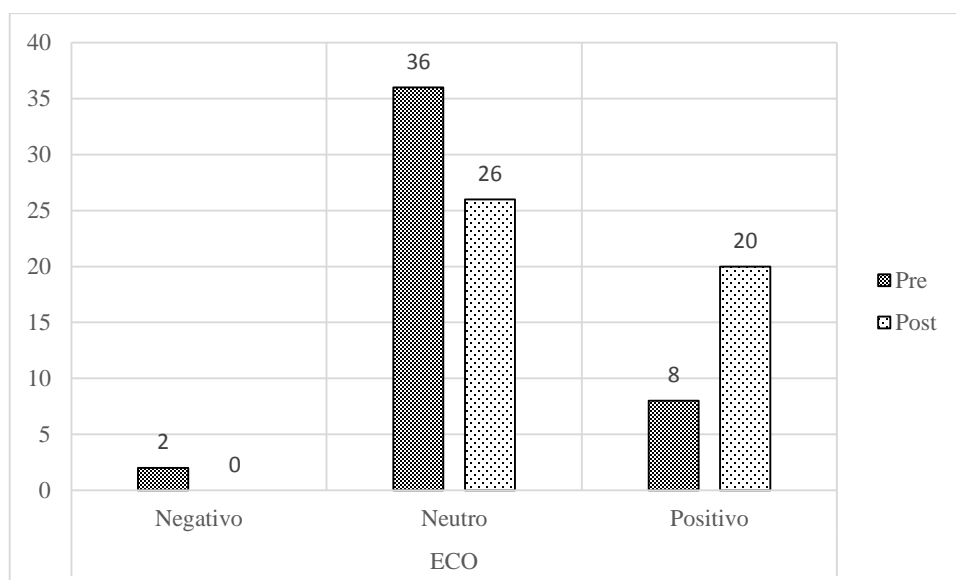
En los resultados generales se observó un aumento de la percepción del clima organizacional en el rango “Positivo”, el cual paso de un 18% (n=8) a un 43% (n=20). También se observó que de forma global ninguno de los trabajadores de la muestra percibe un nivel negativo de clima organizacional en la segunda aplicación (ver tabla 2 gráfica 1).

Tabla 2. *Resultados pre y post por rango en la percepción de Clima Organizacional*

Total					
Rango	Valores del rango	Pre		Post	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Negativo	63-147	2	4	0	0
Neutral	148-231	36	78	26	57
Positivo	232-315	8	18	20	43
Total		46	100	46	100

Nota. Rangos: percepción del clima organizacional (Negativo), percepción del clima organizacional neutral (Neutro), percepción del clima organizacional (Positivo). Pre: resultados de la primera evaluación; Post: resultados de la segunda aplicación. Muestra total, 46 trabajadores del ISNOR.

Gráfica 1. Resultados pre y post por rango en la percepción de Clima Organizacional



Nota. El eje Y corresponde al número de trabajadores. Pre= evaluación antes de la implementación del modelo de gestión por competencias. Post: evaluación realizada después de la implementación del modelo de gestión por competencias.

Para los resultados de la dimensión *apoyo del jefe y la organización*, el puntaje máximo posible era 115 y el mínimo 23, de modo que el valor total del rango era de 92, así que para establecer las tres categorías este valor se dividió en 3, quedando como resultado el valor de cada rango de 30,66 este valor se adicionó de forma progresiva hasta llegar al valor máximo. De este procedimiento se obtuvieron los siguientes rangos: Negativo (23-53,66), Neutral (54,66-84,32) y Positivo (85,32-115).

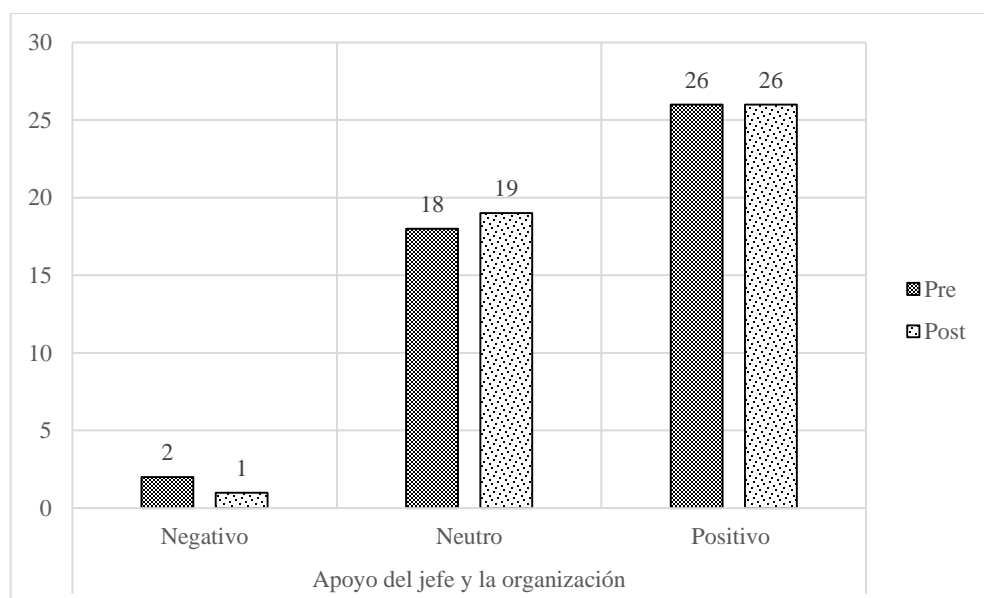
En esta dimensión *apoyo del jefe y de la organización* se encontró que el mayor porcentaje de trabajadores (57%), en ambas aplicaciones, reportó que esta dimensión es percibida como positiva (n=26). También se observó un cambio en el porcentaje de la percepción negativa porque de 2% bajó a 1% y la percepción neutra de 39% subió a 41% (ver tabla 3 y grafica 2).

Tabla 3. Resultados pre y post por rango en la dimensión Apoyo del jefe y la organización.

Apoyo del jefe y la organización					
Rango	Valores del rango	Pre		Post	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Negativo	23-53,66	2	4	1	2
Neutro	54,66-84,32	18	39	19	41
Positivo	85,32-115	26	57	26	57
Total		46	100	46	100

Nota. Rangos: percepción del clima organizacional (Negativo), percepción del clima organizacional neutral (Neutro), percepción del clima organizacional (Positivo). Pre: resultados de la primera evaluación; Post: resultados de la segunda aplicación. Muestra total, 46 trabajadores del ISNOR.

Gráfica 2. Resultados pre y post por rango en la dimensión Apoyo del jefe y la organización.



Nota. El eje Y corresponde al número de trabajadores. Pre= evaluación antes de la implementación del modelo de gestión por competencias. Post: evaluación realizada después de la implementación del modelo de gestión por competencias.

De los 23 ítems que evalúan en la Escala apoyo del jefe y la organización, se resalta que en la primera aplicación el ítem que puntúo más bajo fue el 6 y el más alto el 17. En la segunda aplicación el ítem con mayor promedio 1 y el que obtuvo el puntaje más bajo fue el 14 (ver tabla 4).

Tabla 4. Promedio de las puntuaciones por ítem de la dimensión apoyo del jefe y la organización

	Pre		Post	
		M (EEM)		M (EEM)
Ítem bajo	6. El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo.	2,9 (0,21)	14. Aquí las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores.	3,3 (0,15)
Ítem alto	17. El jefe tienen respeto por el trabajador.	4,4 (0,13)	1. Mi área es informado de las decisiones que le conciernen.	4,1 (0,10)

Nota. Se presentan los promedios de los ítems con puntajes más altos y más bajos en ambas aplicaciones de la ECO. M= promedio.

Para los resultados de *Recompensa*, el puntaje máximo posible era 55 y el mínimo 11, de modo que el valor total del rango era de 44, así que para establecer las tres categorías este valor se dividió en 3, quedando como resultado el valor de cada rango de 14,66 este valor se adicionó de forma progresiva hasta llegar al valor máximo. De este procedimiento se obtuvieron los siguientes rangos: Negativo (11-25,67), Neutral (26,67-40,34) y Positivo (41,34-55).

