

**Descripción y evaluación de competencias cardinales y técnicas de los funcionarios de
Molar Clínica Odontológica S.A.S Bucaramanga**

Lida Rocío González Villamizar

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Auditoría de Salud

Director

Rose Mary García Martínez

Magíster en Gerencia

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización Auditoría en Salud

2022

Contenido

Introducción.....	10
1. Descripción y evaluación de competencias cardinales y técnicas de los.....	14
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
2. Marco referencial.....	16
2.1 Marco teórico.....	21
2.1.1 Perfil profesional.....	22
2.1.2 Competencias.....	23
2.1.3 Los valores.....	24
2.1.4 Las habilidades.....	25
2.2 Marco conceptual.....	29
3. Método.....	29
3.1 Tipo de estudio.....	29
3.2 Recolección de datos: mixta.....	30
3.3 Fuentes de Información.....	30
3.4 Población y Muestra.....	31
3.5 Instrumentos de recolección de la información.....	31
3.5.1 Evaluación de competencias propias del cargo.....	31
3.5.2 Evaluación de desempeño.....	31
3.5.3 Evaluación de competencias cardinales.....	32
3.6 Instrumentos para la tabulación de resultados.....	32

3.6.1 Tabulación evaluación de competencias propias del cargo.....	32
3.6.2 Tabulación de competencias técnicas propias del cargo.....	32
3.6.3 Tabulación de competencias cardinales de la Clínica Mólar.....	32
4. Resultados.....	33
4.1 Objetivo 1: Identificar las competencias cardinales y técnicas requeridas en los funcionarios de la clínica odontológica.....	33
4.1.1 Evaluación de competencias propias del cargo.....	33
4.2 Objetivo 2: Evaluar las competencias cardinales descritas para los funcionarios de la clínica odontológica con el fin de identificar brechas.....	41
4.2.1 Competencias cardinales.....	41
4.2.2 Resultados de la evaluación de las competencias cardinales de la Clínica Mólar..	47
4.3 Objetivo 3: Plantear acciones e intervención en las brechas encontradas con el fin de mejorar el desempeño de los funcionarios.....	54
5. Discusión.....	55
6. Conclusiones.....	56
7. Recomendaciones.....	58
Referencias.....	599

Lista de tablas

Tabla 1. *Recolección de datos: mixta*3030

Tabla 2. *Evaluación de competencias propias del cargo de Gerencia*333

Tabla 3. *Evaluación de competencias propias del cargo de Coordinador administrativo*343

Tabla 4. *Evaluación de competencias propias del cargo de Odontólogo especialista*344

Tabla 5. *Evaluación de competencias propias del cargo de Odontólogo general*354

Tabla 6. *Evaluación de competencias propias del cargo de Auxiliar administrativa* 1355

Tabla 7. *Evaluación de competencias propias del cargo de Auxiliar administrativa* 2365

Tabla 8. *Evaluación de competencias propias del cargo de Auxiliar odontología* 1366

Tabla 9. *Evaluación de competencias propias del cargo de Auxiliar odontología* 2376

Tabla 10. *Evaluación de desempeño de gerencia*387

Tabla 11. *Evaluación de desempeño de Coordinador administrativo*388

Tabla 12. *Evaluación de desempeño de Odontólogo especialista*388

Tabla 13. *Evaluación de desempeño de odontólogo general*399

Tabla 14. *Evaluación de desempeño de auxiliar administrativo* 1399

Tabla 15. *Evaluación de desempeño de auxiliar administrativo* 2409

Tabla 16. *Evaluación de desempeño de auxiliar de odontología* 14040

Tabla 17. *Evaluación de desempeño de auxiliar odontología* 24140

Tabla 18. *Evaluación de competencias cardinales Gerencia*476

Tabla 19. *Evaluación de competencias cardinales Coordinador Administrativo*487

Tabla 20. *Evaluación de competencias cardinales Odontólogo Especialista*498

Tabla 21. *Evaluación de competencias cardinales Odontólogo General*509

Tabla 22. *Evaluación de competencias cardinales Auxiliar Administrativo*5050

Tabla 23: *Evaluación de competencias cardinales Auxiliar Administrativo* 2511

Tabla 24. *Evaluación de competencias cardinales Auxiliar Odontología* 1522

Tabla 25. *Evaluación de competencias cardinales Auxiliar Odontología 2533*

Lista de figuras

Figura 1. *Evaluación de competencias cardinales Gerencia*487

Figura 2. *Evaluación de competencias cardinales Coordinador Administrativo*488

Figura 3. *Evaluación de competencias cardinales Odontólogo Especialista*499

Figura 4. *Evaluación de competencias cardinales de Odontólogo General*5050

Figura 5. *Evaluación de competencias cardinales de Auxiliar Administrativo* 151

Figura 6. *Evaluación de competencias cardinales de Auxiliar Administrativo* 252

Figura 7. *Evaluación de competencias cardinales de Auxiliar Odontología* 153

Figura 8. *Evaluación de competencias cardinales de Auxiliar Odontología* 254

Apéndices

Apéndice A. <i>Evaluación de competencias propias del cargo</i>	63
Apéndice B. <i>Evaluación de desempeño laboral</i>	64
Apéndice C. <i>Evaluación de competencias cardinales, evaluación 360°</i>	65

