

COMPETENCIAS GENERICAS PARA LOS MANDOS MEDIOS DE LA IPS

CREAR MAS VIDA S.A.

MARÍA TERESA DEL PILAR MORA TRUJILLO

GREY ELENA PAJARO FERNANDEZ

DARY YASMINE VILLAMIL GARCIA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ, D.C. | AÑO 2012

COMPETENCIAS GENERICAS PARA LOS MANDOS MEDIOS DE LA IPS  
CREAR MAS VIDA S.A.

MARÍA TERESA DEL PILAR MORA TRUJILLO

GREY ELENA PAJARO FERNANDEZ

DARY YASMINE VILLAMIL GARCIA

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de  
las Organizaciones

Asesora: ALBA LUCIA MORENO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C. I AÑO 2012

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá, D.C. 24, abril, 2012

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación.....	12
Objetivos.....	14
<i>Objetivo General</i> .....	14
<i>Objetivos Específicos</i> .....	14
MARCO TEÓRICO .....	15
Antecedentes históricos de las competencias laborales .....	15
Conceptos del término de competencias .....	18
Modelos en la Gestión por competencias .....	21
<i>Modelo Anglosajón</i> .....	21
<i>Modelo francés</i> .....	23
<i>Modelo constructivista</i> .....	25
<i>Modelo conductista</i> .....	26
<i>Modelo funcionalista</i> .....	28
Elementos de las competencias .....	30
Tipos de competencias .....	32
Tipos de competencias genéricas para mandos medios.....	33
<i>Liderazgo</i> .....	34
<i>Dirección de equipos de trabajo</i> .....	35
<i>Visión estratégica</i> .....	35
<i>Toma de decisiones</i> .....	36
<i>Planificación y organización</i> .....	37
<i>Negociación y manejo de conflictos</i> .....	37
<i>Pensamiento estratégico</i> .....	38
<i>Gestión del cambio</i> .....	39
MARCO METODOLÓGICO .....	44

Identificación de la población objeto .....	44
<i>Participantes</i> .....	44
<i>Instrumentos</i> .....	45
<i>Procedimiento</i> .....	46
DISCUSIÓN .....	55
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	59
REFERENCIAS .....	63
APENDICES .....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de la Competencia. ....	32
Figura 2. Organización de Proceso para mandos medios.....	33

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice A. Ficha Técnica No 1.....	66
Apéndice B. Ficha Técnica No 2.....	67
Apéndice C. Tabulación instrumentos No 1 y 2.....	69
Apéndice D. Consolidación resultados .....	76

## RESUMEN

Este estudio fue realizado con el fin de suministrarle herramientas a la IPS CREAR MAS VIDA S.A, para que su personal logre un mayor desempeño a través de la identificación de las competencias genéricas en los mandos medios de la organización. Las competencias genéricas se refieren a competencias transversales, transferibles a diferentes funciones y tareas. El talento humano ubicado en los mandos medios debe tener condiciones de liderazgo, trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc. para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La recolección de la información se desarrollo a partir de un grupo focal realizado con las ocho personas que integran el nivel de los mandos medios de la IPS.

Palabras Claves: Competencias genéricas, habilidades, talento humano, desempeño.

## SUMMARY

This project was focus on providing tools to IPS CREAR MAS VIDA S.A company, for their staff to I achieve greater performance through the identification of generic skills in the middle level of the organization. The generic skills refer to transversal key competences, transferable to different functions and tasks. Human talent located in the middle level should have conditions of leadership, teamwork, negotiation skills, planning, etc., to fulfill the objectives of the company. The data collection was developed from a focus group conducted with eight people who make up the middle level of the IPS.

Keywords: General skills, abilities, human talent, performance.



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo describir las competencias genéricas para los mandos medios de la IPS de la empresa CREAR MAS VIDA S.A., como proceso inicial para la construcción de un modelo por competencias.

El propósito de esta investigación pretende identificar las competencias genéricas de los mandos medios para que CREAR MAS VIDA S.A., conozca aquellas habilidades que debe tener el personal y en el caso de no tenerlas estas sean reforzadas, esto contribuirá a que los resultados de la planeación estratégica de la empresa sea implementada con bases sólidas relacionadas con la misión y visión de la empresa.

Para este estudio se toma como base el manual de funciones establecido para cada cargo, donde se describen las responsabilidades más no las competencias requeridas en el rol en el que se desempeñan.

Para el levantamiento de la información, se realizó a través de Grupo Focal, los cuales se consideran como talleres participativos donde se interactúa, discute y se llegan a acuerdos en el grupo. Existe la participación dirigida que finaliza con la elaboración de acuerdos y conclusiones.

Se aplicaron dos instrumentos; el primero enfocado en establecer las competencias que cada uno de los participantes consideraba era importante por el rol que desempeñaba en la organización y el segundo, los comportamientos que permitieran evidenciar las competencias que de común acuerdo se consideraron eran las más sobresalientes

## Planteamiento del problema

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez con mayor complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80's hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto. Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción o servicios y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores.

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos. Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus colaboradores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos.

Por estas razones las organizaciones se han visto interesadas en implementar las competencias, como una herramienta que permite desarrollar

e involucrar el capital humano en las estrategias del negocio, donde las actividades que se realicen impacten de manera positiva al objeto social de la organización; para lo cual se requiere que cada colaborador se haga responsable por los resultados de su trabajo y alcance los objetivos inicialmente establecidos.

Bajo estos parámetros las organizaciones entienden que las personas forman parte de los activos intangibles en el cual se involucran experiencia, conocimientos, motivación y valores; y son quienes combinan estas habilidades con las de otros para obtener mejores resultados; lo que representa una ventaja competitiva en el mercado.

Para el caso de CREAR MAS VIDA S.A., entidad dedicada a la prestación de servicios en salud de primer y segundo nivel, no puede ser diferente, ya que la competencia por el mercado se incrementa gradualmente, lo que hace visualizar al sector de la salud como un negocio constante y sostenible a través del tiempo; enfocado en el buen servicio, responsabilidad y calidad ya se involucra el bienestar físico y mental de las personas.

Como plan de acción CREAR MAS VIDA se ve en la necesidad de ajustar sus procesos a una modernización que le permite alcanzar mayor reconocimiento y expansión en el mercado, sin desconocer que para cumplir con las metas propuestas se debe alinear el capital humano de la organización involucrándolos en el cumplimiento de la planeación estratégica determinando la importancia de su cargo en el logro de objetivos.

En la estructura organizacional de la IPS, los cargos claves son los mandos medios ya que son ellos quienes conocen e implementan las

estrategias establecidas por los accionistas y directivos, identifican sus clientes potenciales, lideran equipos de trabajo, e implementan seguimiento y control frente a los resultados obtenidos.

Para esto, se debe definir en primera instancia qué competencias genéricas aplicarían o deben tener en común los mandos medios; y en segunda instancia determinar los indicadores conductuales que permitirían evidenciar el cumplimiento de las mismas.

Es allí, donde este estudio pretende identificar ¿qué competencias genéricas requieren los mandos medios de la IPS CREAR MAS VIDA S.A., para cumplir las metas establecidas en las iniciativas de la planeación estratégica del año 2012?.

### Justificación

Cada uno de los profesionales que integran el nivel de mandos medios de IPS CREAR MAS VIDA, tienen un alto grado de responsabilidad sobre el desempeño de sus equipos de trabajo, los cuales a su vez, son pieza fundamental para el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización.

Para el logro de los objetivos estratégicos planteados por la Gerencia de la organización, es de vital importancia contar con un equipo humano competente, capaz de alcanzar los resultados propuestos de forma efectiva. Por esta razón deben ser liderados por personas que reúnan características especiales, quienes a su vez, sean potencializadores de las capacidades de

cada uno de los colaboradores; habilidades a las que algunos expertos consultados para el presente estudio han denominado competencias genéricas.

El desarrollo adecuado de las habilidades en los mandos medios, generará a la organización un factor diferencial con respecto a la competencia en el sector salud, ya que los resultados directamente se verán reflejados en equipos de trabajo motivados y de alto desempeño; lo que a su vez se traduce en un excelente nivel de servicio al cliente, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado.

Al tener identificadas estas competencias genéricas la empresa CREAR MAS VIDA S.A. va a poder conocer aquellas habilidades que debe tener el personal de los mandos medios, y si estas habilidades no están reforzadas van a tener la oportunidad de trabajarlas porque ya están identificadas. De igual forma para los investigadores se hace interesante este trabajo debido a que están contribuyendo a que los resultados de la planeación estratégica de la empresa sea implementada con bases sólidas y con personal que tenga las habilidades requeridas.

## Objetivos

### *Objetivo General*

Describir las competencias genéricas para los mandos medios de la IPS de la empresa CREAR MAS VIDA S.A., como proceso inicial para la construcción de un modelo por competencias.

### *Objetivos Específicos*

- Identificar las competencias genéricas aplicables a los mandos medios de la IPS CREAR MAS VIDA.
- Definir los indicadores conductuales a evidenciar por cada competencia genérica identificada.