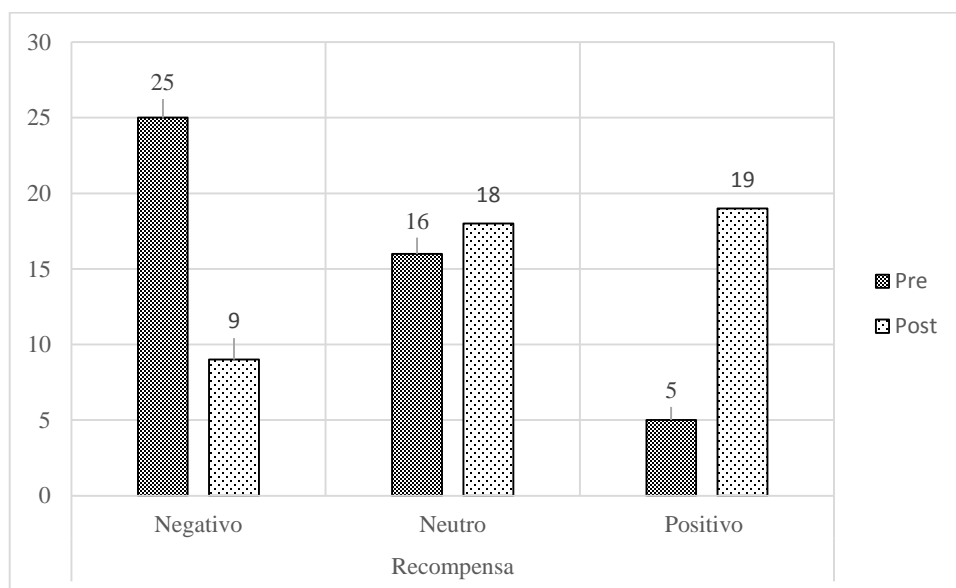
En el factor *Recompensa*, en la primera aplicación el 54% de los trabajadores (n=25) percibió esta dimensión como negativa, y solo un 11% como positiva (n=5), mientras que en la segunda evaluación se obtuvo que el 39% (n=18), percibía este factor como neutro, un 20% reportó percibir el factor recompensa como negativo y un 41% como positivo (n=19) (ver tabla 5 y gráfica 3).

Tabla 5. Resultados pre y post por rango en la dimensión *Recompensa*.

Recompensa					
Rango	Valores del rango	Pre		Post	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Negativo	11-25,67	25	54	9	20
Neutral	26,67-40,34	16	35	18	39
Positivo	41,34-55	5	11	19	41
Total		46	100	46	100

Nota. Rangos: percepción del clima organizacional (Negativo), percepción del clima organizacional neutral (Neutro), percepción del clima organizacional (Positivo). Pre: resultados de la primera evaluación; Post: resultados de la segunda aplicación. Muestra total, 46 trabajadores del ISNOR.

Gráfica 3. Resultados pre y post por rango en la dimensión Recompensa.



Nota. El eje Y corresponde al número de trabajadores. Pre= evaluación antes de la implementación del modelo de gestión por competencias. Post: evaluación realizada después de la implementación del modelo de gestión por competencias.

De los ítems que evalúan en la Escala recompensa, se resalta que en la primera aplicación el ítem que puntúo más bajo fue el 25 y el más alto el 27. En la segunda aplicación el ítem con mayor promedio 25 y el que obtuvo el puntaje más bajo fue el 24 (ver tabla 6).

Tabla 6. Promedio de las puntuaciones por ítem de la dimensión Recompensa

	Pre		Post	
		M (EEM)		M (EEM)
Ítem bajo	25. Lo que ganan los trabajadores depende de las tareas que realicen.	2 (0,19)	24. Cuando los trabajadores consiguen desempeñar adecuadamente su trabajo, son recompensados.	3,0 (0,24)
Ítem alto	27. Esta empresa se preocupa por la salud de sus Trabajadores.	3,4 (0,20)	25. Lo que ganan los trabajadores depende de las tareas que realicen.	3,9 (0,12)

Nota. Se presentan los promedios de los ítems con puntajes más altos y más bajos en ambas aplicaciones de la ECO. M= promedio.

Para los resultados de *Confort Físico*, el puntaje máximo posible era 60 y el mínimo 12, de modo que el valor total del rango era de 48, así que para establecer las tres categorías

este valor se dividió en 3, quedando como resultado el valor de cada rango de 16 este valor se adicionó de forma progresiva hasta llegar al valor máximo. De este procedimiento se obtuvieron los siguientes rangos: Negativo (12-28), Neutral (29-44) y Positivo (45-60).

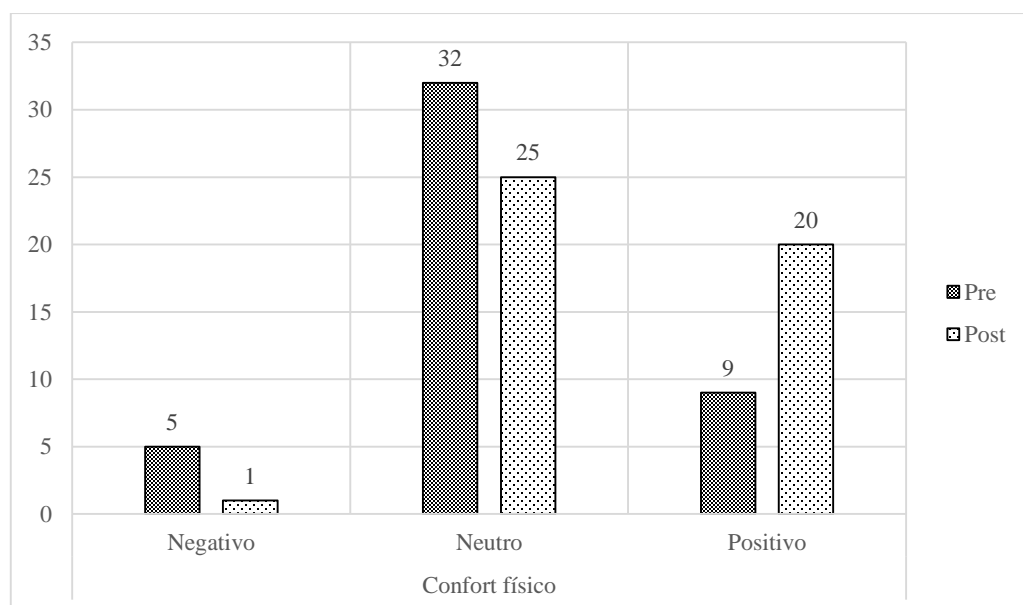
En *Confort Físico* el mayor cambio se observa en el aumento de la percepción positiva, desde la primera aplicación con un 11% (n=9), hasta la segunda, en la cual, el 44% (n=20) de los trabajadores reportó percibir esta dimensión como positiva (ver tabla 7 y gráfica 4).

Tabla 7. Resultados pre y post por rango en la dimensión *Confort físico*.

Confort físico					
Rango	Valores del rango	Pre		Post	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Negativa	12.-28	5	20	1	2
Neutral	29-44	32	69	25	54
Positiva	45-60	9	11	20	44
Total		46	100	46	100

Nota. Rangos: percepción del clima organizacional negativo (Negativa), percepción del clima organizacional neutral (Neutral), percepción del clima organizacional positivo (Positiva). Pre: resultados de la primera evaluación; post: resultados de la segunda aplicación. Muestra total, 46 trabajadores del ISNOR.

Gráfica 4. Resultados pre y post por rango en la dimensión *Confort físico*.



Nota. El eje Y corresponde al número de trabajadores. Pre= evaluación antes de la implementación del modelo de gestión por competencias. Post: evaluación realizada después de la implementación del modelo de gestión por competencias.

De los ítems que evalúan en la Escala Confort Físico, se resalta que en la primera aplicación el ítem que puntúo más bajo fue el 37 y el más alto el 42. En la segunda aplicación el ítem con mayor promedio 44 y el que obtuvo el puntaje más bajo fue el 37 (ver tabla 8).

Tabla 8. Promedio de las puntuaciones por ítem de la dimensión Confort físico

	Pre		Post	
		M (EEM)		M (EEM)
Ítem bajo	37. En esta empresa, una persona con incapacidad física puede desplazarse con facilidad.	2,4 (0,16)	37. En esta empresa, una persona con incapacidad física puede desplazarse con facilidad.	3,0 (0,15)
Ítem alto	42. Existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo.	3,7 (0,15)	44. El local de trabajo es limpio.	4,0 (0,16)

Nota. Se presentan los promedios de los ítems con puntajes más altos y más bajos en ambas aplicaciones de la ECO. M= promedio.

Para los resultados de *Control/presión* el puntaje máximo posible era 50 y el mínimo 10, de modo que el valor total del rango era de 40, así que para establecer las tres categorías este valor se dividió en 3, quedando como resultado el valor de cada rango de 13,33 este valor se adicionó de forma progresiva hasta llegar al valor máximo. De este procedimiento se obtuvieron los siguientes rangos: Negativo (10-23,33), Neutral (24,33-36,33) y Positivo (37,33-50).