Resumen

La gestión por competencias es un medio para tener éxito, esto se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos. Las competencias son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados. (Alles, M. 2013. Pág. 17 -18). Las competencias cardinales son aplicables a todos los integrantes de la organización, representa su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. (Alles, M. 2013. P.25). Introducción: El estudio citado por Arroyo (2018), demuestra que el 85% del éxito a nivel profesional se basa en las habilidades blandas, *soft skills*, a las cuales no se les dedica formación. Las organizaciones podrían impulsar los equipos de trabajo para llevarlos al éxito, puesto que las habilidades blandas son elementos clave en la sicología organizacional y todas están relacionadas al cociente de inteligencia emocional. (Arroyo, 1984). Objetivo: el presente estudio busca describir y evaluar las competencias cardinales de los funcionarios de Mólar Clínica Odontológica SAS Bucaramanga, con el fin de proponer acciones de intervención para mejorar el desempeño. Metodología: es un estudio de caso que se propone describir las competencias cardinales y técnicas requeridas por los funcionarios de la clínica dental, realizado a través de una recolección de datos mixta por medio de evaluaciones sobre las competencias técnicas y habilidades requeridas, según el perfil establecido por la clínica, a los siete funcionarios. También se realiza una evaluación de cuatro competencias cardinales, escogidas por su gerente. Resultados: como una mirada general, el resultado muestra una mecánica de trabajo excelente, con personal que conoce sus funciones y saben trabajar en equipo.

Palabras clave: habilidades, evaluación 360°, evaluación de desempeño, competencias técnicas, competencias cardinales.

Abstract

Management by competencies is a means to be successful, this is related to the best way to achieve the objectives. Competences are those behaviors that will allow us to achieve results. (Alles, M. 2013. Pages 17 -18). The cardinal competencies are applicable to all members of the organization, represent its essence and allow the organizational vision to be achieved. (Alles, M. 2013. P.25). Introduction: The study cited by Arroyo (2018), shows that 85% of success at a professional level is based on soft skills, to which no training is dedicated. Organizations could promote work teams to lead them to success, since soft skills are key elements in organizational psychology and they are all related to the emotional intelligence quotient. (Stream, 1984). Objective: the present study seeks to describe and evaluate the cardinal competencies of the employees of Mólar Clínica Odontológica SAS Bucaramanga, in order to propose intervention actions to improve performance. Methodology: it is a case study that aims to describe the cardinal and technical skills required by dental clinic staff, carried out through a mixed data collection through evaluations of the technical skills and skills required, according to the established profile. by the clinic, to the seven officials. An evaluation of four cardinal competencies, chosen by their manager, is also carried out. Results: as a general view, the result shows excellent work mechanics, with personnel who know their functions and know how to work as a team.

Keywords: skills, 360° evaluation, performance evaluation, technical skills, cardinal skills

Introducción

Sea en el orden nacional o internacional, hay una realidad a la que se enfrentan los directores de recursos humanos de las organizaciones y es a la dificultad de seleccionar personal que cuente con el desarrollo de habilidades blandas y de habilidades duras o técnicas para el desempeño laboral. Esto de acuerdo a lo planteado por Arroyo (2018) citando un reciente estudio de la Universidad de Harvard; de allí se desprende la idea de una sociedad con una marcada tendencia al individualismo. El estudio citado por el autor demuestra que “el 85% del éxito a nivel profesional se basa en las habilidades blandas o *soft-skills* a las cuales no se dedica formación”. Para Arroyo (1984) las organizaciones podrían impulsar los equipos de trabajo para llevarlos al éxito, puesto que las habilidades blandas son elemento clave en la psicología organizacional y todas están relacionadas al cociente de inteligencia emocional. Según el mismo autor, la buena comunicación, organización, trabajo en equipo, puntualidad, pensamiento crítico, sociabilidad, creatividad, facilidad de adaptación, personalidad amigable, son algunas de las habilidades blandas o *soft-skills* que convierten a una persona en alguien más flexible, abierta a los cambios y con mayor capacidad de entendimiento del entorno. (Quesada, 2019, p 5-6, párr. 3).

Namihas, Enith (2020), cita un estudio realizado en Ecuador, Rosero et al (2019), determinaron que el estrés laboral por la alta carga de tareas asignadas, es debido a la falta de liderazgo y capacidad de organización sobre el plan de trabajo. (p.25). Así mismo en Bolivia, León et al (2018), demuestran que el inadecuado clima laboral influye en el estado del rendimiento laboral.

Sánchez y Herrera (2016), mencionan que “Las *competencias de desarrollo socio-personal* referentes a las competencias genéricas en la empresa, son las que la sociedad demanda para que los individuos se enfrenten a situaciones complejas en diferentes áreas de

su vida. Las empresas no están ajenas a estos cambios, ya que se encuentran integradas por seres humanos, que tienen habilidades y destrezas, que realizan actividades complejas. Citan que McClelland (1973) acuña el concepto de competencia en el ámbito laboral, Goleman (1998) habla de las competencias emocionales y Alles (2008) manifiesta que una competencia es una cualidad que se relaciona con un modelo de efectividad o rendimiento superior del trabajo o situación. En una integración con las anteriores definiciones, las competencias genéricas son según Rodríguez (2005, p.9):

"(... aquéllas que describen los comportamientos asociados a desempeños esperados por las compañías por parte de todos sus empleados, por ser consideradas clave para el alcance de su visión y misión, deben de verificarse en toda la organización".

Los cambios dados durante la segunda mitad del siglo XX en los ámbitos económico, político, productivo y social, referidos a la mutación del sistema capitalista, las propuestas neoliberales, los procesos de globalización e internacionalización de las economías, el de la sociedad industrial a la del conocimiento, de la producción de bienes a la de servicios, repercuten en las empresas y en las formas de gestión en ellas desarrolladas, dando paso a transformaciones en la concepción, los paradigmas y las prácticas de gestión humana, donde se reconoce la forma en que la gestión humana incide en los logros y en los resultados obtenidos por las empresas (Becker y Gerhart, 1996; Devanna, Fombrun, y Tichy, 1981; Huselid, 1995), mediante la constitución de ventajas competitivas sostenidas a partir de los trabajadores (Lado y Wilson, 1994). (Anzola, 2017).