## MARCO TEÓRICO

### Antecedentes históricos de las competencias laborales

Data de la Grecia clásica, en el que el término de competencia equivale a *ikanotis*, que significa *cualidad de ser*. Es decir que el término de *ikanotises* sinónimo de ser capaz o tener la capacidad de hacer; el acto en sí de poder ejecutar una acción.

Pasando a las raíces latinas, se puede decir que como antecedente el término de competencia data del siglo XV como *compêteré*, aspirar o ir al encuentro de algo en torno de una contienda. Así mismo etimológicamente *competere*, significa tener la autoridad moral que brinda el conocimiento; y competente, el que es capaz de manejarse con experticia y siendo eficaz, aplicando el conocimiento asertivamente.

Es importante para lograr articular y comprender la utilización del término de competencia, referir que es precisamente durante el siglo XV, en la Europa renacentista, que florece el concepto de *empresa*, en donde las empresas marítimas no eran realmente corporaciones, ya que la acción que llevaban a cabo era la de cumplir con éxito un mandato real de realizar expediciones a otras tierras con el objetivo de establecer relaciones comerciales; es importante resaltar la apreciación de San Martín en 1999 quien refiere “realizar una empresa competentemente sería entonces conjugar con éxito la sabiduría, capacidad y audacia para preservar la prosperidad comercial en el reino”.

Es así como el término de competencias se ha venido utilizando a través de los siglos, en diferentes contextos, desde luego con la ya marcada diferencia que va desde la autoridad hasta el desempeño de las habilidades o capacidades.

En el siglo XX, en 1973 a partir de los estudios de McClelland catedrático de psicología en la Universidad de Harvard y a quien se reconoce como uno de los precursores en el tema de las competencias, desarrolla un análisis sobre la motivación humana lo cual represento el “enfoque de competencia” a nivel de empresas, a través de la aplicación del “enfoque conductista”. Es así como a partir de los trabajos de McClelland, Mertens (1997; 2000) entre otros autores, comienza una búsqueda orientada al hallazgo de criterios científicos explicativos de la eficiencia de las personas en el desempeño laboral.

El Ministerio de Educación Nacional, (2009), en el documento de trabajo, Orientaciones para la articulación de la educación media, menciona que en Colombia a finales del siglo XX, se evidenció que se debían alinear las necesidades del sector productivo, respecto al perfil de profesionales que desempeñase en él, de igual forma el sector educativo había sido rígido y tradicional, hasta el punto que no había permitido ver las exigencias del mercado con respecto a la formación que se había estado brindando a los profesionales. Es así como el gobierno decide hacer una revisión en otros países con mejor calidad de vida, permitiendo visualizar alternativas para mejorar la situación.



Una de las medidas adoptadas fue implementar cambios en el modelo educativo creando conocimiento y orientando su formación en el saber hacer con aplicabilidad real en el sector productivo, con el objetivo de formar profesionales para desempeñarse en áreas específicas a la medida de las necesidades del comercio, industria y economía, es allí donde en Colombia se introduce el concepto de competencia, significado y características como fundamento de un nuevo modelo educativo.

La alineación entre el sector educativo y productivo busca crear conocimiento entre la aplicabilidad real de los profesionales y orientar la formación para que logren saber hacer en el contexto productivo, a través de mezclar la teoría, la experiencia y la realidad del mundo laboral. Es así como en los años 90 Colombia a través del SENA se implementa el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT) a través de las Mesas Sectoriales, con el objetivo de implementar el modelo educativo de formación por competencias, el concepto y clasificación de estas últimas, el mejoramiento continuo de la calidad de los profesionales y por ende su desempeño y el de las organizaciones.

Las mesas sectoriales, según el SENA están conformadas por empresarios, gobierno, universidades, sindicatos de trabajadores, institutos de educación media, de educación no formal, centros de desarrollo tecnológico y gremios, con el objetivo de definir las áreas prioritarias de atención, elaboración de normas de competencias laboral y mejorar la gestión del talento humano en las empresas a partir de procesos de certificación del desempeño.

### Conceptos del término de competencias

El concepto de competencias para el desarrollo de la gente, no es nuevo. Ha estado presente en la edad media, en el adiestramiento de aprendices de oficios; en el desarrollo de “currículos” a nivel de educación. En el mundo del trabajo, el concepto de competencia puede tener muchos significados, que van desde el campo psicológico, pedagógico, laboral y social.

En 1973, McClelland fue el pionero en abordar el concepto de competencia, demostrando que los test proyectivos y psicotécnicos de la época no eran capaces por si solos de predecir con validez la adaptación a los problemas de la vida cotidiana y al éxito profesional.

Mediante las competencias, McClelland demostró que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de aquellos particularmente exitosos con las de aquellos considerados “promedio”.

Como resultado a esta investigación, las competencias surgieron vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona.

Como consecuencia de este concepto, se desprende también la explicación de por qué las competencias son una herramienta vital en la gestión y planificación de los recursos humanos. Mediante la evaluación y selección por competencias podrán detectarse aquellos empleados que tienen un rendimiento superior para copiar su modelo y estrategia logrando transmitirlo a todas las

generaciones de la organización. De esta manera podrán crearse organizaciones más competitivas y fuertes en el tiempo.

La gestión de competencias se basa esencialmente sobre esta concepción: persigue aumentar el nivel de desempeño del trabajo en términos de productividad y calidad, y se relaciona significativamente con actividades claves en la gestión de personas.

Posteriormente Spencer y Spencer (1993), consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Woodruffe, (1993), "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente"

Richard Boyatzis (Woodruffe, 1993) "Conjunto de patrones de conducta que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones"

Rodríguez y Feliú (1996), las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Cao (1996), plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."

Rodríguez y Feliú (1996) “Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”

Jacinto Gallart (1997), “Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica”

Guy Le Boterf (1998) “Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber, hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente, relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”.

Zarifian (2001), “Entiendo por competencia el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional”.

Barrera (2002) las define como las características personales intrínsecas relacionadas con el desempeño. Incluye los motivos, los rasgos, el auto concepto, las habilidades y los conocimientos de una persona.

Martha Alles (2009) precisa como características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo

La Organización Internacional Del Trabajo (OTI), define como competencia laboral como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se

obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Actualmente el SENA la define como la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos en el desempeño laboral, en diferentes contextos.

Teniendo en cuenta los diferentes conceptos de competencias y para el caso particular de la IPS CREAR MÁS VIDA, hemos definido el término como: conjunto de habilidades, actitudes, valores y conocimientos que tiene una persona, para desempeñarse de manera exitosa en el puesto de trabajo dentro de la organización. El desarrollo de estas competencias permitirán involucrar al personal para cumplir con las expectativas que la alta dirección desea alcanzar en la reestructuración de los procesos.

### Modelos en la Gestión por competencias

#### *Modelo Anglosajón*

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: RE Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

Autores que se centran en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan

valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Este enfoque se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las "vías universales" para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica del Talento Humano.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces. Así mismo, para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos agrupan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas "requeridas" por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

*Modelo francés*

Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente. Y centra el modelo más en la persona, y al contrario del modelo Anglosajón, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de "empleabilidad".

Es así como considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este modelo enfatiza en la existencia de competencias específicas para cada empresa, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de sí mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este modelo se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como lo de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

*Modelo holístico*

El sistema holístico, es un sistema integral de gestión por competencias que abarca toda la organización como un todo integrado. Con lo que buscaba una mejora del rendimiento, productividad y competitividad de la organización como un todo único y organizado.

Gonzci, Andrew (et alt.) (1996): “Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas”.

Esta definición concibe la competencia desde una perspectiva integrada u holística, ya que integra y relaciona atributos y tareas, lo cual permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, adicional a ello considerar el contexto y la cultura del lugar de trabajo, permitiendo así agregar la ética y los valores como elementos de un desempeño competente.

Adicionalmente, se hace relevante señalar que, el enfoque integrado u holístico de la competencia, “está en correspondencia a la teoría de sistemas, esto significa que, el holismo es equivalente a sinergia; la característica del sistema que se resume en su capacidad para lograr en conjunto, un efecto mayor al que lograría cada una de las partes actuando aisladamente”.



*Modelo constructivista*

El modelo constructivista, tiene su fundamento en un modelo de formación desarrollado por el doctor Bertrand Schwartz, (1995). De acuerdo con los conceptos, construye las competencias del personal a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Perspectiva que liga las competencias a los procesos en la organización; es decir al desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Para el enfoque constructivista las competencias constituyen una relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza. En este enfoque se trata de dar solución a las disfunciones y problemas que presenta una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Es así entonces como se concibe las competencias no solo a partir de la función sino también desde una dimensión personal, por lo que enfatiza sobre la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral. Por ello, para este enfoque es muy importante generar confianza en las personas, para lograr un mejor desenvolvimiento; el valor del progreso personal, la participación de cada individuo en la capacitación y la elección de tareas. Es concebir a los individuos como los protagonistas de su propia formación que adquieren las competencias en la medida en que participan activamente del proceso.

Actualmente este enfoque se desarrolla en Austria y Francia, encontrándose muy aplicado en el área educativa y se integra con otras concepciones actuales que cada vez cobran mayor relevancia, por favorecer el desarrollo integral de la persona.