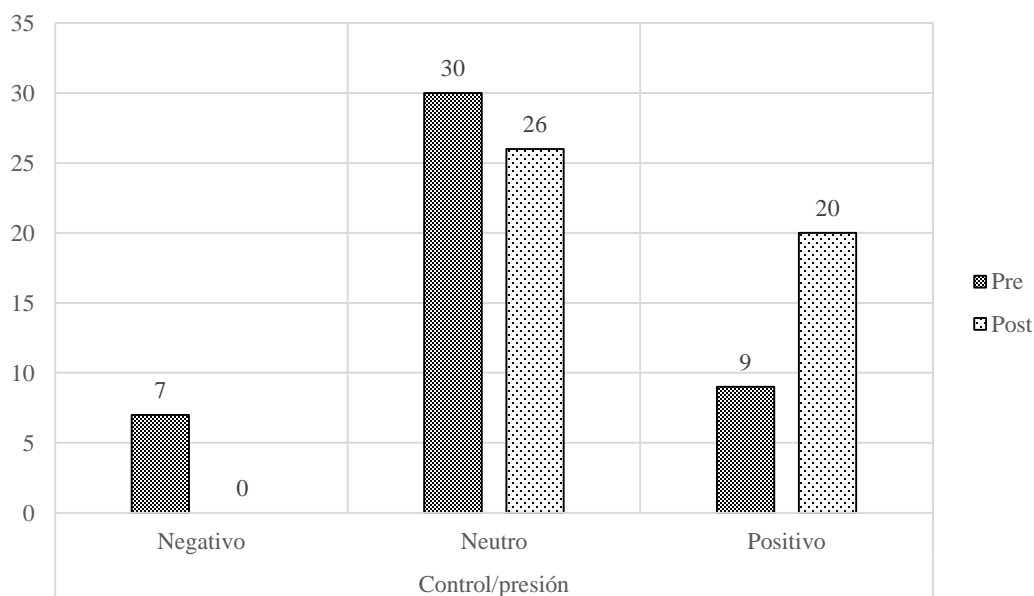
En el factor *Control/presión* se observa un aumento de la percepción positiva, desde la primera aplicación con un 20% (n=9), hasta la segunda, en la cual, el 43% (n=20) de los trabajadores reportó percibir esta dimensión como positiva. También se observa que en la segunda aplicación ningún trabajador reportó una percepción negativa de esta dimensión, mientras que en la primera un 15% (n=7), si había percibido este factor como negativo (ver tabla 9 y gráfica 5).

Tabla 9. Resultados pre y post por rango en la dimensión Control/presión.

Control/presión					
Rango	Valores del rango	Pre		Post	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Negativo	10-23,33	7	15	0	0
Neutral	24,33-36,33	30	65	26	57
Positivo	37,33-50	9	20	20	43
Total		46	100	46	100

Nota. Rangos: percepción del clima organizacional (Negativo), percepción del clima organizacional neutral (Neutro), percepción del clima organizacional (Positivo). Pre: resultados de la primera evaluación; Post: resultados de la segunda aplicación. Muestra total, 46 trabajadores del ISNOR.

Gráfica 5. Resultados pre y post por rango en la dimensión Control/presión



Nota. El eje Y corresponde al número de trabajadores. Pre= evaluación antes de la implementación del modelo de gestión por competencias. Post: evaluación realizada después de la implementación del modelo de gestión por competencias.

De los ítems que evalúan en la Escala Control/presión, se resalta que en la primera aplicación el ítem que puntúo más bajo fue el 54 y el más alto el 50. En la segunda aplicación el ítem con mayor promedio 52 y el que obtuvo el puntaje más bajo fue el 51 (ver tabla 10).

Tabla 10. Promedio de las puntuaciones por ítem de la dimensión Control/presión

	Pre		Post	
		M (EEM)		M (EEM)
Ítem bajo	54. Aquí, el jefe presiona todo el tiempo.	2,5 (0,17)	51. Los turnos de los trabajadores se controla con rigor por esta empresa.	3,5 (0,12)
Ítem alto	50. Esta empresa exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto.	3,5 (0,15)	52. Aquí, el jefe usa las reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores.	3,8 (0,12)

Nota. Se presentan los promedios de los ítems con puntajes más altos y más bajos en ambas aplicaciones de la ECO. M= promedio.

Para los resultados de *Cohesión Entre Colegas* el puntaje máximo posible era 35 y el mínimo 7, de modo que el valor total del rango era de 28, así que para establecer las tres categorías este valor se dividió en 3, quedando como resultado el valor de cada rango de 9,33 este valor se adicionó de forma progresiva hasta llegar al valor máximo. De este procedimiento se obtuvieron los siguientes rangos: Negativo (7-16,33), Neutral (17,33-25,66) y Positivo (26,66-35).

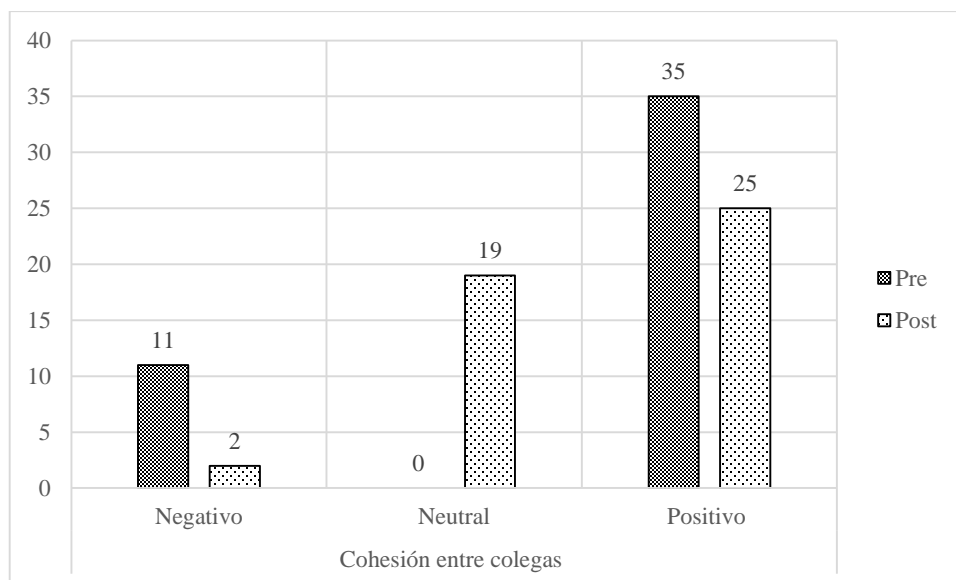
En el factor *Cohesión Entre Colegas*, la percepción positiva disminuyó en la segunda aplicación en comparación con la primera. En la pre el 76% (n=35) la calificó como positiva, mientras que en la post un 55% (n=55), aumentando la percepción neutra 41% (n=25) (ver tabla 11 y gráfica 6).

Tabla 11. Resultados pre y post por rango en la dimensión Cohesión entre colegas

Cohesión entre colegas					
Rango	Valores del rango	Pre		Post	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Negativo	7-16,33	11	24	2	4
Neutral	17,33-25,66	0	0	19	41
Positivo	26,66-35	35	76	25	55
Total		46	100	46	100

Nota. Rangos: percepción del clima organizacional (Negativo), percepción del clima organizacional neutral (Neutro), percepción del clima organizacional (Positivo). Pre: resultados de la primera evaluación; Post: resultados de la segunda aplicación. Muestra total, 46 trabajadores del ISNOR.

Gráfica 6. Resultados pre y post por rango cohesión entre colegas



Nota. El eje Y corresponde al número de trabajadores. Pre= evaluación antes de la implementación del modelo de gestión por competencias. Post: evaluación realizada después de la implementación del modelo de gestión por competencias.

De los ítems que evalúan en la Escala Cohesión entre colegas, se resalta que en la primera aplicación el ítem que puntúo más bajo fue el 63 y el más alto el 61. En la segunda aplicación el ítem con mayor promedio 59 y el que obtuvo el puntaje más bajo fue el 61 (ver tabla 12).

Tabla 12. Promedio de las puntuaciones por ítem de la dimensión Cohesión entre colegas

	Pre		Post	
		M (EEM)		M (EEM)
Ítem bajo	63. Los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas personales a algunos colegas.	2,7 (0,19)	61. En esta empresa, los trabajadores reciben adecuadamente a un nuevo colega.	3,4 (0,15)
Ítem alto	61. En esta empresa, los trabajadores reciben adecuadamente a un nuevo colega.	3,6 (0,15)	59. Aquí, los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades.	3,9 (0,16)

Nota. Se presentan los promedios de los ítems con puntajes más altos y más bajos en ambas aplicaciones de la ECO. M= promedio.

Discusión

La pretensión de esta investigación consistía en determinar la percepción del clima organizacional de una IPS de salud mental, antes y después de la implementación del modelo de gestión por competencias organizacionales. El objetivo apuntaba a establecer cuál era el impacto de dicho proceso en el clima organizacional de la institución. La hipótesis que orientó el trabajo investigativo apuntaba hacía una mejora de la percepción del CO después de la implementación del modelo, teniendo en cuenta que como reportan algunos estudios este modelo promueve un ambiente laboral adecuado en el que las tareas, funciones y jerarquías son más claras (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2007; Mejía, Jaramillo, & Bravo, 2006) además de que se favorece el estímulo y la formación continua del personal (Huang, You, & Tsai, 2012), lo cual puede resultar un favor motivante hacia el trabajo (Jaime, Jaramillo, & Torres, 1982).