Chávez y Herrera, (2019) realizaron un estudio para conocer el clima organizacional que posee el Laboratorio Quality Control, que presta sus servicios en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, debido a que se han presentado situaciones que evidencian la posible insatisfacción laboral de los empleados que podrían conllevar a deterioro de la comunicación y de otros eventos, que afecten la atención al cliente externo,

quien es el recurso primordial (a parte del recurso humano interno), que lleva al crecimiento de la empresa. Por consiguiente, la situación anterior ha generado problemas que se evidenciaron en la falta de trabajo en equipo, la poca comunicación entre el personal, rivalidades, discordia y falta de compromiso. Este cúmulo de situaciones internas generó consecuencias que se reflejan en el servicio al cliente, por las continuas quejas de los usuarios inmediatos y empresas, los factores negativos, están afectando el clima organizacional y por ende generando un mal desempeño laboral. (Chávez y Herrera, 2019).

Finalmente en la Clínica Molar Bucaramanga, IPS especializada en prestar servicios de salud oral a usuarios afiliados a diferentes EPS's y particulares, se desea establecer una descripción del perfil de cada funcionario para identificar las competencias cardinales y técnicas y establecer brechas con el fin de plantear acciones de mejora que lleven al funcionario a mejorar en su desempeño, en esta IPS se cuenta con una planta de personal de un total de siete empleados, distribuidos en los siguientes cargos:

- Gerente, un (1) funcionario.
- Coordinador administrativo, un (1) funcionario
- Auxiliar administrativo, dos (2) funcionarios.
- Odontólogo especialista en ortodoncia, un (1) funcionario.
- Odontólogo general, un (1) funcionario.
- Auxiliar de odontología, dos (2) funcionarios.

Con un total de ocho (7) funcionarios en seis (6) cargos dentro de la IPS.

La clínica fue fundada con el objetivo de desarrollar un emprendimiento, que permitiera destacar profesionalmente a sus socios y por lo tanto implementar acciones propias de su disciplina con más libertad y con el sello propio para ofrecer un servicio con la calidad que deseaban encontrar como pacientes de otras IPS. Desde entonces han crecido como institución de salud y empresa; con el fin de llegar a ser referente local y departamental y al

largo plazo, lograr ser reconocidos a nivel nacional, con fin de lograr este objetivo estratégico, se realiza el presente estudio con el fin de facilitar el conocimiento de las competencias blandas requeridas o necesarias para desempeñar estos cargos, facilitando el desarrollo de habilidades y destrezas para que su ejecución contribuya con los objetivos establecidos por las directivas de la clínica.

Por lo anterior se formula el siguiente problema.

1. Descripción y evaluación de competencias cardinales y técnicas de los funcionarios de Molar Clínica Odontológica S.A.S Bucaramanga

1.1 Planteamiento del Problema

¿Cómo identificar y evaluar las competencias cardinales en los funcionarios de Molar Clínica Odontológica S.A.S Bucaramanga, con el fin de lograr planes de intervención que permitan el cumplimiento de objetivos?

1.2 Justificación

El perfil profesional y las habilidades blandas son aquellas características que posee un individuo, que le permiten acceder o desempeñarse de manera eficiente en un cargo. Estas características se determinan por un conjunto de competencias, como son, competencias técnicas, los conocimientos basados en estudios realizados y la experiencia obtenida en determinada área; competencias metodológicas, las habilidades que se tienen o se desarrollan a través de la experiencia; competencias de relación, es decir participativas, la capacidad de desenvolverse dentro de un equipo de trabajo; competencias personales, cualidades y actitudes que facilitan desarrollar unas actividades con mayor destreza que otras.

De acuerdo a lo anterior es importante describir las competencias cardinales y técnicas, para los funcionarios de Molar Clínica Odontológica SAS Bucaramanga porque el conocer estos aspectos en cada individuo, permite ubicar a cada empleado en un área en la cual se pueda desempeñar de manera eficiente, ya que además de tener los conocimientos requeridos para ese rol, se va a acoplar de forma rápida, sin pérdida de tiempo, resolviendo situaciones sin demandar la intervención de sus superiores y sin interferir en el actuar de los demás integrantes del equipo de trabajo. El recurso humano, debe ser aprovechado como cualquier otro recurso, no disipado, ni derrochado, es decir de forma eficiente, sin olvidar que

son personas que tienen un entorno familiar y espiritual. De esta forma, se obtiene lo mejor de cada colaborador, se estimula su desarrollo personal y profesional, dándole seguridad laboral para generar un sentido de pertenencia hacia la compañía, lo que hace que el trabajador se desempeñe con más compromiso ya que se siente respaldado y parte importante de la empresa.

De esta manera se benefician los usuarios externos e internos, porque se logra complementar los roles con los individuos, se facilitan los procesos y esto crea confianza entre las personas, optimizando la comunicación, la coordinación de tareas, el compromiso con el equipo y se mejora directamente la calidad del servicio; mejora el clima laboral, se cumplen rápidamente con los objetivos y metas propuestas dando como resultado un aumento en la productividad, lo que beneficia directamente a la empresa. Al realizar este estudio el investigador se beneficia al adquirir destrezas y mejores herramientas para la identificación de las cualidades en los colaboradores de las empresas a las cuales esté vinculada como asesora o auditora. Por otra parte la Universidad Santo Tomas Bucaramanga, se beneficiaría al ampliar su abanico de investigación en un área poco explorada, lo cual también permite el desarrollo integral del perfil del especialista en Gerencia de Instituciones de Seguridad Social en Salud, lo que aumenta la visión del gerente en el manejo de sus empleados y el cumplimiento de metas empresariales, para hacerlas competitivas en su propio medio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Describir y evaluar las competencias cardinales de los funcionarios de Molar Clínica Odontológica SAS Bucaramanga con el fin de proponer acciones de intervención para mejorar el desempeño.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar las competencias cardinales y técnicas requeridas en los funcionarios de la clínica odontológica.