### *Modelo conductista*

Este enfoque, tiene como objeto de estudio el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con un rendimiento notablemente superior al resto de las personas que desempeñan el mismo cargo. Bajo el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y la construcción de competencias, motivo por el cual es el paradigma adoptado en los entornos empresariales; a diferencia del modelo Anglosajón que se orienta hacia las competencias genéricas y universales.

Para el análisis de los comportamientos de las personas objeto de estudio, se puede emplear la técnica de incidentes críticos, mediante la cual se solicita a los trabajadores de alto rendimiento y eficacia que identifiquen y posteriormente describan en detalle, aquellas situaciones que consideren importantes en relación con el logro de objetivos en sus trabajos, destacando tanto los resultados positivos, como los negativos.

Es así, como esta óptica considera las competencias como características casualmente relacionadas con el desempeño eficiente de las personas en sus puestos de trabajo, las competencias pueden estar compuestas por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes,

valores y conocimientos que las personas aplican para el desempeño de un puesto de trabajo determinado en una organización concreta.

Según Blanco (2007): “Estas características no pueden ser estudiadas de forma directa, pero si permiten su análisis gracias a su manifestación como comportamientos observables o competencias”.

Este modelo se ha desarrollado fundamentalmente en los Estados Unidos y concibe las competencias como habilidades que reflejan la capacidad del individuo, según lo que este puede hacer aunque no necesariamente hace. Sin embargo, las limitaciones de este enfoque están asociadas a la sobrevaloración del papel de la conducta al afirmar la tarea, en detrimento de otras dimensiones personales, así como en el privilegio de lo potencial respecto a lo real, afirma Pérez, Jiménez y Morales (2009).

Generalmente este enfoque se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Como ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad.

En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización, sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras, Quezada (2003).

*Modelo funcionalista*

El enfoque Funcionalista, aborda dos formas de definir las competencias, el primero de ellos según Blanco, 2007; quien afirma que: “las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos, en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus interacciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa integra diferentes sub sistemas, interrelacionados funcionalmente”.

Estudiar la función de una organización es analizar la contribución que la misma hace a la continuidad de la sociedad en su conjunto, ya que (utilizando una analogía del cuerpo humano), para estudiar un órgano como el corazón, debe analizarse de qué modo este se relaciona con el resto de las partes del cuerpo. Es como una relación entre una causa y un efecto, o un problema y una solución no puede entenderse por sí misma por que tiende a depender de muchas equivalencias funcionales.

Desde estas premisas, el enfoque funcionalista aplicado a la identificación de competencias para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas identificando por tanto, aquellas características de los trabajadores, relevantes para la obtención de un resultado o la solución de un problema.

El caso más representativo de aplicación del enfoque funcionalista al marco de las competencias, es el Sistema Nacional de Competencias Laborales

del Reino Unido, el cual toma como punto de partida los objetivos organizacionales y del área de ocupación que se desea analizar para ir identificando aquellas relaciones funcionales entre problemas y soluciones necesarias para el logro de los objetivos organizacionales, hasta poder descubrir cuatro componentes o familias de competencias:

1. Los resultados de las tareas.
2. La gestión y organización de las tareas.
3. La gestión de las situaciones imprevistas
4. Ambiente y condiciones de trabajo.

Para cada competencia se identifican las unidades que las componen y que conforman un título de competencia, afirma Blanco (2007).

La segunda forma de definir las competencias, según los planteamientos de Pérez, Jiménez y Morales, (2009): “las competencias desde el enfoque funcionalista se establecen, a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados”.

Esto significa que la identificación de los elementos relevantes para la solución de los problemas es la cuestión central y que la competencia solo tiene sentido en relación con el entorno. Con esto se destaca el carácter contextualizado de la competencia como lo fundamental y la determinación situacional del accionar del sujeto, visiones ambas parciales del proceso de formación basado en competencias, Pérez, Jiménez y Morales (2009).

Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias de este tipo de modelos pueden ser: de productos, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.

Por ejemplo en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo, Quezada (2003).

### Elementos de las competencias

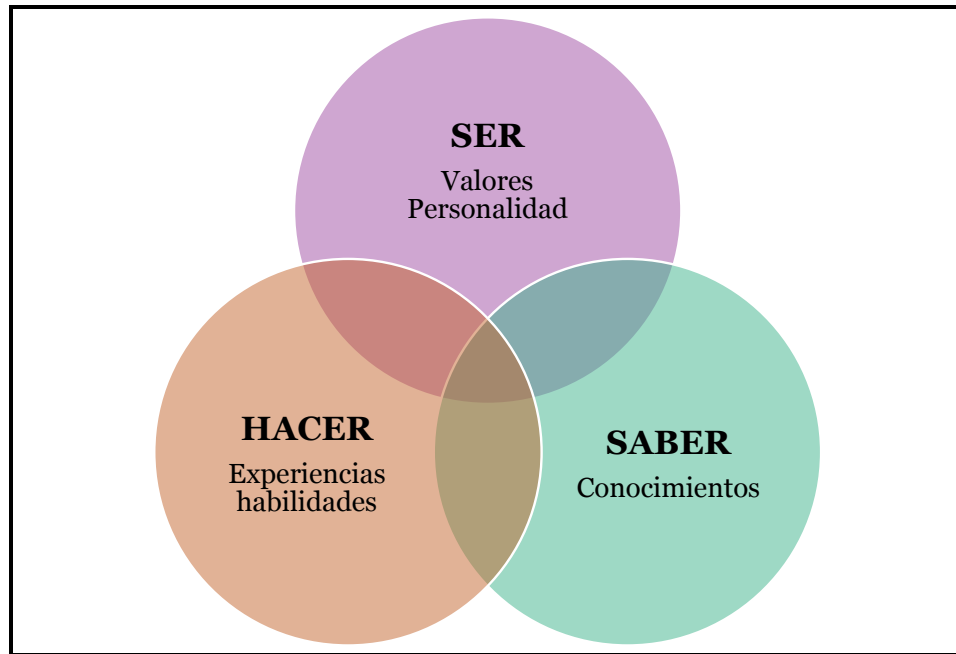
En la competencia se involucran tres componentes fundamentales:

- Saber actuar hace referencia en la capacidad que tiene la persona con relación a la preparación la educación formal, técnica y conocimientos y el buen manejo de sus recursos cognitivos. Este componente es más evidente en el momento de definir la idoneidad de la persona para un cargo determinado, o el que habitualmente desarrollan las empresas en sus programas de capacitación con el fin de mejorar las competencias de la persona en un tema específico.

- Ser o querer actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente, emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto a su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto pronuncia Le Boterf (1996).

- Continúa Le Boterf, (1996) que el tercer componente de la competencia es el hacer, que condiciona la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.

## 1 Elementos de la Competencia



*Figura 1.* Elementos de la Competencia. Fuente: Las Autoras, (2012); citando a Le Boterf, (1996).

### Tipos de competencias

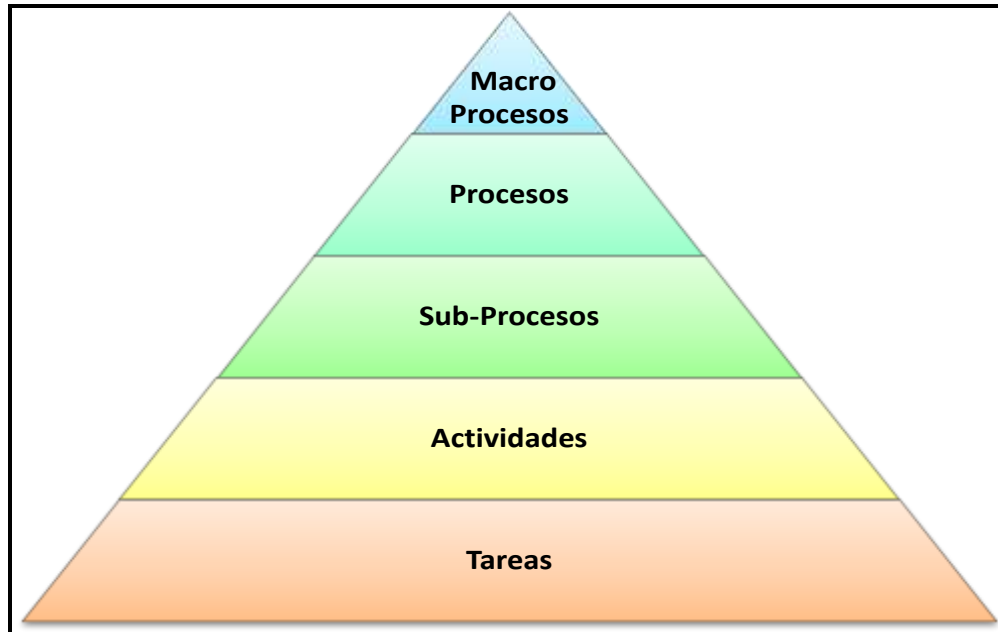
Los mandos medios o el nivel táctico de la organización, son las personas que desarrollan las estrategias de los directivos, y al mismo tiempo organizan, planifican, dirigen y controlan; deciden el cómo se ejecutarán las actividades; establecen los planes de acción cuando no se obtienen los resultados esperados, con el fin de cumplir las metas propuestas dentro de la planeación estratégica, es desarrollar el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar).