La literatura relacionada con variables que afectan el clima en una organización es abundante; así lo demuestran estudios adelantados por Cárdenas, Arciniegas y Barrera, (2009) quienes establecieron si un modelo de intervención mejoraba o no el clima de una entidad prestadora de servicios de salud en Colombia; por otra parte, García (2009) analizó la relación entre un sistema de gestión de la calidad y el clima organizacional en una entidad estatal en la ciudad de Xalapa-México; en otra investigación adelantada en la ciudad de Bogotá, García, et

al, (2007), hacen una descripción de la resistencia al cambio organizacional y su incidencia en el clima laboral; Medina et al, (2004) y Hernández et al, (2004) plantean además que existe una significativa relación entre la afectación personal y los conflictos centrados en el ambiente de una organización. Así mismo, Munné (2008) sostiene que el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones se debe estudiar teniendo en cuenta el tipo de personalidad, la sociedad que rodea la organización, la clase de trabajo que se ejecuta, las interacciones y la cultura, todo ello importante dentro de los sistemas organizacionales. Sin embargo, estudios que describan el efecto de un modelo de gestión por competencias sobre el clima organizacional concretamente, son escasos. No obstante, autores como Saracho (2005), Alles (2006), Duque (2013 citado por Gómez, 2013) y Rodríguez, et al, (2010) han realizado estudios en donde afirman que el modelo de gestión por competencias (MGC) siempre es una opción favorable para el clima dentro de las empresas, siempre y cuando su implementación se realice teniendo en cuenta las sugerencias y las pautas dadas por los expertos en la materia.

La hipótesis planteada en el presente estudio, afirmaba que si se implementaba el MGC En la IPS ISNOR S.A siguiendo las recomendaciones dadas por los expertos en el tema, existía una alta probabilidad de mejorar el clima organizacional de la institución. En este sentido, los resultados confirman dicho planteamiento, ya que muestran que en general, las percepciones respecto a las dimensiones abordadas para el estudio del CO mejoraron notoriamente porque aumentó la percepción positiva de 18 a 43 por ciento.

Los resultados obtenidos en la dimensión de *Apoyo del jefe y la organización* podrían señalar que pese a estar percibida en un 57% de manera positiva, resulta significativo el porcentaje pre de 39% y post de 41% de quienes lo perciben de manera neutra porque esta escala no permite definir claramente una tendencia pues es una opción fácil de no compromiso, particularmente útil para temas o asuntos delicados o desafiantes como es la opinión sobre el soporte afectivo, estructural y operacional que se percibe en la empresa por parte especialmente de los jefes. Llama la atención que la percepción neutra no se modificara, debido a que esto sugiere que los trabajadores perciben que la actitud de algunos jefes no ha cambiado del todo y las estrategias sugeridas desde el tema de salario emocional durante la implementación del modelo, aún no se estén dando de manera contundente (Calderón, Murillo, & Torres, 2003).

En la dimensión de *Recompensa*, los resultados tuvieron cambios representativos en cuanto a las diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores. La disminución de un 34% en la percepción negativa resulta bastante significativa y se ve reflejado en el aumento de la percepción positiva que pasó de un 11% a un 41%. Este incremento podría explicarse desde la implementación de las competencias específicas del cargo porque le permite al trabajador un desarrollo personal y profesional que lo afianza en la empresa y le aporta un reconocimiento frente a otros trabajadores que compitan con su talento. La competencia tiene la ventaja de ser evaluada y sustentada de manera objetiva, se puede medir y demostrar, con lo cual se evitan sesgos de subjetividad que en un momento dado pueden opacar el reconocimiento de un trabajador (Marcos, 2011). Además, como sugieren Hoogendoorn et al, (2000) el factor recompensa en el modelo por competencias organizacionales plantea una situación en la cual las acciones sugeridas son premiadas, de este modo, los trabajadores conocen de antemano el tipo de respuesta deseada, así como la consecuencia positiva derivada de ésta.

En *confort físico* el mayor cambio se observa en el aumento de la percepción positiva, con un 11% a un 44%; desde luego ese aumento disminuyó la percepción negativa en un 18%. Sin embargo la percepción neutra es estadísticamente significativa y los cambios entre el pre y el post en este rango no fueron representativos. Siendo esta dimensión una de las que más falencias presenta, por las instalaciones físicas de la empresa y el mediano funcionamiento del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo existente, hacen deducir que la escasa información respecto a los riesgos laborales y al adecuado uso del espacio físico pueden estar contribuyendo a esta percepción neutra. La explicación de una mejora en la percepción puede obedecer a la estrategia que se implementó dentro del desarrollo de competencias comportamentales de orden y organización en el trabajo, autocuidado, sentido de pertenencia y por la reducción de algunas conductas de abandono observadas en la empresa al inicio del estudio. También hubo fortalecimiento de algunas conductas relacionadas con la calidad del ambiente físico del trabajo y la importancia de este sobre el rendimiento y la satisfacción. Un estudio realizado en diferentes empresas de servicios encontró que la percepción del espacio físico resulta importante para la valoración del clima organizacional, debido a que al indagar sobre las condiciones ambientales y compararlas con la percepción del clima se encontró que el grupo de trabajadores que

afirmaba observar buenas condiciones físicas en su lugar de trabajo percibía un mejor clima organizacional que el grupo que manifestaba padecer incomodidades derivadas de la estructura, ubicación y luminosidad de la empresa (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

En el factor *Control/presión* se observó un aumento de la percepción positiva de un 20% a un 43% siendo significativo este dato. También en la post prueba ningún trabajador reportó una percepción negativa, mientras que en la pre prueba un 15% si había percibido este factor como negativo. El cambio drástico en esta dimensión puede sustentarse desde lo planteado por los expertos del tema, en cuanto a la existencia de un manual de funciones específicas y perfiles por competencias, dado que éstos aportan al trabajador un grado de apropiación más fuerte en su cargo, haciéndolos sentir más responsables de sus tareas y a su vez a los jefes y coordinadores que supervisan sus trabajos, una información más clara y puntual acerca de sus responsabilidades y compromisos. El aumento en la percepción positiva puede relacionarse por lo dicho por autores como Leka, Griffirthin y Cox (2004) en su tratado de organización en el trabajo, respecto al ambiente laboral adecuado y satisfacción del trabajador cuando este conoce sus funciones y sabe qué hacer (competencia del saber) y cómo hacerlo (competencia del hacer) y su incidencia directa y notoria en las relaciones jefe-subalternos disminuyéndose la presión y el control, como bien sucedió en la IPS especialmente en casos relacionados con el personal de enfermería.

Como última dimensión se encuentra *Cohesión entre colegas*, la percepción positiva disminuyó en la segunda aplicación en comparación con la primera. En la pre el 76% (n=35) la calificó como positiva, mientras que en la post un 55% (n=55), aumentando la percepción neutra 41% (n=25) . Al respecto, Díaz, Godoy y Stecher (2005) señalan que los modelos de competencias pueden provocar rivalidades entre compañeros de trabajo debido a la presión que se deriva del modelo, en la medida en que este funciona bajo un sistema evaluativo.

De acuerdo a Almazán (2005) el MGC, especialmente en el sector salud da respuesta a las necesidades relacionadas con la garantía de una atención de calidad a los clientes internos y externos, afirmación significativamente relacionada con una de las competencias transversales de la IPS ISNOR S.A que se reforzó con la implementación del Manual de funciones y Perfiles por Competencias de cada cargo, porque durante este proceso se logró explorar la calidad de los recursos humanos existentes y evaluar si daban o no respuesta a los

requerimientos actuales de la empresa. Se identificó además, la idoneidad de los perfiles profesionales y no profesionales y conocer la existencia o no de competencias específicas y conductas asociadas a estas, con lo cual se obtuvo un orden y una mayor claridad de las responsabilidades y funciones de cada trabajador y permitió gestionar mejor el capital intelectual con el que cuenta la institución. Lo anterior, se vio reflejado de manera notoria en la dependencia de enfermería porque las auxiliares dejaron de asumir responsabilidades propias de las enfermeras profesionales y viceversa, estableciéndose un esquema más claro y preciso de funciones, lo que disminuyó la tensión y el malestar en el ambiente en esta área; lo mismo ocurrió en el sector de mantenimiento versus compras y suministros y recepción donde se presentaba una confusión de roles y tareas y desde luego el mejoramiento de estas falencias se reflejó en la calidad del servicio y por ende en el clima organizacional de la IPS.

Estudios adelantados por Alles (2006) y Saracho (2005) han descrito que dotar a las organizaciones de instrumentos de gestión como los manuales de funciones y perfiles, instrumentos de evaluación de desempeño, diccionario de competencias transversales y específicas entre otros, permite que estas impulsen las líneas estratégicas trazadas y gestionen eficientemente el TH existente, de modo que podría afirmarse que el mejoramiento en la percepción positiva del clima organizacional de la IPS ISNOR S.A podría estar muy relacionado con la implementación de estos elementos del modelo de gestión y por los talleres de fortalecimiento de competencias a través de los cuales se impulsó la apropiación y comprensión de conceptos claves como: misión, visión, valores institucionales, que gran parte de trabajadores inicialmente desconocían y otros estaban confundidos y poco claros en su concepto e importancia, notándose un significativo cambio frente al tema, y por ende el fortalecimiento de la competencia específica de sentido de pertenencia que antes estaba debilitada.

Conclusiones

Los resultados de la investigación confirmaron la hipótesis inicial, mostrando que las percepciones respecto a las dimensiones abordadas para el estudio del clima organizacional mejoraron notoriamente después de la implementación del modelo de gestión por competencias. Esta conclusión deriva de los análisis estadísticos, los cuales arrojaron que todas las dimensiones exceptuando la de apoyo del jefe y la organización se observan diferencias estadísticamente significativas entre los resultados de la primera y la segunda aplicación de la escala, siendo los promedios de la segunda aplicación superiores a los de la primera.