Evaluar las competencias cardinales descritas para los funcionarios de la clínica odontológica con el fin de identificar brechas.

Plantear acciones de intervención en las brechas encontradas con el fin de mejorar el desempeño de los funcionarios.

2. Marco referencial

Destacando que el éxito de las empresas se da cuando se identifican y aprovechan sus recursos y capacidades, al observarlos como un potencial de valor único y dado que, en la actualidad, las empresas se enfrentan a mercados globales, encontrar una ventaja competitiva puede representar su sobrevivencia. Dentro de los hallazgos encontrados, se enfatiza que las organizaciones buscan nuevas formas creativas para trabajar, con recursos humanos competentes, que ayudan a crear ventajas competitivas, para atender al entorno dinámico y generar innovaciones. (Sánchez y Herrera, 2016).

Al tiempo en que las empresas luchan por su supervivencia en un mundo comercial tan cambiante y volátil, se hace necesario crear estrategias que propendan por la optimización de todo recurso con el que se cuenta, en especial el recurso humano. Mucho se habla acerca de la gestión de talento humano, pero que tanto se conoce acerca de la importancia de encontrar esa persona que encaje perfectamente, en el perfil que hemos creado para cada puesto de trabajo en las instituciones dedicadas a la salud oral.

Hawes, G. y Corvalán, O. (2005), en su artículo “Construcción de un perfil profesional”, realizado como parte del proyecto TAL0101 de la Universidad de Talca (Chile),

destacan la importancia del perfil profesional, expresado en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional, toda vez que desglosa el dominio de competencias requeridos por el individuo para el cumplimiento de las tareas específicas que le serán encomendadas según su profesión, en sus conclusiones finales subrayan que en el campo organizacional parece claro que una propuesta curricular basada en competencias y delineada sobre estructuras de perfil explícitas, no puede dejar indiferente a la institución ni a sus unidades; el foco de atención se desplaza hacia competencias que son estructuras comportamentales altamente complejas en las que intervienen funciones cognitivas, afectivas y procedimentales; este documento resume los resultados de la investigación de literatura especializada y el proceso de construcción de perfiles de competencias llevado a cabo a través de la consulta a diversos actores externos a la Universidad, tales como egresados, empresarios y profesionales destacados en cada uno de los dominios del respectivo perfil.

Por su parte, Rodríguez, D. et al (2013), presentan como objetivo de su investigación denominada “Identificación de las competencias actuales y futuras de los profesionales de la salud pública”, la necesidad de identificar las competencias actuales y las necesarias para el futuro de los directivos y técnicos de salud pública de Cataluña (España), encontrando que las competencias que se presentan se han identificado a partir de los análisis de los discursos de los participantes. En primer lugar, se exponen los conocimientos comunes a todos los profesionales, y seguidamente las competencias transversales y las específicas, separando los aspectos diferenciales entre técnicos y directivos. Las competencias específicas se han clasificado en tres categorías: 1) competencias básicas para desarrollarse como buen profesional de la salud pública, 2) competencias técnicas vinculadas a las tareas propias y 3) comunicación y relaciones interpersonales. El método usado corresponde a una investigación cualitativa de perspectiva fenomenológica; la cual fue realizada a través de 31 entrevistas individuales semiestructuradas a profesionales de la salud pública de Cataluña.

Ahora bien, es indispensable no dejar de lado, que en la construcción del perfil profesional de los funcionarios de salud pública, se debe mencionar la relación existente entre el perfil y las particularidades que requieren el mismo, tal como lo menciona Rossato, V. (2016), en su investigación: Perfil profesional y atributos de los trabajadores de salud pública, cuyo objetivo no es otro, que el de verificar la relación que existe entre el perfil profesional y los atributos de las competencias de los trabajadores, dado que el perfil profesional puede estar relacionado con las competencias de los trabajadores e, incluso, influir en el desempeño de las actividades profesionales. En esta investigación basada en la recabación de datos en un hospital público, se esperaba que el perfil profesional estuviera ligado a las competencias de los trabajadores, al mismo tiempo que los atributos de las competencias estuviesen relacionados entre sí.

En este sentido, se observó que el perfil profesional no está relacionado con los atributos de las competencias: conocimientos, habilidades y actitudes, por otro lado, se observó la presencia de relaciones entre los atributos de las competencias. Así, este estudio contribuye con la literatura, al mostrar evidencias empíricas de la interrelación entre los atributos de las competencias de los trabajadores, proporcionando una mejor comprensión de la noción de competencia; al mismo tiempo que contribuye con las políticas de recursos humanos, proporcionando información esencial sobre la importancia de considerar los atributos de las competencias en el proceso de formación y desarrollo de los trabajadores.

Considerando lo expuesto por Viviane Rossato (2016) es de anotar que en algunas instituciones de salud es común encontrar funcionarios, cuyas competencias no están alineadas con el perfil del cargo que ostentan, razón por la cual, cada vez se hace más necesario desarrollar instrumentos que nos sirvan para analizar de forma eficiente no solo los requisitos académicos para un puesto de trabajo, sino las competencias, los atributos, los

valores y las habilidades con las cuales debe contar un profesional que se va a desempeñar en el área de la salud.

Es por esto, que muchos profesionales se han dado a la tarea de realizar investigaciones, que den cuenta de la creación idónea y acertada, de perfiles de cargo para los trabajadores en todos los ámbitos de desempeño; en especial el de la salud.