Es así como a este nivel se estructuran macro procesos, procesos y subprocesos que apoyan el direccionamiento y plan estratégico; donde se



define la estructura jerárquica de la empresa. La gestión táctica es el resultado de las actividades del día a día que soportan directamente o indirectamente la estrategia.

## 2 Organización de Procesos para mandos medios



*Figura 2.* Organización de Proceso para mandos medios. Fuente: América Empresarial (2011). Seminario de indicadores de Gestión por Procesos.

### Tipos de competencias genéricas para mandos medios

A partir de la revisión hecha, se lograron establecer a este nivel competencias tales como: liderazgo; dirección de equipos de trabajo; visión estratégica; toma de decisiones; planificación y organización; negociación y manejo de conflictos, pensamiento estratégico y gestión del cambio. Tales

competencias se conceptualizaron para este trabajo a la luz de diferentes autores, así:

### *Liderazgo*

Alles, (2006) en su diccionario de competencias, afirma “capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima”.

Para Ramírez, L., (2005) lo retoma “como habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros”.

Por otro lado Ronald Heifetz, de la Universidad de Harvard (0000) dice que es un “proceso de movilización de un grupo para que afronte una realidad incierta y desarrolle nuevas capacidades que se enfrente con éxito de los retos adaptativos. Así mismo manifiesta que esta competencia se hace importante porque los líderes de las organizaciones deben ser capaz de adaptarse a los cambios, entender el entorno, la tecnología y movilizar a los empleados de una empresa.

*Dirección de equipos de trabajo*

Alles (2010), la define como “capacidad para integrar, desarrollar consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y el conocimiento de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado”.

Spencer & Spencer (1993), denomina esta misma competencia con el nombre de Liderazgo de Equipo; describiéndola como “la intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo”. Esto en términos de : administra reuniones, informa a Personas; usa la autoridad con justicia, promueve la efectividad del equipo, cuida al grupo, se posiciona así mismo como Líder, comunica una Visión Obligada; es decir que tiene genuino carisma, comunica una visión obligada, que genera excitación, entusiasmo, y compromiso a la misión del grupo.

*Visión estratégica*

En cuanto a esta competencia Alles (2010), afirma que es la “capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actual sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del

contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociados a la estrategia corporativa”.

Por ese mismo orden Pablo Buol (2009), en su diccionario la describe visión empresarial como la “capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos que se deben seguir a medio y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva”.

#### *Toma de decisiones*

En su diccionario de competencias Alles (2010), define “es la capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia a cerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada”.

Y Buol (2009), dice que es la “capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación”.

*Planificación y organización*

Define esta competencia para la planeación y la administración; comprende decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances. Recopilación y análisis de la información y solución de problemas. Es eficaz en la búsqueda y uso de la información para solucionar problemas y se anticipa a los hechos, afirma Carlos González López, (2007).

De igual manera Alles (2010), la describe “es capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance d las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias”.

*Negociación y manejo de conflictos*

Allles (2010), define esta competencia como “habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona”.

Mientras que Buol (2009), afirma “es una competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales”.

### *Pensamiento estratégico*

“Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización”, pronuncia Buol (2009).

Mientras que Gregorio Calderón Hernández (2004), en su proyecto sobre competencias del gerente de gestión humana de la Universidad Nacional de Colombia, dice que es la “capacidad de analizar e interpretar información y políticas de la organización, para generar acciones que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales. Requiere del individuo una visión integral del negocio, donde pueda identificar oportunidades que permitan mejorar las estrategias como valor agregado y con ella actuar de forma proactiva para alcanzar los fines propuestos por la organización”.

*Gestión del cambio*

Finalmente para esta última competencia identificada, Calderón Hernández (2004), menciona “capacidad de visualizar hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de la organización. Implica promover y comprometerse en el diseño y desarrollo de estrategias en la búsqueda de nuevas oportunidades. Además, sensibilizar al personal del por qué y el cómo del cambio, y de su participación protagónica en el mismo”.

Y por otro lado Buol (2009), la describe “es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial”.

## MARCO CONTEXTUAL

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS), 2012 “un sistema de salud comprende a todas las organizaciones, instituciones y recursos destinados a producir acciones cuya intención es mejorar la salud”. Definición que incluye a varios actores que deben estar comprometidos con cuatro elementos básicamente: la provisión, el financiamiento de servicios de salud, la generación de recursos y la gestión. La mayoría de los sistemas de salud nacionales comprenden el sector público, privado, tradicional e informal.

La seguridad social en Colombia ha pasado del manejo directo y único por parte del Estado al manejo mixto, es decir con la participación de la empresa privada en la Ley 100 de 1993. Bajo el concepto de que el mecanismo de cobertura que se tenía antes de la ley 100 de 1993, no brindaba un servicio de salud digno a toda la población, empleada o no, y se tenía en cuenta cuáles eran sus niveles de ingreso para el tipo de atención que se recibía. En razón a ello en 1993 el gobierno del país se “arriesgo” y votó por un nuevo sistema social de salud.

De tal manera, la creación del Sistema General de Seguridad en Salud en Colombia ha permitido un aumento significativo en cobertura a la población, el cual puede haber alcanzando un 90% de afiliados para los últimos dos años; esto incluyendo personas que ahora son afiliadas al sistema a través del Régimen Subsidiado y del contributivo. Todo esto está muy bien, sin embargo, no es lo mismo hablar de cobertura que hablar de la eficiencia en este nuevo



sistema, pues al entregar recursos a las empresas privadas se buscaba esa mayor eficiencia en la prestación de servicio generada por la competencia entre las llamadas EPS. Lo que no ha sucedido en los últimos años, y evidenciados en la crisis del sistema desde el 2011.

En la actualidad, son diversos los problemas que enfrenta el Sistema de Salud, la Inoperancia de las EPS, falta de regulación en los precios de medicamentos, el costo del retardo en el pago a las EPS, la corrupción del sistema, la decadencia en la generación de empleo, el aumento de contrataciones laborales informales (Flexibilización) muchas veces mal remuneradas, la coyuntura económica mundial, aumento en los beneficiarios, elusión y evasión de aportes, todas estas situaciones que desembocan en un desequilibrio financiero, que siempre será reflejado en una prestación débil del servicio salud.

Las empresas promotoras de Salud (EPS), son entidades creadas con la ley 100/93, encargadas de la afiliación de personas con capacidad de pago en el régimen contributivo y algunas también con autorización para administrar recursos del régimen subsidiado.

Las EPS actúan como compradores colectivos de los servicios de salud para el consumidor, seleccionando y negociando las mejores condiciones con el conjunto de proveedores. Las EPS y los proveedores pueden ser públicos o privados o sin ánimo de lucro. Las EPS reciben una prima ajustada por riesgo por cada afiliado (llamada unidad por capitación) UPC, y tienen la obligación de atender el Plan Obligatorio de Salud (POS), pudiendo además vender a sus afiliados planes complementarios en los cuales puede haber competencia en

precios, no así en el valor de la prima la cual no pueden modificar con el objeto de competir por los afiliados.

Adicionalmente y continuando con el lineamiento de la Seguridad Social en Colombia, se hace muy importante hacer referencia a las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), ya que son estas organizaciones quienes son subcontratadas por las EPS para suministrar la atención de sus afiliados cotizantes y beneficiarios en cuanto a afecciones en su salud se refiere.

Según la Legislación Colombiana, las IPS son todas aquellas entidades, asociaciones o personas bien sean públicas, privadas o con economía mixta, que hayan sido aprobadas para prestar de forma parcial y/o total los procedimientos que se demanden con ocasión de cumplir con el Plan Obligatorio de Salud (POS); ya sea en el régimen contributivo o en el régimen subsidiado.

Esta aprobación para ser certificada como IPS debe ser otorgar el Ministerio de Salud y Protección Social, que también asigna una clasificación de acuerdo a estándares ya establecidos, el nivel de complejidad y de atención en el que se deben tabular las IPS, esto con el fin de determinar los diferentes tipos de eventos. Las instalaciones, la tecnología, la calidad del personal y la capacidad para realizar determinados procedimientos, son algunos de los requisitos con los que se define el Nivel de Atención de las IPS.

CREAR MAS VIDA S.A., es una IPS que nace hacia los años 90's dedicada a prestar estos servicios de salud en Primero, Segundo y Tercer nivel de complejidad a diferentes usuarios adscritos algunas ESP de Colombia, especialmente ubicadas en el sector de Cundinamarca.

Con una clara misión de ofrecer una atención integral en salud a los usuarios en forma ética, humanizada, con calidad y eficacia, generando satisfacción del usuario y de los funcionarios de la organización, optimizando el nivel tecnológico y científico, apoyados en una infraestructura administrativa acorde con el desarrollo empresarial y el mejoramiento continuo; logrando así un equilibrio entre la empresa, la comunidad y el medio ambiente.”