Cuantitativamente, se comprobó que la percepción del clima organizacional aumentó en el rango “Positivo” y disminuyó en los rangos “Neutro” y “Negativo” en la segunda aplicación de la Escala de Clima Organizacional, lo cual indica que la implementación del modelo de gestión por competencias sí tuvo un impacto positivo en la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores del ISNOR.

Las dimensiones del clima organizacional en las cuales se observó mayor mejoría fueron las de recompensa y confort físico, seguidas de la dimensión control/presión. En cuanto a apoyo del jefe y la organización, los resultados indican que la percepción positiva se mantuvo, lo cual sugiere que el modelo no tuvo un impacto significativo en este factor.

Respecto a la dimensión cohesión entre colegas, se muestra una disminución en la percepción positiva, posiblemente debido a la situación de rivalidad producto del sistema evaluativo que hace parte del modelo de gestión por competencias.

La organización dotada de un modelo de gestión por competencias, coherente y bien diseñado, mejoró significativamente en cuanto a la percepción del CO que tenían sus trabajadores antes de la implementación del mismo.

Las pautas o fases desarrolladas dentro de la implementación y el énfasis dado a la sensibilización y socialización de los procesos, fueron bastante significativos en la contribución de la mejora y de los resultados positivos evidenciados en la percepción del clima organizacional en ISNOR S.A

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten concluir que existe asociación estadística significativa entre el clima organizacional con el modelo de gestión por competencia, sin embargo, éstos son susceptibles a cambios porque el CO es la sumatoria de procesos dinámicos que varían en el tiempo por la influencia de muchos factores, lo cual no permite que se puedan asegurar o proyectar, aún en el corto plazo.

Recomendaciones

Se hace necesario concientizar a gerentes y directivos que no basta direccionar procesos e implementar protocolos para que la organización logre ser sostenible, tener calidad y ser exitosa, sino que además se debe trabajar en el desarrollo fortalecimiento y cuidado del Talento Humano.

Tener en cuenta que ninguna implementación será exitosa si todos y cada uno de los miembros de la organización no se involucran, participan y mantienen una actitud dinámicamente proporcional a la inmediatez y a la rapidez de los cambios que el sistema.

Todo cambio o implementación debe realizarse bajo estrictos procesos, por medio de fases bien organizadas y bajo una acción reciproca por parte de trabajadores como del empleador y bajo la dirección de los expertos en psicología organizacional.

Dentro de los fenómenos de globalización y competitividad vigentes hoy en las organizaciones a nivel mundial, el modelo de gestión por competencias es una herramienta que impulsa el desarrollo exitoso, porque moviliza de manera ordenada y clara el TH existente en las mismas.

Es conveniente y benéfico mantener canales de comunicación abiertos y dinámicos entre jefes y colaboradores para fortalecer las relaciones y mantener una percepción positiva del clima en la organización.

Referencias

- Alles, M. (2006) .*Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Almazán, A. (2005). Acreditación de la calidad en empresas corporativas. *La Fuente de Ideas del Ejecutivo*, 14, 30-41.
- Benítez, M., Medina, F.J., & Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicio. *Anales de Psicología*, 13, 139-149.
- Bravo, A. (2011). *Clima organizacional*. Tesis de grado no publicada. México D.F.: Universidad Veracruzana.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Comisión Nacional del Servicio Civil. (2006). *Guía de evaluación del desempeño laboral*. (En línea). <http://www.cnscc.gov.co/docs/3.3.23.2.328.pdf>.
- Córcega, A., & Subero, L. (2009). *Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración. Núcleo de Sucre- Universidad De Oriente*. Trabajo de grado no publicado. Cumaná: Universidad de Oriente.
- Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. (2007). *Manual específico de funciones y competencias laborales*. (En línea). http://www.bucaramanga.gov.co/documents/manual_de_funciones.pdf
- Díaz, X., Godoy, L., & Stecher, A. (2005). *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible*. Santiago de Chile: Centro de estudios de la mujer.

- Fernández, M. (2008). Clima organizacional. Medidas de comportamiento organizacional. *Ferramentas de Diagnóstico e de Gestao*, 10, 28-38.
- García, E. (2009). *Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de gestión de la calidad: Caso un órgano interno de control paraestatal*. Tesis doctoral no publicada. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- García, M., Rubio, P., & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Revista Diversitas*, 3(2), 301-315.
- Giraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de Evaluación de Desempeño bajo la teoría de las competencias*. (En línea). <http://www.saber.ula.ve/bistream/12345678/pdf>
- Gómez, C. (2004). Diseño construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de psicología*, 11, 97-113.
- Gómez, J. (2013). *Diseño de cargos y perfiles por competencias*. Bogotá: Legis.
- Guillén, I. & Aduna A. (2008). *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa*. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hernández, E., Moreno, B., Rodríguez, A., & Morante, M. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 17(4), 627-632.
- Herrera, A. (2009). *Gestión humana basada en competencias*. (En línea). https://www.academia.edu/1734812/Gestion_Humana_Basada_en_Competicencias.
- Hoogendoorn, W., Van Poppel, M., Bongers, P., Koes, B., & Bouter, L. (2000). Systematic review of psychosocial factors at work and private life as risk factors for back pain. *Spine*, 25(16), 2114–2125.
- Huang, C., You, C., & Tsai, M. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513–529.
- Jaime, C., Jaramillo, M., & Torres, M. (1982). Diferencias motivacionales según el nivel jerárquico en entidades financieras de servicio. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 14(1), 17- 27.
- Jaimes, H. (2010). *Gerencia del talento humano*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.

- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. (En línea). http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf.
- Lisbona, A., Palací, F., & Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 24(2), 153–167. doi: 10.4000/polis.2355.
- Marcos, F. (2011). Competencias autonómicas en los procesos de concentración de empresas. *Revista para el Análisis del Derecho*, 4, 5-53.
- Martín, J. (2008). *El nuevo rol de los RRHH: las persona como motor de la empresa*. (En línea). <http://www.slideshare.net/jfmg/el-nuevo-rol-de-los-rrhh-j-fco-mg>
- Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81.
- Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M., & Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3-15.
- Munné, F. (2008). *La Psicología Social como ciencia teórica*. (En línea). <http://www.portalpsicologia.org/pdfs/2008Munne.pdf>.
- Núñez. P. & Israel A. (2006). *La Gestión Humana: Objeto y método de los enfoques clásicos del pensamiento organizativo a los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento (GC), del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional (AO)*. Ponencia presentada en el IX Simposio Internacional de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional. Facultad de Psicología: Universidad de La Habana.
- Olaz, A. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*. (En línea) <http://www.raco.cat/index.php/Papers/.../18294.pdf>.
- Pallares, A., Puerto, S., & Ceballos G. (2005). Intervención psicológica para mejorar el Clima Organizacional en el personal asistencial de una E.S.E. en la ciudad de Santa Marta – Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias de la salud*, 10, 41-51.
- Pérez, R. (2012) *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones*. Bogotá: EAM.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral de la personal empresa de vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 3(9). 33-51.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso, la revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- Rodríguez, M., & Posadas, A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 93-112.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2)177-196.
- Sánchez, C. (2010). Fortalecimiento del autoestima mediante un taller de habilidades d vida. Tesis no publicada. Mérida: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Saracho, J. (2005). Tendencias mundiales en la gestión por competencias. (En línea). <http://www.saracho.cl/blog/page/2/>
- Soltura, A., & Cuesta, A. (2007). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Revista Industrial*, 29(1), 52-56.
- Tafur, V. (2012). Acciones organizacionales de responsabilidad familiar y su relación con los niveles de conflicto trabajo-familia, malestar psicológico y satisfacción laboral en empleados. *Trabajo presentado en el 1º Congreso Internacional y 4º Foro de las Américas en Investigación Sobre Factores Psicosociales, Estrés y Salud Mental en el Trabajo Retos y Perspectivas Latinoamericanas para la Teoría, la Investigación y la Intervención, en el Contexto de la Globalización*. Santa Fé de Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Tejada, J. (2012) *La alternancia de contextos para la adquisición de competencias profesionales en escenarios complementarios de educación superior: marco y estrategia*. Universidad Autónoma de Barcelona. (En línea). <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/15-02-completo.pdf>
- Vargas, A., Moreno, M., & Pelayo, Y. (2004). La gestión del conocimiento y la gestión de los recursos humanos: la trascendencia de su alineamiento vista desde una experiencia práctica. Publicaciones de la Universidad de Huelva. España. (En línea). <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2436/b15146868.pdf?sequence=1>

- Villareal, S. (2012). *Clima organizacional en los empleados de planta de la E.S.E Hospital Universitario de Santander*. Tesis de grado no publicada. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga.
- Zapata, J., & Carmona I. (2006). Denominación del elemento humano en la organización: Acercamiento a su concepción e implicaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(16), 171-176.

Anexos

Anexo 1. Ficha de ingreso



FICHA DE INGRESO

Por favor llenar los siguientes datos con letra legible. Esta información es requerida para adelantar un estudio investigativo en ISNOR S.A a cargo de la estudiante en práctica de Psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana UPB.