Un ejemplo de esto lo presenta la autora León, H. (2018), en su tesis de grado titulada “Relación entre el Perfil Profesional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Centro de Salud Santa (Perú)”, en donde enmarca su objetivo en determinar la relación entre el perfil profesional y el desempeño laboral de los trabajadores de un centro de salud. Esta investigación de tipo descriptivo, de enfoque cualitativo, concluye que existe una relación entre las variables: perfil profesional y desempeño laboral, es decir, que mientras más trabajadores cumplan con el perfil del puesto en el que laboran el desempeño será óptimo.

Dicho por la autora, la finalidad que esta investigación busca es aportar alternativas para mejorar y fortalecer la gestión pública, respecto a la relación entre el perfil profesional y desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Santa, Distrito de Santa, 2018, adoptando las soluciones y medidas necesarias para lograr que su servicio brinde atenciones y resultados de calidad con eficiencia y eficacia.

Por otra parte, Pereda, F. (2016) en su tesis doctoral “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba (España)”, en el cual, el objetivo principal de la investigación era identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas. A su vez, los objetivos más específicos se centran en descubrir las relaciones de las habilidades con variables inherentes al individuo, al puesto de trabajo y a la organización; en cuanto a la metodología utilizada en la presente

Tesis Doctoral, tiene un enfoque de carácter cuantitativo, lo cual permite extraer deducciones lógicas que establezcan las cualidades y particularidades del objeto de estudio: las habilidades directivas detectadas en los empleados públicos; el autor concluye que no se puede lograr un servicio público eficiente y de calidad si el personal que labora en él no se encuentra comprometido con el mismo, por otro lado, menciona también, que una de las razones por las que el personal tiene un nivel bajo de desempeño es porque no cuenta con las destrezas personales oportunas para poder desempeñarse de forma adecuada en el puesto que trabaja.

Para Martha Alles, (2010), las organizaciones deben proyectarse a corto, mediano y largo plazo, para esto es necesario que se invierta en el conocimiento y fortalecimiento del recurso humano, así como se hace con las demás áreas, de esta manera se logra estimular de forma adecuada a cada uno de los funcionarios, consiguiendo que se identifiquen con la misión y la visión corporativa. Esto se verá reflejado en el logro de las metas proyectando la empresa a un mejor nivel. Esto debe iniciar con el perfilamiento de los cargos, en los aspectos técnicos y las capacidades y habilidades blandas, necesarias para llevar a cabo esa labor; por lo tanto es indispensable que desde el momento de las entrevistas estas se enfoquen en identificar esas habilidades en los aspirantes para hacer la elección más adecuada que lleve a ese funcionario a tener un desempeño sobresaliente.

En Colombia, poco es el desarrollo de investigaciones que den cuenta de la importancia de establecer perfiles de cargo idóneos para los funcionarios de la salud, salvo algunas excepciones como lo investigado por Pacheco, L. (2008), en su trabajo “Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla”, en el cual se persiguió como objetivo principal, determinar el perfil gerencial para las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud del Nivel III de Barranquilla; este estudio de perspectiva fenomenológica, de tipo cualitativo, dio como resultado, que un funcionario que aspire a desempeñarse en un cargo gerencial, debe contar con las siguientes competencias:

Competencias del ser: Perseverancia, Visión, Integridad, Servicio, Reciedumbre.

Competencias del conocer: Direccionamiento estratégico, Administración de Empresas,

Resolución de conflictos.

Competencias del hacer: Trabajo en equipo, Liderazgo para el cambio.

También en Colombia, el autor Hoyos, W. (2010) realizó un estudio de caso acerca del “Diseño del perfil del cargo basado en competencias”, en el cual planteó como objetivo mejorar las capacidades de los colaboradores, y gestionar diferentes sistemas empresariales; respecto a ello, concluyó que no se ha podido identificar ni encontrar a un trabajador que cuente con todo el perfil que se requiere para ocupar determinados puestos de trabajo, es por ello, que proyecta la alternativa de elaborar un plan de carrera para los trabajadores que no cumplen con los requisitos para el perfil de puesto, y de esta forma, lograr que adquieran todo lo que les falta para poder cumplir a totalidad con el perfil del cargo que vienen desempeñando; y con ello, no sólo habrá una mejora a nivel personal por parte del trabajador, sino que también mejorará el rendimiento de la empresa y se podrán alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Conocido todo lo esbozado por los autores, que ya han abordado y realizado acercamientos a la temática del presente trabajo, nos adentraremos al desarrollo de nuestro objetivo, entendiendo que es de suma importancia para nuestra labor revisar y analizar cada concepto que pertenezca al contexto de investigación, a fin de cumplir con la meta trazada.

2.1 Marco teórico

2.1.1 Perfil profesional

El perfil profesional es un concepto que día a día ha ido adquiriendo peso en todas las organizaciones, teniendo en cuenta la necesidad de hacer de ellas, unidades que se desarrollen en todas sus dimensiones de forma adecuada, al mismo tiempo que les permita tener herramientas que faciliten su evolución y sobrevivencia.

En este entendido, es absolutamente necesario determinar que significa el concepto perfil profesional en los distintos ámbitos que lo acogen; por ejemplo para Moreno, J. y Marcaccio, A. (2014): “El término de perfil profesional suele hacer referencia tanto al producto de una experiencia educativa como a las características que posee un sujeto” (p. 130).

Los autores y Hawes, G y Corvalán, O. (2005) indican al respecto:

Más propiamente, concebimos perfil profesional como el conjunto de rasgos y capacidades que, certificadas apropiadamente por quien tiene la competencia jurídica para ello, permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como “tal” profesional, pudiéndose encomendar tareas para las que se le supone capacitado y competente. (p. 13).