Debido a esto y a nuevas exigencias gubernamentales para el funcionamiento de las IPS; CREAR MAS VIDA S.A., vio en la necesidad a partir su planeación estratégica, de dar inicio a un proceso que les permita fortalecer el talento humano que conforma su equipo de colaboradores a partir de la construcción de un modelo de gestión por competencias.

Es así como el presente estudio se desarrollara en el marco de una consultoría inicial o de primera fase, en donde se hará un ejercicio de identificación de las competencias genéricas para y con el equipo humano encargado de articular el funcionamiento de la IPS que se encuentra a nivel de mandos medios.

## MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio tiene una finalidad aplicada por cuanto se propone la resolución de un problema práctico toda vez que la IPS CREAR MAS VIDA S.A., se encuentra generando cambios significativos a raíz de la restructuración de procesos; el objetivo y profundidad son descriptivos, ya que está centrada en determinar las competencias genéricas para mandos medios de la organización.

Es de carácter cualitativo debido a que se orienta al estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza una metodología interpretativa; su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento, el tratamiento de los datos es cualitativo, se enfatiza en lo particular e individual y se encuentra orientada a la adquisición de conocimiento con el fin de dar respuesta a problemas concretos.

### Identificación de la población objeto

#### *Participantes.*

Este estudio corresponde a los mandos medios de la IPS CREAR MAS VIDA SA, conformada por un equipo de 8 personas en los siguientes cargos:

- Gerente IPS

- Coordinador administrativo y de control interno
- Director médico
- Coordinador odontológico
- Director de calidad
- Coordinador y auditor médico (3 personas)

Se toma como base el manual de funciones establecido para cada cargo, donde se describen las responsabilidades más no las competencias requeridas en el rol en el que se desempeñan.

#### *Instrumentos.*

Para el levantamiento de la información, se realizó a través de Grupo Focal, definido por Korman como una reunión de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación, se consideran como talleres participativos donde se interactúa, discute y se llegan a acuerdos en el grupo. Existe la participación dirigida que finaliza con la elaboración de acuerdos y conclusiones.

Durante los encuentros con los mandos medios de la IPS CREAR MAS VIDA S.A., se aplicaron dos instrumentos de indagación; el primero enfocado en establecer las competencias que cada uno de los participantes consideraba era importante por el rol que desempeñaba en la organización y el segundo, los

comportamientos que permitieran evidenciar las competencias que de común acuerdo se consideraron eran las más sobresalientes; resultado de la aplicación del primer instrumento. (Ver apéndice A y B, fichas técnicas).

*Procedimiento.*

El presente estudio se desarrollo a través de las siguientes Fases:

*Fase I: Diagnostico.*

Se realizó un ejercicio conjuntamente con la gerencia y el departamento de gestión humana de la organización, en donde a partir de la planeación estratégica se identificó la necesidad de construir e implementar un modelo de gestión por competencias. Así mismo se concertó una consultoría inicial para la identificación de las competencias genéricas para el nivel de mandos medios como inicio de esta construcción.

*Fase II: Revisión teórica y bibliográfica.*

Se llevo a cabo una revisión detallada de las diferentes temáticas relacionadas con el problema, haciendo una documentación puntualmente sobre competencias y sus elementos, tipos de competencias, modelos de gestión por competencias, conceptos de diversas competencias genéricas enfocadas a mandos medios. Lo anterior a partir del planteamiento de autores

como Martha Alles, Spencer & Spencer, entre otros y de entidades como la OIT y el SENA.

*Fase III: Diseño de instrumento.*

Una vez realizada la conceptualización acerca del problema, se procedió indagar sobre los diferentes mecanismos para el levantamiento de la información como la investigación documental, observación de los participantes y grupos focales, siendo este último la mejor forma para la IPS CREAR MAS VIDA. Posteriormente se diseñan los instrumentos que permitiese a partir del ejercicio de grupo focal, la recolección de la información y la identificación puntual de las competencias y sus indicadores conductuales para cada una de ellas.

*Fase IV: Recolección de información.*

Desde la aplicación de la metodología de grupo focal, se desarrolló con el equipo de trabajo del nivel de mandos medios de la organización, en cabeza de la gerente; dos sesiones, en donde a través de un ejercicio participativo, se llevo a cabo una discusión, la aplicación de instrumentos para el levantamiento de dicha información. Lo anterior no sin antes dar los conocimientos básicos frente a la importancia del proceso, concepto y tipos de competencias encaminadas al logro de lo establecido en la misión, visión y valores organizacionales previamente evaluados.

*Fase V: Análisis y síntesis de Resultados.*

A partir del análisis de la información obtenida y de común acuerdo con los participantes, se identifican las competencias genéricas para el nivel de mandos medios; de igual forma se construyó la definición para cada una de ellas propia de la organización.

*Fase VI: Diseño de Propuesta.*

El análisis y la síntesis de los resultados, dio origen a generar una propuesta de competencias genéricas para el nivel de mandos medios, junto con sus indicadores conductuales, ejercicio considerado como un primer paso para la construcción de un modelo de gestión por competencias.

*Recolección de datos*

Para este estudio se tomo como mecanismo de recolección de datos, de manera directa y estructurada bajo un taller guiado, que permitiera valida y verificar los conocimientos de la población objeto frente al término de competencias. Este instrumento consta de 4 preguntas abiertas que permite canalizar información como:

- Identificación del puesto de trabajo
- Objetivo del cargo



- Posición en la estructura organizacional
- Competencias: nombre y definición de las mismas

### *Análisis e interpretación de los datos*

Como resultado del grupo focal se establece como categorías, las competencias genéricas que fueron consideradas por los mandos medios importantes para un buen desempeño en el puesto de trabajo y que el equipo de profesionales definió basados en la misión, visión y valores organizaciones, información se registra en el apéndice C, instrumentos 1 y 2.

Con la aplicación del instrumento No 2 Guía para el levantamiento de competencias, se establecieron los diferentes tipos de habilidades que cada uno de los integrantes del grupo focal consideró importante tener o desarrollar en el rol dentro de la organización, de las cuales se tomaron como resultado las siguientes competencias genéricas para los mandos medios:

- Comunicación
- Desarrollo al personal
- Liderazgo
- Orientación al logro
- Planeación, seguimiento y control
- Toma de decisiones

La investigación muestra que existen diferencias entre las competencias inicialmente identificadas en el marco teórico y los resultados del grupo focal, encontramos tres competencias nuevas: Comunicación, Desarrollo al personal y orientación al logro, por lo que se encontró como definición:

*Comunicación.*

Alles (2010), en la segunda edición de su diccionario de competencias, hace referencia a la comunicación eficaz, como "la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización".

Igualmente en su diccionario de competencias Buol (2009), la define como comunicación efectiva "es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo".

Y Calderón Hernández (2004), plantea el término de habilidades de comunicación afirmando que es "Expresar y canalizar ideas e información en forma clara y correcta, propiciando el intercambio y la retroalimentación. Esta habilidad se relaciona con la capacidad de transmitir ideas e información de forma escrita o verbal, utilizando diferentes medios de comunicación, de igual manera se relaciona con la capacidad de escucha, de interpretación y de

argumentación, herramientas claves para una comunicación efectiva y empática, al alcance de todos los miembros de la organización”.

*Desarrollo al personal.*

El primer concepto hallado hace referencia al desarrollo y autodesarrollo del talento, el cual es definido por Martha Alles (2010), como la “Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio”.

Para la misma competencia es Buol (2009), quien la define como desarrollo de personas “Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación”.

Spencer y Spencer en su diccionario didáctico por competencias, adaptación del Diccionario de competencias de Spencer & Spencer (1993), menciona el término de desarrollo de otro, definiéndolo como “Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas. Implica la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás”.

*Orientación al logro.*

Descrito por Alles (2010), como la orientación a los resultados con calidad, afirma que es la “Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente”.

Mientras que Spencer & Spencer S. (1993), habla de orientación al logro como “el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas. Por esto, esta es una de las competencias sobre la cual una organización debería trabajar para desarrollar en las personas que la conforman, si está buscando mejorar los resultados de sus proyectos”.

Posteriormente, y tomando como base las definiciones emitidas por los participantes, las definiciones del marco teórico, se pueden concluir el significado de cada una de de las competencias junto con sus indicadores conductuales para cada una de ellas, información presentada en anexo No 4. Consolidación resultados para IPS CREAR MAS VIDA S.A.

Si bien el termino de competencias para los integrantes del grupo focal fue nuevo, se logro establecer las habilidades más representativas que en el nivel en el que se encuentran pueden impactar gradualmente al cumplimiento de los objetivos, sin embargo para la consolidación de los datos se lograron

identificar algunos vacíos en la información, por lo que en la discusión se propone incluir competencias como la orientación al logro y desarrollo al personal, tema que se planteó en la discusión y posteriores acuerdos con el grupo focal.