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

EDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____

CARGO QUE OCUPA EN ISNOR: _____

NIVEL JERARQUICO: _____

TIPO DE CONTRATO CON LA EMPRESA: _____

TIEMPO DE SERVICIO CON LA INSTITUCIÓN: _____

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Formato de Consentimiento Informado

Consentimiento Informado

“Evaluación del clima organizacional en una IPS de la ciudad de Bucaramanga”

La presente investigación es realizada por la estudiante Magdalena Rueda Vargas, bajo la supervisión de la docente Claudia Milena Serrano de la Universidad Pontificia Bolivariana con sede en Bucaramanga; el propósito de este estudio es medir clima organizacional de la empresa ISNOR S.A

Si Usted, accede a participar del proyecto investigativo, deberá responder un cuestionario para medir clima organizacional, llamado Escala de Clima Organizacional (ECO). De Fernandes, 2008. Esto le tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Para garantizar la objetividad y el éxito de la misma, es necesario responder de manera sincera todas las preguntas, tenga en cuenta que sus datos personales, serán mantenidos en el anonimato.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

De antemano, le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación. He sido informado (a) de la meta de este estudio y se me ha indicado también que tendré que responder un cuestionario de manera sincera para el éxito de la investigación

Firma del participante: _____

CC: _____

Firma del Investigador: _____

CC: _____

Fecha: _____

Anexo 3. Escala de Clima Organizacional ECO

1835240126

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - ECO

Estimado colaborador,

En este cuestionario va a encontrar una serie de frases que describen características de las empresas que fueron puestas en marcha a través de distintas organizaciones de trabajo. Por favor, evalúe en qué grado estas características describen la empresa donde usted trabaja. Lo importante es que usted de su opinión sobre las características de su empresa COMO UN TODO.

Para responder lea las características descritas en las frases señaladas a continuación y anote junto a cada frase el número que mejor representa su opinión, de acuerdo con la siguiente escala:

- 1 Totalmente en Desacuerdo
- 2 Bastante en desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 Bastante de acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi sector es informado de las decisiones que le conciernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Los conflictos que ocurren en mi trabajo son resueltos por el propio grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	El trabajador recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar sus tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Las tareas que se retrasan más en su realización son orientadas hasta el final por el jefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Aquí, el jefe ayuda a los funcionarios con problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Los cambios son acompañados por los supervisores (o jefes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	En esta empresa, las dudas son esclarecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Aquí, existe planeamiento de las tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	El trabajador puede contar con el apoyo del jefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Los cambios en esta empresa son planeados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajo son aceptadas por la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Aquí, las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	El jefe valora la opinión de los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	En esta empresa, los trabajadores participan en los cambios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	El jefe tiene respeto por el trabajador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	El jefe colabora con la productividad de los trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	En esta empresa, el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	La empresa acepta nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	El diálogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Aquí, el jefe valora a sus trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Cuando los trabajadores consiguen desempeñar bien su trabajo, son recompensados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Lo que ganan los trabajadores dependen de las tareas que realizan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evaluación de Clima Organizacional y gestión por competencias

0743240123

- 1 Totalmente en Desacuerdo
- 2 Bastante en desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 Bastante de acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
26	En esta empresa, el trabajador sabe por que está siendo recompensado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Esta empresa se preocupa por la salud de sus trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Esta empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Las recompensas que el trabajador recibe están dentro de sus expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	El trabajo bien hecho se recompensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	El salario de los trabajadores depende de la calidad de sus tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	La productividad del empleado tiene influencia en su salario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	La calidad del trabajo tiene influencia en el salario del empleado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Para premiar al trabajador, esta empresa considera la calidad de lo que produce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Los trabajadores de esta empresa tienen los equipamientos necesarios para realizar sus tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	El ambiente de trabajo atiende a las necesidades físicas do trabajador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	En esta empresa, el deficiente físico se puede mover con facilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	El espacio físico en el sector de trabajo es suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	El ambiente físico de trabajo es agradable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	En esta empresa, el local de trabajo es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	En esta empresa, existen equipamientos que previenen los accidentes laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Esta empresa muestra preocupación con la seguridad en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	El local de trabajo es limpio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Los equipamientos de trabajo son adecuados para garantizar la salud del empleado en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	En esta empresa, la postura física de los empleados es adecuada para evitar daños en la salud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	El ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Aquí, existe un control exagerado sobre los trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	En esta empresa, está todo controlado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Esta empresa exige que las tareas sea hechas dentro del plazo previsto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	Los turnos de los trabajadores se controla con rigor por esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Aquí, el jefe usa las reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Los horarios de los trabajadores se pagan con rigor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Aquí, el jefe presiona todo el tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	En esta empresa, nada se hace sin la autorización del jefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	En esta empresa existe una fiscalización permanente del jefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Las relaciones entre las personas del sector son de amistad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	El trabajador que comete un error es ayudado por los colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Aquí, los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	Aquí en esta empresa, existe cooperación entre los colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61	En esta empresa, los trabajadores reciben bien a un nuevo colega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	Existe integración entre colegas y trabajadores en esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63	Los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas personales a algunos colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 4. Formato de especificación de funciones

INSTITUTO DEL SISTEMA NERVIOSO DEL ORIENTE COLOMBIANO

ISNOR S.A.

FORMATO ESPECIFICACIÓN DETALLADA DE FUNCIONES:

Nombre completo: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de servicio: _____

Por favor escriba de manera ordenada todas y cada una de las FUNCIONES que Usted realiza en su puesto de trabajo. La información suministrada debe corresponder a la realidad para poder llevar a cabo el proceso de elaboración del Manual de perfiles y funciones por competencias de forma exitosa.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Recuerde que debe escribir la FUNCION más no las tareas.

Gracias por su colaboración.

Magdalena Rueda V.

Estudiante en Práctica Organizacional UPB

Anexo 5.Formato de entrevista semi-estructurada

Nombre del Trabajador: _____

Cargo que Ocupa: _____

1. ¿Conoce la diferencia entre función y tarea?
R/

2. ¿Qué entiende por competencia..?
R/

3. ¿Conoce la misión de ISNOR?
R/

4. ¿Conoce la visión de ISNOR?
R/

5. Tiene claro que significa cada uno de esos conceptos?
R/

6. ¿Conoce los valores institucionales?
R/

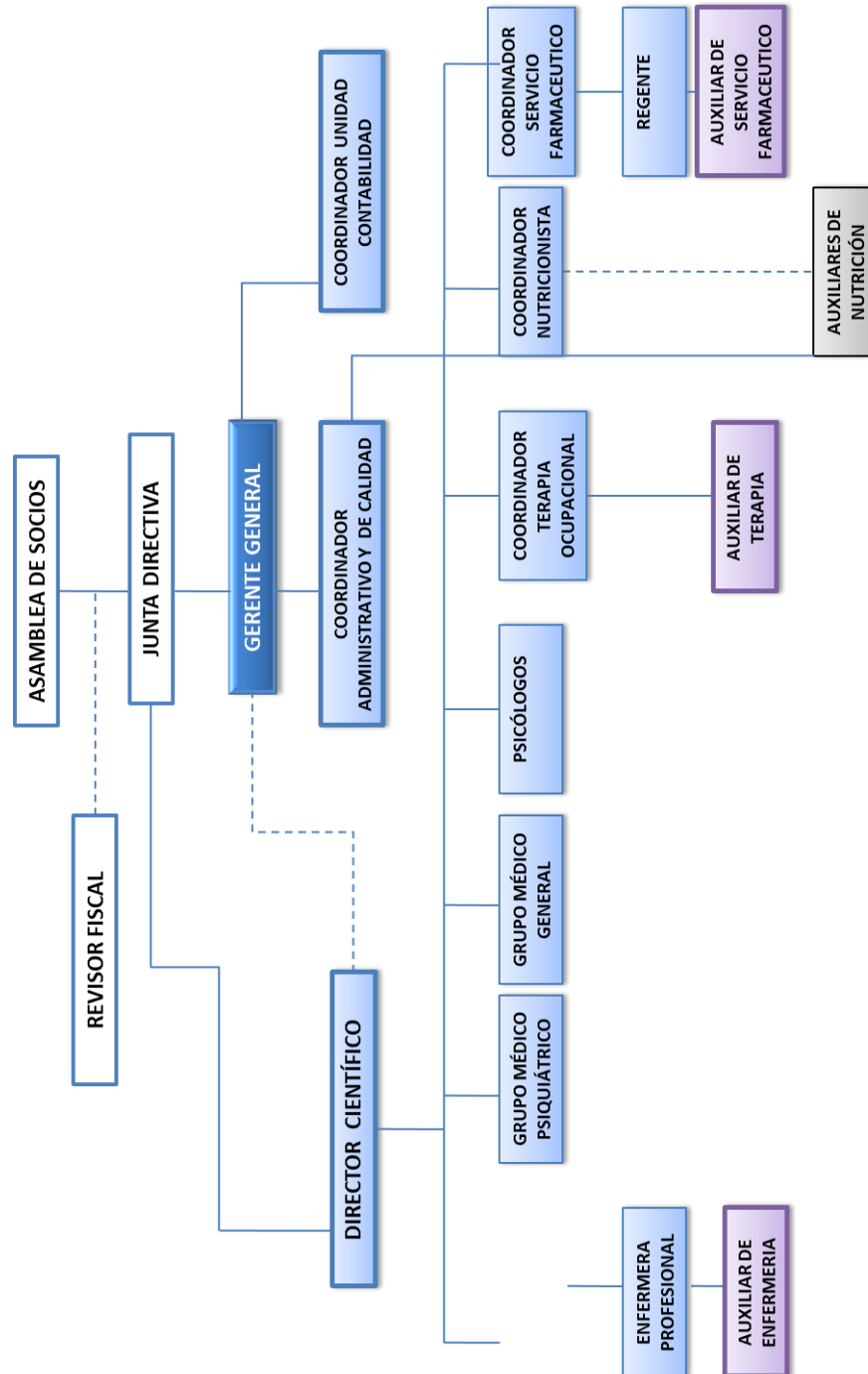
7. ¿Sabe que es una evaluación de desempeño?
R/