Mastromatteo, E. (2005) afirma:

Podemos considerar el perfil profesional como la determinación de las acciones generales y específicas que desarrolla un profesional en las áreas o campos de acción (emanados de la realidad social y de la propia disciplina) tendientes a la solución de las necesidades sociales previamente advertidas. (p. 41). Yendo más allá, la autora se remonta al área académica de cada disciplina al indicar que: El perfil del egresado se constituye con los conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores requeridos para satisfacer las necesidades éticas, políticas y económicas en los

ámbitos laboral y social. Se concreta en tareas, funciones, actividades y acciones susceptibles de llevarse a cabo por parte del egresado de un nivel. (p. 41).

Después de conocer la definición desarrollada por otros autores, es acertado indicar que el perfil profesional es el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, valores y competencias que tiene una persona, con las cuales le será posible asumir compromisos propios de una determinada profesión y un puesto de trabajo.

De manera que, debemos abordar esas características propias de un perfil profesional con el ánimo de desarrollar el objetivo del presente trabajo; como se ha dejado claro, para establecer el perfil profesional de una persona, se deben tener en cuenta esos conocimientos con los que cuenta, los cuales fueron adquiridos en su etapa académica y a lo largo de sus experiencias, así mismo, se establece que las competencias bien sean de carácter comportamental o laboral hacen parte integral del perfil con el cual debe contar el individuo.

2.1.2 Competencias

Para Gómez, J. (2015) “La competencia profesional es el grado de utilización de los conocimientos, las habilidades y el buen juicio asociados con la profesión en todas las situaciones que se pueden enfrentar en el ejercicio de la práctica profesional.” (p. 49).

Gómez, M. (2018) por su parte nos brinda un abordaje más completo al decir:

En el tema de las competencias es comúnmente aceptada la clasificación de competencias, como básicas, genéricas y específicas cuya comprensión es necesaria para su aplicación en el ámbito laboral. Las competencias básicas son aquellas competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualesquier ámbito laboral, sobre estas se construyen los demás tipos de competencias y son formadas en la educación básica y media. Las competencias genéricas son comunes a varias profesiones u ocupaciones, favorecen la consecución y mantenimiento de un

empleo, permiten la movilidad laboral incrementando así las posibilidades de mejorar un trabajo. Las competencias específicas son propias de una determinada profesión u ocupación, poseen un alto grado de especialización proveniente de procesos educativos; éstas son construidas a través de procesos educativos específicos desarrollados en programas de educación y formación para el trabajo, así como de educación superior; estas competencias son la manifestación de las capacidades que sintetizan el ser, el saber y el hacer del profesional al desempeñarse en el objeto específico de la profesión con eficiencia, eficacia y efectividad, considerando su accionar como un sistema (p. 36).

Sobre las competencias profesionales, Ortiz, M. y González, S. (2011) aseveran que:

La competencia profesional es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo, consigue la mejora de dicho ejercicio profesional y obtiene como resultado un aumento en la calidad del desempeño profesional en líneas generales (p. 338).

2.1.3 Los valores

En cuanto a los valores que hacen parte del perfil profesional, existen muchos autores que desarrollan sus investigaciones en torno a estas características como componentes integrales del perfil profesional; Rokeach, (1973) y Dose (1997) (como se citó en Moreno, J. y Marcaccio, A. 2014) establecen que:

Los valores son conceptos o creencias que funcionan como principios-guía. Se considera a los valores como una fuerza que motiva los comportamientos de los individuos. Dentro de los valores podemos identificar un tipo especial de valores, los relativos al trabajo. Así mismo los valores laborales son estándares evaluativos

relacionados con el trabajo y el entorno de trabajo. Mediante estos estándares la persona puede evaluar qué le parece correcto, qué le resulta importante y si existe ajuste con sus preferencias.

Para autores como Rodríguez, Díaz y otros, 2004 (como se citó en De la Peña, 2014), los valores laborales son creencias y principios referidos a actividades propias de una empresa, por lo que el objetivo principal será el conseguir la estabilidad de todo el grupo que forma parte de toda organización. Toda empresa establece valores a través de la visión y misión, por lo que sus integrantes se sienten comprometidos en el logro de los objetivos planificados. Los individuos forman parte integral de las organizaciones, y a ellos van unidos aspectos como; responsabilidad, honestidad, creencias y valores de conducta asociados a la moral, lo que transforma a normas que le ayudan a adaptarse al medio. (p. 10).

2.1.4 Las habilidades

En cuanto a las habilidades como rasgo componente de un perfil profesional, el Banco de Desarrollo de América Latina en su reporte de economía y desarrollo 2016, indica que “Las habilidades son los saberes, hábitos y atributos de la personalidad que contribuyen no solo a la productividad laboral sino también a tener relaciones armoniosas con conocidos y desconocidos, a proponerse objetivos ambiciosos y diseñar planes cumplibles para alcanzarlos.” (p. 21).

Gontero, S. y Albornoz, S. (2019) proponen que:

Existen varias opciones para clasificar las habilidades, entre ellas la clasificación multidimensional que diferencia entre habilidades cognitivas, socioemocionales y técnicas. La mayoría de las habilidades cognitivas, principalmente las “fundamentales” (lectoescritura, aritmética, pensamiento crítico y

resolución de problemas) se adquieren durante la niñez, las cognitivas “de orden superior” se desarrollan principalmente en la adolescencia y adultez en paralelo con las habilidades técnicas y se adquieren principalmente en la escuela y en la casa. Del mismo modo, para la adquisición de habilidades socioemocionales el mejor periodo es la niñez reforzándose en la vida adulta. (p. 11).