Estas últimas dos competencias se sugieren teniendo en cuenta que tanto la misión como la visión de la organización se identifican metas claras como ser profesionales líderes en la prestación de servicios de salud, desarrollo del talento humano, altos niveles de competencia y marcar la diferencia en servicios de mayor complejidad.

Para el nivel de mandos medios, donde se lideran equipos de trabajo se debe estar enfocado en guiar a los colaboradores hacia orientar sus competencias en la obtención de los resultados esperados en cada proceso, pero a su vez se deben fortalecer o desarrollar las competencias en cada uno de los miembros de la organización aún más cuando se establecen metas como las anteriormente mencionadas se hace importante incluirlas en la propuesta.

Adicionalmente uno de los factores claros es que las personas no desarrollan sus actividades de manera aislada, sino que interactúan constantemente por lo que se crean relaciones que facilitan el desempeño en su labor, y donde nace la necesidad que la organización establezca parámetros claros y unificados en lo que se espera de cada uno de los colaboradores en el cual se les permita combinar su experiencia y talento con las de otros para lograr cumplir con los objetivos.

Podemos decir que a raíz de este trabajo se lleva a la organización a cambiar un modelo mental tradicionalista donde las personas deben ser

valoradas de manera independiente; pero bajo parámetros estandarizados que para nuestro caso son las competencias, ya que hoy en día no es vincularlas para que produzcan , sino que deben formar parte de equipos de trabajo competentes que participan activamente en la obtención de resultados organizacionales, a través del compromiso y desarrollo profesional en cada uno de ellos, siendo este el primer paso para la implementación de un modelo de competencias involucrando actividades como selección, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño.

Al lograr implementar este modelo de gestión de personal, a futuro puede ser un factor diferencial entre otras IPS, que si bien tiene el mismo objeto social, al fortalecer su capital humano podría ser una ventaja competitiva donde la misma organización supere sus propios estándares de calidad, con compromiso social y oportunidad para sus clientes.

## DISCUSIÓN

Los estudios previos relacionados con la definición de competencias muestran un análisis sobre la motivación humana a través de la aplicación del modelo conductista, a partir de esta base se profundiza sobre la eficiencia de las personas en el desempeño laboral. McClelland quien inició los estudios sobre este término de competencias demostró que las mismas están vinculadas a una forma de evaluar aquello que cause un rendimiento superior y no a la evaluación de factores que describen todas las características.

Según McClelland las competencias se relacionan significativamente con actividades claves en la gestión de personas. Spencer y Spencer, consideran que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo. De igual forma los investigadores coinciden en que las competencias son claves para desempeñarse de manera exitosa dentro de la organización, de aquí la importancia en que las empresas trabajen tomando en cuenta las competencias, ya que esto permitirá que el personal se involucre para cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Para CREAR MAS VIDA S.A. las competencias que se identificaron son: comunicación, desarrollo al personal, liderazgo, orientación al logro, planeación, seguimiento y control y toma de decisiones. Podemos decir que la comunicación para los mandos medios de la empresa ayudará a manejar información clara, oportuna y precisa, sobre todo con el usuario o cliente externo al que constantemente estas personas están involucradas. El desarrollo

al personal les permitirá ser entes multiplicadores, y a su vez tener posibilidades de ascenso dentro de la IPS, ya que cuando se prepara al personal a cargo las posibilidades de ascenso aumentan. El liderazgo es clave en estos mandos medios, ya que ellos son los responsables de ejecutar y hacer que se cumplan las estrategias de la gerencia.

La orientación al logro les va a permitir a estos coordinadores cumplir con las metas planteadas, sobre todo con las exigencias que tiene el sector salud. De igual forma la planeación, el seguimiento y control son necesarios para que los objetivos se cumplan y en el tiempo establecido, de lo contrario estar en la capacidad de implementar planes de acción que permitan encaminar los resultados hacia el logro de objetivos. Y la toma de decisiones, ya que se requieren tener criterios coherentes para decidir sobre las múltiples opciones y que más le conviene a la empresa.

Alles, (2010) en su diccionario de competencias, identifica el liderazgo, la dirección de equipos de trabajo, la visión estratégica, la planificación y organización, la toma de decisiones, la negociación y manejo de conflictos como competencias genéricas, de igual forma estas competencias fueron identificadas en el grupo focal de las personas de los mandos medios de la organización. Por lo tanto se refuerza una vez más la importancia que el personal cuente con esas habilidades requeridas y que las mismas se puedan potencializar para cumplir con la planeación estratégica de la organización.

Le Boter (1998), menciona los elementos de las competencias tales como saber, ser o querer y hacer. El autor afirma que en muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones



no existen para que realmente pueda efectuarla; estos elementos están relacionados con las conductas y comportamientos que pueda tener el trabajador en un momento determinado, y nos pueden dar evidencias de indicadores conductuales.

Según Alles (2010), estos indicadores dan a conocer que comportamientos o ejemplos de conductas permiten a una persona determinar el comportamiento de otra (o de sí misma). De igual forma los mismos deben estar alineados a la misión, visión, valores y a la definición de competencias definido por la organización.

Es por esta razón en el presente estudio se determinaron los indicadores conductuales de cada una de las competencias identificadas para el personal de mandos medios de la IPS CREAR MAS VIDA S.A; como una herramienta que se puedan evaluar ó identificar de manera más eficiente las competencias.; Es aquí donde se resalta la importancia de conocer la naturaleza de las empresas, es decir hacia donde van, ya que a partir de allí se construyen las bases para determinar competencias alineadas con la razón de ser de la organización. De igual forma el estudio aportó para que el personal de mandos medios analizara la importancia de una competencia genérica como lo es la planeación y control, ya que en el grupo focal se pudo detectar que la organización debe alinear la misión, visión y valores con los objetivos planteados en la planeación estratégica. Las competencias que no fueron identificadas en el grupo focal pero que tienen una gran importancia son la orientación al logro y el desarrollo al personal; estas los investigadores consideran que también son imprescindibles para el logro de los objetivos que

se persiguen en la organización y en la discusión que se realizó con el grupo se enfatiza sobre el reforzamiento de las mismas.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

El Direccionamiento Estratégico es una herramienta indispensable para la construcción de las competencias organizacionales, con el fin de implementar un modelo por competencias; ya que estas a su vez, permiten determinar las habilidades y actitudes que deben evidenciar los miembros del equipo de trabajo de la IPS para el logro de dicho direccionamiento. Por lo tanto, este ejerció inicial de identificación de las competencias a nivel de los mandos medios de la IPS, permitió avanzar en la construcción de un modelo de gestión por competencias.

Se establecieron a partir del trabajo realizado con los coordinadores y la gerente de la IPS seis competencias genéricas: Comunicación, desarrollo al personal, orientación al logro, liderazgo, planeación seguimiento y control y toma de decisiones para el nivel medio, quienes ponen en marcha la planeación estratégica.

La identificación de las competencias son importantes ya que permiten identificar y precisar claramente la misión y responsabilidades de los cargos, elemento de entrada para la construcción de un manual de competencias, la cual constituye una herramienta útil para la ejecución de los procesos del área de talento humano bajo un modelo de gestión por competencias como la selección, capacitación y evaluación de desempeño, procesos que fortalecen las conductas de los colaboradores alineándolas hacia el logro de los objetivos.

Se elaboró el diccionario de competencias genéricas el cual contiene las definiciones ajustadas a las necesidades, objetivos y direccionamiento

estratégico de Crear Mas Vida junto con la definición de sus indicadores conductuales. (Ver Apéndice D).

El modelo de gestión por competencias permite el uso de un lenguaje común orientado a resultados, debido a que se manejan definiciones específicas para la organización y comportamientos observables en los diferentes cargos.

El estudio realizado a través de la consultoría, apporto un enriquecimiento a las autoras de este trabajo a nivel personal y profesional, ya que abre las puertas en el área de la consultoría en este campo de las competencias, fortalece el aprendizaje y conocimientos adquiridos con la vivencia y brinda herramientas para desarrollar la labor en el área de gestión humana de nuestras organizaciones.

Durante los encuentros realizados en los grupos focales también se reforzaron competencias genéricas que para las exigencias del sector salud son indispensables, sobre todo en un mercado tan competitivo; donde se persigue formar prestadores de servicios con un lado humano, que tengan claro que la salud es un derecho de los usuarios, y que el buen servicio juega un papel muy importante.

Este estudio no solo se enfoco en la parte técnica de competencias, sino en el desarrollo de los grupos focales, se discutieron temas a nivel de la relevancia que tienen el sensibilizar e involucrar de forma activa a cada uno de los colaboradores de la IPS, resaltar la parte humana y social que se debe tener al prestar un servicio de primera necesidad como es la salud, ya que esto se vería reflejado en una mejor calidad y excelencia en el servicio.

A partir del análisis de los resultados las autoras del estudio siguieron a Crear Mas Vida:

La continuidad al ejercicio de identificación y construcción de las competencias con el resto del equipo de colaboradores, partiendo de las competencias básicas para todo el personal de la organización y específicas para cada uno de los cargos. Para ello se sugiere establecer un comité de gestión por competencias, que tenga como finalidad el apoyo constante y el seguimiento de este proceso y de su futura implementación.