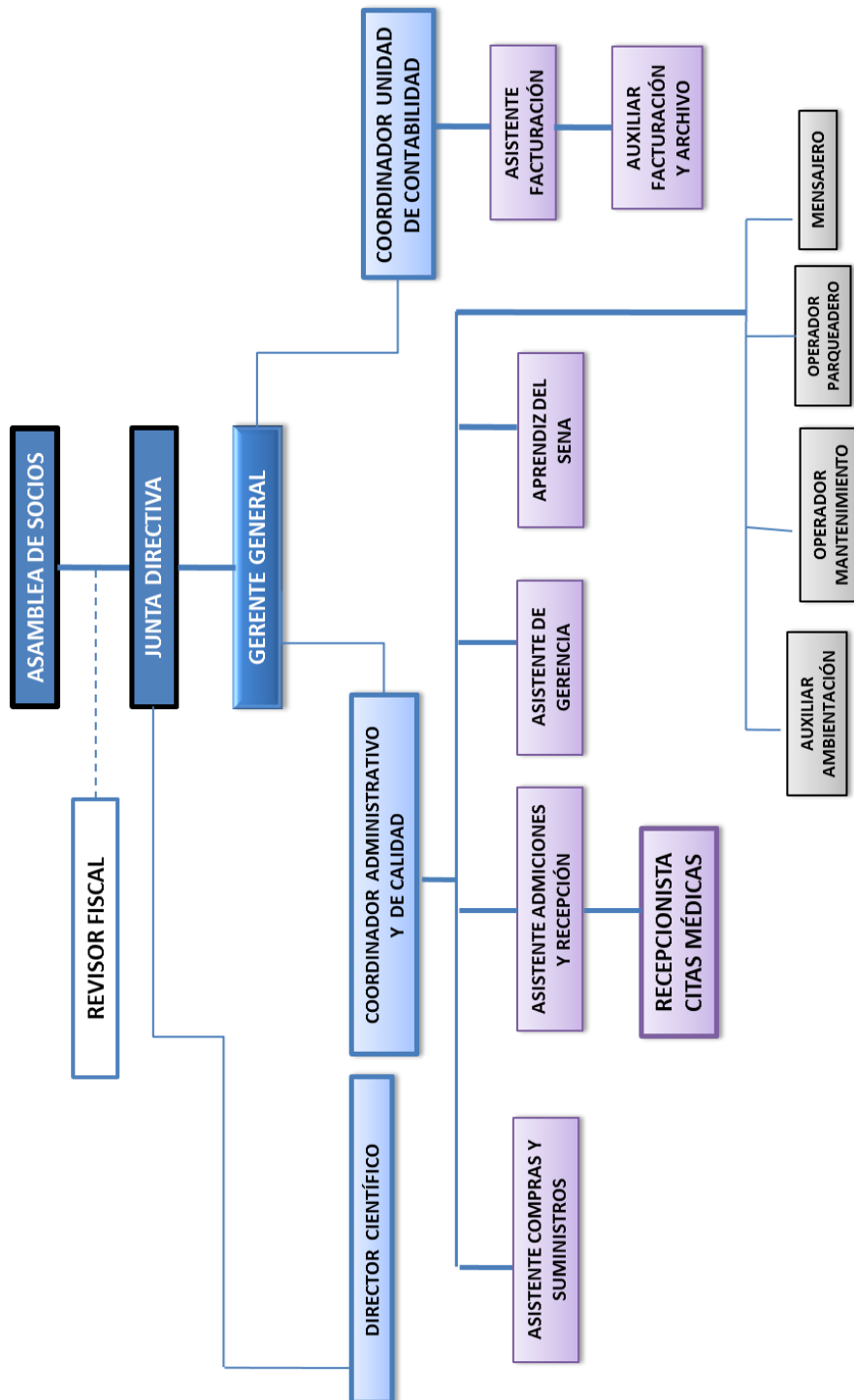
8. ¿Para qué cree que sirve un manual de funciones en una empresa.
R/

9. Cómo se siente en esta empresa y en su cargo?
R/

10. Que considera Usted que hace falta para que su trabajo sea más eficiente y agradable?
R/

Anexo 6. Organigrama






Anexo 7. Manual de funciones específicas y perfiles por competencias

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel :	
Denominación del Cargo:	
Área Ocupacional :	
Código CNO:	
Dependencia:	
Cargo del Jefe Inmediato:	
Personas a cargo:	
II. MISIÓN DEL CARGO	
III. ORGANIGRAMA	
IV. OBJETIVO DEL CARGO	
V. FUNCIONES ESENCIALES	

VI. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES			
VII. CONOCIMIENTOS ESENCIALES			
VIII. MATRIZ DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES			
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	CONDUCTAS ASOCIADAS	NIVEL
COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	CONDUCTAS ASOCIADAS	NIVEL

IX. PERFIL DEL CARGO			
Educación	Experiencia	Entrenamiento	
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:	

Anexo 8. Formato de Evaluación de desempeño por competencias

 Te devuelve Tu Vida	Evaluación de Desempeño por Competencias			
	<i>Instituto del Sistema Nervioso del Oriente - ISNOR S.A</i>			
	Vigencia: De ----- A ----- Año: _____			
	Primera evaluación: _____ SegundaEvaluación: _____			
Instrucciones: Calificar de 1 a 3 teniendo en cuenta: 1: Bajo 2: Medio 3: Alto				
CARGO QUE OCUPA:	<u>ASISTENTE DE ADMISIONES Y RECEPCIÓN</u>			
BAJO: Competencia no desarrollada ó esta presente en su grado mínimo.				
MEDIO: Competencia que generalmente cumple y en algunos momentos excede los estándares de trabajo.				
ALTO: Competencia Desarrollada siempre y excede los estándares de trabajo.				
COMPETENCIAS TRANSVERSALES				
Competencia a evaluar y puntaje asignado		Conducta Asociada	Calificación	Puntaje
<i>Orientación al cliente interno y externo (1)</i>	23%	Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea.		0%
		Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos.		
<i>Compromiso con la organización(2)</i>	20%	Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos.		0%
		Se esfuerza por generar la adhesión de su equipo de trabajo, a través de mecanismos e intercambio de información.		
<i>Etica y profesionalismo (3)</i>	17%	Ejecuta sus funciones respetando las pautas de trabajo con base en las normas y criterios aplicables.		0%
		Guía sus decisiones o acciones y las del equipo que supervisa, sobre la base de valores morales y organizacionales.		
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES				
Competencia a evaluar y puntaje asignado		Conducta Asociada	Calificación	Puntaje
<i>Relaciones interpersonales</i>	17%	Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.		0%
		Mantiene siempre una actitud cálida y cordial tanto con los miembros de la organización, usuarios y clientes.		
<i>Direccionamiento de equipos de trabajo</i>	23%	Distribuye de manera equitativa tareas y responsabilidades entre sus colaboradores y direcciona su desarrollo		0%
		Identifica las características de su equipo de trabajo y trabaja en el fortalecimiento de las debilidades existentes.		
Total calificación de competencias				
Competencias a Desarrollar: Prioridades (máximo 2)				
Objetivo de desarrollo	Acciones (Estrategias a desarrollar)		Soporte	Resultado
Objetivo de desarrollo	Acciones (Estrategias a desarrollar)		Soporte	Resultado
CALIFICACION FINAL			Eval. 1	Eval. 2
Total Calificación Competencias				
Total Calificación Indicadores de Resultados				
TOTAL CALIFICACION FINAL				
Compromisos del Colaborador:				

Anexo 9. Documento explicativo del Formato (producto)



Documento Explicativo

Instrumento de Evaluación de Desempeño por Competencias

Bucaramanga- 2013

Instituto Del Sistema Nervioso Del Oriente – ISNOR S.A

1. Introducción:

La evaluación de desempeño por competencias, viene siendo un proceso, que permite y facilita recoger información acerca de la manera como se está dando el desarrollo de ciertas competencias en un trabajador; siendo éstas, alineadas y requeridas dentro del perfil del cargo.

Cabe aclarar, que las competencias de los individuos que desean formar parte de una organización, deben ser evaluadas antes de su incorporación a la misma. Por ello, este procedimiento evaluador, es parte importante para una adecuada selección de personal.