Cabe resaltar que la inteligencia emocional tiene gran impacto sobre el desarrollo de las competencias laborales; según Duque, García y Hurtado (2017), en su estudio realizado en la Universidad del Valle (Cali, Colombia), teniendo en cuenta la aplicación de un cuestionario, a una muestra de 122 estudiantes de maestría de la facultad de Ciencias de la Administración que ocupaban cargos en el área administrativa. En este se pretendía analizar la relación entre la IE y competencias laborales. En los resultados se comprueba que la inteligencia emocional representada en las aptitudes emocionales y sociales influye positivamente sobre las competencias laborales, encontrando que aspectos como el reconocimiento de emociones, el trabajo en equipo, la comunicación, la orientación al logro, la percepción y la negociación son características del individuo que favorecen la formación de competencias afectando el desempeño laboral.

La inteligencia emocional (IE) se define como la capacidad del individuo de reconocer los sentimientos propios y ajenos, motivar y manejar sus emociones de manera adecuada, y los efectos en su comportamiento y en la relación con los demás (Goleman, 1999). Desde el surgimiento de este concepto, se ha considerado que la IE, como capacidad para gestionar las emociones, constituye un aspecto que afecta el desempeño de los individuos en el ámbito laboral.

Bajo fundamentos teóricos y evidencia empírica se ha soportado el rol que cumple la IE sobre el desarrollo de las competencias laborales de los individuos. Este estudio se encuentra en línea con el planteamiento de Alles (2006) al afirmar que las competencias

laborales dependen de las emociones como componente psicológico del individuo que es fundamental para el desarrollo de sus habilidades en el puesto de trabajo.

Cuando el individuo reconoce e identifica sus emociones y las consecuencias positivas y negativas de ellas, es persistente en el logro de objetivos, reconoce sus fortalezas como persona, acepta la responsabilidad sobre sus resultados en el puesto de trabajo y tiende a desarrollar competencias que pueden garantizar un buen desempeño en las organizaciones. En este sentido, la estrecha relación entre competencias y aptitudes y conductas del individuo se ven afectadas por emociones y sentimientos que hacen parte de la acción humana (Duque, García y Hurtado, 2017).

Por su parte, cuando los individuos perciben adecuadamente lo que las demás personas expresan, poseen habilidades para liderar y comunicarse con un equipo de trabajo, están dispuestos a establecer procesos de negociación y pueden identificar la formación de conflictos en las relaciones interpersonales e intergrupales, así como sus consecuencias; desarrollan competencias laborales que propician un mayor desempeño, favorecen la toma de decisiones, la proactividad y eficacia en el puesto de trabajo (García, 2005).

Puede concluirse que las personas que se encuentran en la capacidad de autogestionar sus emociones, de percibir y comprender las emociones de las demás personas y generar espacios de mutuo beneficio y desarrollo, son aquellas que pueden desarrollar con mayor facilidad ciertas competencias laborales como el trabajo en equipo, liderazgo, productividad, comunicación asertiva, compromiso, responsabilidad; mientras que aquellas que manifiestan tener algún tipo de problema emocional relacionado con la expresión de emociones en el sitio de trabajo pueden mostrar un desempeño inferior en sus funciones, además de no desarrollar al menos en ese momento competencias laborales como las mencionadas.

En la obra de Alles, M. (2013) se puede encontrar sobre este tema:

La Gestión por competencias es una herramienta de gestión que ayudará a dirigir y manejar mejor la organización. El objetivo de todo directivo de una organización es el alcance de la visión y la estrategia organizacional y conoce y entiende la dificultad que es lograrlo, así como entiende la importancia de todas las personas que hacen parte de la compañía en todos los niveles de ésta. (P. 59). Implementar un manejo de los recursos humanos basados en las competencias, permite a la organización tener lo mejor de sus colaboradores y a estos crecer con la organización, mejorando su entorno laboral y familiar y personal. Esto, indiscutiblemente es un beneficio para todos en la organización.

La gestión por competencias no es un tema nuevo, sin embargo, en la actualidad no es un aspecto al cual se dé demasiada trascendencia, y es necesario iniciar en la tarea de entregarle la importancia que debería tener al interior de las empresas, al momento de realizar las entrevistas para la selección del personal.

La autora presenta las competencias en tres grupos:

1. Competencias Cardinales.
2. Competencias Específicas Gerenciales.
3. Competencias Específicas por Área. (P.10).

Las competencias cardinales son aquellas competencias aplicables a todos los integrantes de la organización, representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional, marcando la diferencia con otras organizaciones. (P. 27).

Así que conocido lo anterior, las competencias, habilidades y valores son muchos, algunas personas destacan por poseer muchas de ellas y otros con unas pocas, pero lo importante es reconocerlas en sí mismos y en los equipos de trabajo, para lograr que en estos haya complementariedad y se cumplan las metas personales, de equipo y las proyectadas por la organización. Es un modelo conciso, confiable y válido para predecir el éxito en el puesto.

Es importante definir claramente las competencias, habilidades, conocimientos y valores, buscando las características personales de excelencia, para cada empresa son diferentes y dentro de la misma pueden ser distintos en cada área y cada puesto de trabajo; por lo tanto es indispensable desarrollar un documento guía que nos sirva como carta de navegación a la hora de encontrar esa persona idónea que aplique para desempeñarse en un cargo de forma óptima.

2.2 Marco conceptual

- Competencias metodológicas: Las habilidades que se tienen o se desarrollan a través de la experiencia
- Competencias de relación: O participativas, la capacidad de desenvolverse dentro de un equipo de trabajo.
- Competencias personales: Cualidades y actitudes que facilitan desarrollar unas actividades con mayor destreza que otras.
- Competencias técnicas: Los conocimientos basados en estudios realizados y la experiencia obtenida en determinada área.
- Competencias cardinales: Competencias aplicables a todos los integrantes de la organización, representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

3. Método

3.1 Tipo de estudio

La presente monografía es un estudio de caso porque se propone describir las competencias cardinales y técnicas requeridas por los funcionarios de Molar Clínica Odontológica SAS Bucaramanga, por lo cual es necesario identificar las habilidades blandas

de cada individuo que forma parte del área, luego determinar las competencias cardinales necesarias para la desempeñarse en la clínica y finalmente identificar las posibles brechas para plantear acciones de mejora.