Alinear los procesos de la Gestión Humana, con base en las competencias estructuradas en esta propuesta, a fin de implementar un modelo de gestión humana por competencias.

Revisar la estructura jerárquica de la organización teniendo en cuenta el grado de responsabilidad y autoridad que se tienen en los mandos medios de las diferentes sedes de la IPS.

El equipo de trabajadores que participó del proceso de identificación de las competencias, debe conocer los resultados del presente estudio, a fin de generar una motivación que los impulse a nuevos retos a nivel profesional.

Realizar un análisis de brechas con el fin de identificar las diferencias entre las competencias existentes y las competencias esperadas del talento humano, que conforma el nivel de mandos medios y así poder implementar un plan de mejora continua para potencializar las competencias requeridas, a través de planes de fortalecimiento a largo plazo.

Al tener establecidas las competencias según el nivel del cargo, es importante implementar un manual de competencias para todos los cargos de la

organización, este documento servirá no solo para la selección de personal sino permitirá establecer las brechas del personal a fin de enfocar procesos como la inducción y la capacitación en el fortalecimiento de las competencias del personal.

La gerencia debe conservar su compromiso con la implementación del modelo de gestión humana por competencias, con el fin de liderar su ejecución a través de los procesos establecidos desde el área de talento humanos de la compañía.

Establecer los mecanismos de comunicación adecuados a todos los niveles jerárquicos a fin de que todos se conozcan la planeación estratégica para mayor comprensión de la implementación del modelo de gestión por competencias.

Una vez se tenga establecido el modelo por competencias, este debe divulgarse a todos los trabajadores de la IPS Crear Mas Vida, mediante los procesos de inducción o reinducción.

Finalmente el modelo de gestión por competencias permite el uso de un lenguaje común orientado a resultados, debido a que se manejan definiciones específicas para la organización y comportamientos observables en los diferentes cargos.

## REFERENCIAS

- Alles, Marta (2010a). Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. 1a edición, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires: 2006.
- Alles, Marta (2010b). *Selección por Competencias*. 1a edición, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires: 2006.
- American Psychological Association (2009). Tutorial Basic of APA Style.
- Buol, Pablo (2009), Diccionario de Competencias.
- Calderón Hernández, Gregorio (2004). Pensamiento y gestión. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Chiavenato, Idalberto (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Diaz, Mariela. El diccionario virtual de Competencias Laborales. Barranquilla.
- Le Boterf, Guy (1998),
- Levi- Leboyer, Claude (2000). Gestión de las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. 2da edición. Ediciones Gestión 2000.com. Barcelona.
- McClelland, Mertens (1997; 2000).
- McClelland, David (1973): «Testing for Competencies rather than Intelligence», en *American Psychologist*, vol. 28, n.º 1, pp. 1-14.
- Ministerio de Educación Nacional, (2009), documento de trabajo, Orientaciones para la articulación de la educación media. Bogotá, D.C.

Moya Otero José Luengo Horcajo Florencio (2011), Teoría y práctica de las competencias básicas, Asociación Proyecto Atlántida, 1 Edición, GRAÓ de IRIF, S.L. Barcelona España.

Organización Mundial de la Salud (OMS), (2012), Recuperado el 9 de abril de, 2012 [www.who.int/topics/health\\_systems/es/](http://www.who.int/topics/health_systems/es/).

Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura CONOCER, (1999), Concepto y clasificación de Competencias Laborales, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Disponible de, [www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a01.htm](http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a01.htm)

SENA. Recuperado el 15 de Febrero de 2012 de, [www.sena.edu.co/portal/servicios+a+Empresarios/mesas+sectoriales](http://www.sena.edu.co/portal/servicios+a+Empresarios/mesas+sectoriales)

Spencer y Spencer (1993), diccionario por competencias, adaptación del diccionario de competencias.



# APENDICES

Apéndice A. Ficha Técnica No 1

Nombre:	COMPETENCIAS GENERICAS GUIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS HERRAMIENTA No 2
Autores:	Grey Elena Pájaro – María Teresa Mora - Yasmine Villamil García
Afiliación:	UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
Ámbito de aplicación:	Profesionales de los mandos medios o nivel táctico de la IPS CREAR MAS VIDA S.A.
Administración:	Individual
Duración:	45 minutos
Material:	Presentación conceptos básicos de competencias
Evalúadores:	Grey Elena Pájaro – María Teresa Mora - Yasmine Villamil García
Finalidades:	Levantamiento de las posibles competencias genéricas que se requieren para lograr los resultados formulados en la planeación estratégica y que contribuyan a la reestructuración de los diversos procesos al interior de la IPS.  Definición de cada una de las competencias inicialmente planteada.

Apéndice B. Ficha Técnica No 2

<p>Nombre:</p>	<p>COMPETENCIAS GENERICAS GUIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS HERRAMIENTA No 3</p>
<p>Autores:</p>	<p>Grey Elena Pájaro – María Teresa Mora - Yasmine Villamil García</p>
<p>Afiliación:</p>	<p>UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA</p>
<p>Ámbito de aplicación:</p>	<p>Profesionales de los mandos medios o nivel táctico de la IPS CREAR MAS VIDA S.A.</p>
<p>Administración:</p>	<p>Grupal</p>
<p>Duración:</p>	<p>1 hora 30 minutos</p>
<p>Material:</p>	<p>Presentación conceptos básicos de competencias</p>
<p>Evaluadores:</p>	<p>Grey Elena Pájaro – María Teresa Mora - Yasmine Villamil García</p>
<p>Finalidades:</p>	<p>Identificar e interpretar los posibles comportamientos a demostrar en las competencias planteadas en la herramienta no 2.</p>



Apéndice C. Resultados instrumentos No 1 y 2

COMPETENCIA IDENTIFICADA POR LOS PARTICIPANTES (Categorías)	LO QUE SE ENTIENDE COMO CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	POSIBLES INDICADORES CONDUCTUALES
COMUNICACIÓN	<p>Saber transmitir la información que se quiere al personal interno y externo de forma clara, oportuna y asertiva.</p> <p>Capacidad de transmitir y escuchar las ideas de manera clara, concisa y respetuosa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr transmitir</li> <li>• Escuchar</li> <li>• Respetar</li> <li>• Tomar decisiones</li> </ul>
LIDERAZGO	<p>Saber transmitir a cada uno de mis profesionales sus funciones, su organización para lograr la meta, gestionar y direccionar.</p> <p>Tomar decisiones con seguridad y saberlas transmitir.</p> <p>Capacidad para llevar a un equipo o a una persona al cumplimiento de los objetivos empresariales y del proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento</li> <li>• Planes de mejoramiento</li> <li>• Capacidad resolutive</li> <li>• Proponer alternativas de mejora</li> <li>• Participación</li> </ul>

---

- Clima organizacional

Capacidad de realizar con eficiencia y optima calidad, las labores para las cuales se le han encargado el trabajo, y conducir a su grupo de trabajo a la realización de las metas institucionales.

Ejercer credibilidad sobre un grupo de trabajo para organizar trabajo en equipo tendientes a lograr metas propuestas.

Orientar a la organización a cumplir el proceso. Conocer el proceso de atención a los usuarios, objeto y razón de la empresa, desde su atención hasta la generación de autorizaciones de servicio.

Tener la capacidad de direccional el equipo de trabajo para que los procesos, procedimientos y estrategias se cumplan.

---

COMPETENCIA IDENTIFICADA POR LOS PARTICIPANTES (Categorías)	LO QUE SE ENTIENDE COMO CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	POSIBLES INDICADORES CONDUCTUALES
INNOVACION Y COMUNICACIÓN	<p>Porque de mi depende que mi área sea dinámica y organizada, y que dé un resultado con una buena comunicación, saber escuchar.</p> <p>Capacidad de ser flexible al cambio y de utilizar para mejorar las ideas externas y propias y utilizar así mismo los éxitos y fracasos pasados en bien de la empresa.</p> <p>Motivar con estrategias innovadoras a un grupo de trabajo en el logro del mismo.</p> <p>Saber transmitir la información que quiere al personal interno y externo de forma clara, oportuna y asertiva.</p>	<p><i>Revisar nota al final de los cuadros</i></p>
TRABAJO EN EQUIPO	<p>Saber escuchar ideas de los demás llegamos a consolidar una meta.</p> <p>Capacidad de aprovechar las habilidades individuales en torno a un objeto común</p>	<p><i>Revisar nota al final de los cuadros</i></p>

PLANEACION, SEGUIMIENTO Y  
CONTROL

Lograr grandes cambios a mediano plazo en el servicio odontológico.

- Direccionamiento asertivo

Conocer las estrategias gerenciales de manejo de costos y aplicarlas de manera razonable y humana en el proceso.

- Calidad en la presentación

- Cumplir con las metas de rentabilidad, crecimiento, posicionamiento, estabilidad económica y calidad.

Es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de un objetivo organizacional.

Verificación de las acciones encaminadas al objetivo.

Mecanismos que me permite medir la consecución del objetivo.