Dentro de la dinámica de las organizaciones que ya cuentan con personal contratado, y que han iniciado la implementación de la gestión por competencias, es importante tener en cuenta que tanto los manuales de funciones y perfiles por competencias, como la evaluación de desempeño por competencias, deben estar claramente socializados y explicados a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa.

Parafraseando a Grados, Beutelspacher y Castro (2006), se podría afirmar que esta evaluación de desempeño cumple dos objetivos: uno de tipo psicosocial, porque está contribuyendo al desarrollo individual y a la adaptación al ambiente laboral del trabajador; porque pretende medir el rendimiento, la conducta y la productividad, sus deficiencias, logros o su potencial. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve como apoyo en la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, capacitaciones, entre otros propósitos.

La evaluación de desempeño por competencias, supone una comparación entre las competencias demostradas por el individuo en su trabajo y las competencias exigidas, tanto transversales como comportamentales, para un desempeño exitoso en el puesto que ocupa. Las posibles discrepancias entre ambos términos de comparación señalan la dirección en la que habrá de avanzar el desarrollo de las competencias del trabajador.

2. Competencias Transversales:

Son todas aquellas características o habilidades que debe poseer como mínimo, toda persona que forme parte de la organización ISNOR S.A. Generalmente están relacionadas con la misión, visión y valores institucionales de la empresa. Cualquier persona que desee ingresar al ISNOR S.A debe tener como mínimo estas competencias, las cuales serán evaluadas semestralmente y además servirán como soporte para los planes de mejoramiento del talento humano. Tabla 1.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO (1)	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente interno y externo; mostrando siempre una vocación permanente de servicio, donde se comprenda la demanda real y se genere con oportunidad, la solución

	efectiva.
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN (2)	Orienta la conducta y las responsabilidades del cargo, hacia el logro exitoso de objetivos organizacionales, asumiéndolos y apoyándolos como propios.
DESARROLLO DE RELACIONES (3)	Actúa siempre en pro de establecer y mantener relaciones cordiales, respetuosas y cálidas con todos los miembros de la organización, facilitando que se generen excelentes relaciones interpersonales en la empresa y fuera de ella.
ÉTICA Y PROFESIONALISMO (4)	Capacidad para actuar siempre, teniendo en cuenta los principios éticos y la adecuada práctica profesional en todas las actividades en las que participa, respetando siempre las políticas y valores de la organización.

Fuente: Manual de Funciones y Perfiles por Competencias laborales. ISNOR. S.A. 2013

2.1 Competencias Específicas (comportamentales):

Son todas aquellas características o comportamientos que debe demostrar, todo trabajador en un cargo determinado dentro de la empresa ISNOR S.A. Generalmente están relacionadas con la naturaleza del cargo y con el nivel jerárquico que ocupe. Estas competencias, serán evaluadas semestralmente y servirán como soporte para los planes de mejoramiento, capacitación o re-ubicación del talento humano. (Ver manuales de funciones y perfiles de competencias Isnor- 2013)

3. Instrumento de Evaluación:

El instrumento de Evaluación de desempeño por competencias del Instituto del Sistema Nervioso del Oriente ISNOR S.A. fue diseñado y adaptado de acuerdo a las características de la empresa. Su aplicación será semestral y estará realizado por los jefes inmediatos de cada trabajador.

3.1 Partes del Instrumento:

Nombre del instrumento: Evaluación de desempeño por competencias.

Organización: Instituto del Sistema nervioso del Oriente ISNOR S.A


Vigencia: Año en el cual se aplica la evaluación.

Primera o segunda evaluación: Identifica si se trata de la primera o segunda evaluación al año.

Instrucciones: Explica cómo se debe calificar.

Cargo: El que ocupa el trabajador que va a ser evaluado.

Niveles de la competencia: Clasifica los niveles en bajo, medio y alto.

	Evaluación de Desempeño por Competencias		
	<i>Instituto del Sistema Nervioso del Oriente - ISNOR S.A</i>		
Vigencia: De ----- A -----		Año: _____	
Primera evaluación: _____		Segunda Evaluación: _____	
Instrucciones: Calificar de 1 a 3 teniendo en cuenta: 1: Bajo 2: Medio 3: Alto			
CARGO QUE OCUPA:		<u>OPERADOR DE PARQUEADERO</u>	
BAJO: Competencia no desarrollada ó esta presente en su grado mínimo.			
MEDIO: Competencia que generalmente cumple y en algunos momentos excede los estándares de trabajo.			
ALTO: Competencia Desarrollada siempre y excede los estándares de trabajo.			

Competencias transversales: Especifica tres de las competencias transversales a evaluar, con sus conductas asociadas y los valores que tiene cada una de ellas.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES				
Competencia a evaluar y puntaje asignado		Conducta Asociada	Calificación	Puntaje
Orientación al cliente interno y externo (1)	23%	Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea.		0%
		Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos.		
Compromiso con la organización(2)	20%	Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos.		0%
		Se esfuerza por generar la adhesión de su equipo de trabajo, a través de mecanismos e intercambio de información.		
Ética y profesionalismo (3)	17%	Ejecuta sus funciones respetando las pautas de trabajo con base en las normas y criterios aplicables.		0%
		Guía sus decisiones o acciones y las del equipo que supervisa, sobre la base de valores morales y organizacionales.		

Fuente: Competencias transversales del cargo (operador de parqueadero)

Competencias Específicas: Detalla dos de las competencias específicas a evaluar, con sus conductas asociadas y los valores que tiene cada una de ellas (17% y 23%).

Total calificación de competencias: Aquí se asigna el puntaje del resultado obtenido.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Competencia a evaluar y puntaje asignado		Conducta Asociada	Calificación	Puntaje
Responsabilidad	17%	• Se compromete en el proyecto en el que participa y cumple su parte		
		• Asume las consecuencias de sus actos.		0%
Excelencia en el servicio	23%	• Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo con esmero y dedicación.		
		• Cumple con los servicios ofrecidos con altos estándares de calidad.		0%
Total calificación de competencias				

Fuente: Competencias específicas del cargo (operador de parqueadero)

Competencias a desarrollar: Aquí se consignan las competencias de menor puntaje, máximo dos y las de mayor prioridad.

Columna con- Objetivos de desarrollo: Se especifica cuál es el objetivo para llevar a cabo el desarrollo de esa competencia.

Columna con- Acciones- estratégicas: Detalla cuales van a ser las acciones o estrategias que se van a ejecutar para que la competencia se desarrolle.

Columna con- Soporte: Aclara cómo o con qué va a soportar ese desarrollo.

Columna con- Resultado: Resultado obtenido por el trabajador.

Competencias a Desarrollar: Prioridades (máximo 2)			
Objetivo de desarrollo	Acciones (Estrategias a desarrollar)	Soporte	Resultado
Objetivo de desarrollo	Acciones (Estrategias a desarrollar)	Soporte	Resultado
CALIFICACION FINAL		Eval. 1	Eval. 2
Total Calificación Competencias			
Total Calificación Indicadores de Resultados			
TOTAL CALIFICACION FINAL			

Compromiso del colaborador: Aquí se escriben los compromisos que adquiera el trabajador en pro de mejorar sus resultados.

Compromiso del jefe inmediato: Aquí se consignan los compromisos adquiridos por el evaluador en pro de apoyo para la consecución de mejores resultados del trabajador a su cargo.

Comentarios adicionales de cómo se sintió el colaborador evaluado y el jefe evaluando: Tanto el evaluado como el evaluador, deben escribir cómo se sintieron durante el proceso.

Compromisos del Colaborador:	
Compromisos del Jefe Inmediato:	
Comentarios Adicionales, Como se sintió el colaborador en	Comentarios Adicionales, Como se sintió el Jefe?

Indicadores de resultados:

INDICADORES DE RESULTADOS			
1	2	3	Nivel alcanzado por el trabajador
DESEMPEÑO INSUFICIENTE. Frecuentemente no cumple, está por debajo de los estándares esperados para el cargo.	DESEMPEÑO PROMEDIO. Consistentemente cumple con los estándares esperados para el cargo	DESEMPEÑO SOBRESALIENTE. Frecuentemente excede los estándares esperados para el cargo	
< de 59%	60 - 85 %	86 - 100%	
Firma Del Trabajador		Firma del Evaluador	

Procedimiento:

El formato de evaluación de desempeño por competencias, se socializa con todos los jefes y coordinadores que tengan personal a cargo, con el fin de enseñarles como lo deben aplicar y a su vez para que ellos se los den a conocer a los trabajadores de su unidad.

La evaluación se llevará a cabo en dos momentos (semestralmente), preferiblemente al inicio y a mediados de cada año calendario.

Los resultados de las evaluaciones, deben ser conocidas por el trabajador evaluado, antes de ser presentadas en un informe final y cada formato deberá ir firmado por las partes que intervinieron en el proceso.

Las acciones estratégicas a desarrollar, con el trabajador, deben ser presentadas por escrito a la gerencia, por cada uno de los jefes inmediatos o coordinadores evaluadores y estos a su vez, tendrán la responsabilidad para su desarrollo y ejecución.

Elaborado por:

Magdalena Rueda Vargas
Psicóloga en práctica UPB