Conocimiento control y evaluación de los diferentes procesos que afectan el costo



COMPETENCIA IDENTIFICADA POR LOS PARTICIPANTES (Categorías)	LO QUE SE ENTIENDE COMO CONCEPTO DE LA COMPETENCIA	POSIBLES INDICADORES CONDUCTUALES
<p>INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> <p>INTELIGENCIA SOCIAL</p>	<p>Capacidad de reconocer sentimientos propios y ajenos, tener la habilidad de manejarlos para un logro.</p> <p>Comportamiento y actitudes dentro de las preestablecidas de respeto, mesura, objetividad y efectividad en la actividad del servicio.</p> <p>Capacidad de priorizar las urgencias sociales. Tener el conocimiento general de las áreas de medicina que permitan realizar un análisis de casa autorización.</p>	<p><i>Revisar nota al final de los cuadros</i></p>
<p>TOLERANCIA A LA FRUSTRACION</p>	<p>Capacidad de aceptar que los resultados también dependen de variables ajenas a la gestión, pero no por ello se debe desistir de los objetivos.</p>	<p><i>Revisar nota al final de los cuadros</i></p>
<p>DISCIPLINA</p>	<p>Capacidad de ser constante con las tareas</p>	<p><i>Revisar nota al final de los cuadros</i></p>
<p>RECEPTIVIDAD</p>	<p>Capacidad de escuchar si apasionamiento, quejas, reclamos, felicitaciones, ideas de personas propias o ajenas y aplicarlas eficazmente al objetivo empresarial.</p>	<p><i>Revisar nota al final de los cuadros</i></p>

<p>COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA</p>	<p>Sentirse parte orgánica de la institución teniendo disposición ilimitada de servicio y colaboración así como aporte de ideas propias.</p> <p>Capacidad de cada miembro de trabajar en pro del cumplimiento de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir entre los colaboradores los valores, misión y visión de la empresa.</li> <li>• Transmitir a los colaboradores la importancia del compromiso de horarios.</li> <li>• Ha disminuido en el último trimestre el retiro del personal.</li> <li>• Difundir la planeación estratégica a todos los niveles.</li> </ul>
<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>Capacidad de direccionar y priorizar actividades tendientes a mejorar el proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer direccionamientos que hayan contribuido al mejoramiento de los procesos</li> <li>• Crear estrategias tendientes a que los profesionales tengan racionalidad técnico científico.</li> <li>• Operacionalizar los direccionamientos gerenciales</li> </ul>
<p>DESARROLLO PROFESIONAL</p>	<p>Tener el conocimiento de los servicios que abarca el POS, para lograr un adecuado direccionamiento.</p>	

**Nota:** En el instrumento No 3 donde se indagaron los indicadores conductuales, se tomo como base las competencias que fueron identificadas por la mayoría de los participantes del grupo focal que para este estudio fueron: Comunicación, Liderazgo, planeación, seguimiento y control, toma de decisiones. Para el caso del compromiso y sentido de pertenencia; son competencias que se establecieron para todos los colaboradores de la organización, razón por lo que para el presente estudio no aplica, dado que la finalidad de de este son la descripción de competencias genéricas para los mandos medios.

Apéndice D. Consolidación resultados para IPS CREAR MAS VIDA S.A

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	INDICADORES CONDUCTUALES
COMUNICACIÓN	<p>Habilidad para transmitir información de manera clara, oportuna y precisa a los clientes externos frente a sus necesidades; y al equipo de trabajo en impartir, escuchar y atender sus puntos de vista, manteniendo canales abiertos de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la planeación y objetivos estratégicos a su equipo de trabajo.</li> <li>• Retroalimentar a sus equipos de trabajo, los resultados de su desempeño y del proceso de manera respetuosa y objetiva.</li> <li>• Se asegura que la información transmitida a sus colaboradores es clara y entendida por los miembros de su equipo de trabajo.</li> <li>• Esta dispuesto a escuchar activamente las necesidades de los clientes internos y externos de la organización, con el fin de emitir una respuesta a sus inquietudes.</li> <li>• Liderar y promover la comunicación respetuosa y de buen trato con el personal de la organización y los usuarios del servicio de salud.</li> <li>• Estar dispuesto a escuchar a su equipo sugerencias frente a las posibles dificultades que se presenten en el desarrollo de la labor.</li> </ul>

## DESARROLLO AL PERSONAL

Capacidad para formar y orientar a los colaboradores hacia el crecimiento y mejora a nivel laboral y profesional con el fin de prestar un servicio de alta calidad.

- 
- Es modelo de comunicación entendible y precisa de la información que transmite tanto al cliente interno como externo.
  - Motiva al personal a participar activamente en el programa de capacitación implementado por la compañía.
  - Retroalimenta de manera positiva a sus colaboradores cuando no se cumplen los objetivos propuestos y le establece metas para mejorar su desempeño.
  - Analiza las posibles herramientas que le permita generar conocimiento del grupo.
  - Se involucra en la mejora continua de su equipo de trabajo a través de la adquisición de conocimientos nuevos y evalúa en desempeño de sus funciones.
  - Motiva al personal en el fortalecimiento de sus competencias.
  - Evalúa las oportunidades de crecimiento de su personal con el fin de implementar un plan carrera en la organización.
  - Aprovecha las herramientas tecnológicas e informáticas para el desarrollo del talento humano.
-

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	INDICADORES CONDUCTUALES
LIDERAZGO	<p>Capacidad para persuadir, direccionar y guiar las acciones de un equipo o una persona, estableciendo objetivos claros con un adecuado seguimiento; permitiendo su participación orientados cumplimiento de los objetivos del proceso y de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña estrategias que garanticen el éxito de su equipo de trabajo para el logro de los objetivo.</li> <li>• Genera e impulsa a mantener un clima laboral armónico y retador.</li> <li>• Tiene visión futurista en el manejo y desarrollo personal y profesional del equipo a cargo.</li> <li>• Es motivador ante su equipo de trabajo para alcanzar máximos niveles de productividad y servicios de alta calidad.</li> <li>• Es proactivo ante situaciones que se le presenten a fin de guiar y apoyar a su equipo de trabajo.</li> <li>• Actúa como un modelo a seguir ante los miembros de la organización.</li> </ul>
ORIENTACIÓN AL LOGRO	<p>Capacidad para orientar los comportamientos del equipo de trabajo y los propios, estableciendo planes de acción con el fin de conseguir los resultados propuestos por la alta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene claro y comprende los objetivos estratégicos de la organización a fin de enfocar su energía hacia el logro de los mismos.</li> <li>• Es retador y fomenta en la organización de manera eficaz y oportuna la orientación a los resultados.</li> <li>• Establece la importancia de la labor en cada uno de sus</li> </ul>

	<p>dirección.</p>	<p>colaboradores a fin de interiorizar que su labor impacta en los resultados de los objetivos organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña indicadores para realizar seguimientos periódicos a su proceso y al desempeño de sus colaboradores, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Encuentra formas eficientes para la realización de las diferentes actividades.</li> <li>• <span style="float: right;">Genera estrategias y acciones que permitan el mejoramiento continuo y la autoevaluación de sus procesos y procedimientos del área de trabajo.</span></li> </ul>
<p>PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL</p>	<p>Capacidad para organizar y priorizar las actividades tendientes al cumplimiento de los objetivos, procesos y procedimientos, con el fin de establecer mecanismos que permitan verificar la consecución de las metas propuestas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reúne periódicamente con su equipo de trabajo para organizar, evaluar su avance y verificar los resultados de las actividades que impactan a las metas del proceso.</li> <li>• Implementa planes de acción cuando no se están logrando los objetivos.</li> <li>• <span style="float: right;">Coordina y planifica las necesidades logísticas y materiales requeridas para la prestación del servicio ante clientes internos y externos.</span></li> </ul>

---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y utiliza las herramientas del ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar).</li> <li>• Determina metas, responsables y acciones que impactan en los resultados del proceso a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Establece métodos eficientes que determinen metas y prioridades en su labor y en sus colaboradores.</li> <li>• Contribuye y apoya a la Gerencia con la planeación y ejecución del presupuesto de la Organización.</li> <li>• Establece cronogramas de trabajo que garanticen el cumplimiento y excelencia en el servicio con los usuarios.</li> </ul>
<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>Es la capacidad de analizar varias opciones y circunstancias para elegir entre las diferentes alternativas que se presenten, teniendo en cuenta las posibles consecuencias o impacto que puedan generar en los resultados organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones asertivas bajo presión, de complejidad e incertidumbre.</li> <li>• Reconoce sus propias limitaciones para la toma de decisiones y sabe cuando necesita apoyo de sus superiores.</li> <li>• Evaluar las posibles consecuencias a corto, mediano y largo plazo frente a las opciones que se le presenten</li> <li>• Adopta posiciones objetivas para la resolución de situaciones inherentes a su cargo.</li> <li>• Analiza las situaciones e información para tomar la mejor</li> </ul>

---



---

decisión ante las opciones que se le presentan.

- Asume las consecuencias de sus decisiones de manera responsable.
  - Toma decisiones para el manejo adecuado y óptimo de los recursos existentes.
-