3.2 Recolección de datos: mixta

Tabla 1. *Recolección de datos: mixta*

Objetivos	Procedimiento	Instrumento	Recolección de datos
Identificar las competencias cardinales y técnicas requeridas en los funcionarios la clínica odontológica.	Realizar un cuestionario de máximo 10 preguntas a los funcionarios de la Clínica Odontológica, en las cuales se describa una situación y el entrevistado escoja la respuesta con la cual se siente identificado, posteriormente se realizará la tabulación y el análisis de las respuestas.	Cuestionario	Mixta
Evaluar las competencias cardinales descritas para los funcionarios de la clínica odontológica con el fin de identificar brechas.	Analizar los resultados anteriores, las funciones de cada cargo, las necesidades de la organización y el marco teórico para procesar y tabular la información.	Ficha de recolección de datos	Cualitativa de
Plantear acciones de intervención en las brechas encontradas con el fin de mejorar el desempeño de los funcionarios.	Establecer las brechas a partir de los resultados de la fase anterior relacionando los datos obtenidos de los funcionarios, con los perfiles profesionales establecidos en la institución y las competencias cardinales establecidas.	Ficha de información	Cualitativa de

3.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información primarias son los jefes del área y funcionarios y las fuentes secundarias son las investigaciones que se realicen en las diferentes bases de datos, libros, artículos y páginas web.

3.4 Población y Muestra

La población Molar Clínica Odontológica S.A.S Bucaramanga, conformada por siete (7) empleados. La muestra el gerente de la clínica. No probabilístico por conveniencia porque la fuente de consulta es único, lo que representa un ahorro de recursos económicos y de tiempo.

3.5 Instrumentos de recolección de la información

3.5.1 Evaluación de competencias propias del cargo

En este formato se describieron, la misión y las principales responsabilidades del cargo, las competencias propias del cargo, habilidades y conocimientos técnicos, necesarios para desempeñar de manera exitosa las respectivas funciones. En un cuadro se enumeraron y describieron las habilidades y/o destrezas necesarias para desempeñarse de manera exitosa en el puesto de trabajo y en otro los conocimientos técnicos adicionales, es decir, normas, técnicas y protocolos, entre otros, propios del cargo. Se calificó en niveles estándar, alto y muy alto el cumplimiento de las competencias técnicas. Apéndice A.

3.5.2 Evaluación de desempeño

Se realizó una evaluación, una primera parte por medio de la observación en el desarrollo de tres actividades propias del cargo y la segunda con una evaluación de tres preguntas de datos específicos que el funcionario debe conocer con exactitud. En el formato se enumeraron las principales funciones del cargo y esta fue realizada por el jefe inmediato. Apéndice B.

3.5.3 Evaluación de competencias cardinales

Se utilizó una evaluación de 360°, que es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. (Alles, M. 2013. P. 148 -149). Esta evaluación se realizó de forma anónima por cada uno de los funcionarios de la clínica. Presenta un cuadro con la descripción de cada una de las competencias escogidas por el gerente de la clínica y cada uno de los funcionarios debía responder si el empleado evaluado posee cada una de las competencias enunciadas, en un nivel básico, medio o alto. Apéndice C.

3.6 Instrumentos para la tabulación de resultados

3.6.1 Tabulación evaluación de competencias propias del cargo

Se elaboró una tabla de Excel, para tabular la información obtenida de cada funcionario, en esta se enunciaron cada una de las habilidades y conocimientos técnicos que debe poseer para el exitoso desempeño de su labor.

3.6.2 Tabulación de competencias técnicas propias del cargo

Se elaboró una tabla de Excel con la calificación que cada jefe inmediato dio sobre el desempeño del empleado a su cargo, definiendo si lo hace en un nivel bajo, medio o alto.

3.6.3 Tabulación de competencias cardinales de la Clínica Mólar

Se elaboró una tabla de Excel para tabular la información que cada funcionario dio sobre la persona evaluada y se sacó un porcentaje según el criterio que se determinó, como alto, medio o bajo en cada una de las competencias cardinales escogidas.

4. Resultados

4.1 Objetivo 1: Identificar las competencias cardinales y técnicas requeridas en los funcionarios de la clínica odontológica

Para el cumplimiento de este objetivo se realizaron dos formatos, para evaluar las competencias cardinales, se aplicó el Formato 1: Evaluación de competencias propias del cargo y el Formato 2: Evaluación de desempeño, para evaluar las competencias técnicas. Esto se realizó como se describe en el apartado 7.5 Instrumentos de recolección de la información.

En las tablas que aparecen a continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación que realizó el jefe inmediato sobre la percepción que tiene de cada uno de los funcionarios que están a su cargo, esto según el perfil de cargos establecido por la Clínica Molar. En el caso del gerente, este fue evaluado entre la odontóloga especialista y la coordinadora administrativa y de esta manera se llegó a un consenso para la valoración de este funcionario.

4.1.1 Evaluación de competencias propias del cargo

Tabla 2. Evaluación de competencias propias del cargo de Gerencia

Habilidades que exige el cargo	Evaluado 1 - gerencia		
Habilidad o destreza	Nivel básico	Nivel alto	Nivel experto
Buenas habilidades organizativas		x	
Ser confiable		x	
Tener una gran atención a los detalles		x	
Ser capaz de trabajar bien bajo presión		x	
Capacidad de realizar múltiples tareas		x	
Conocimientos	Estándar	Alto	Muy alto
Conocimientos técnicos del cargo			
Manejo de herramientas básicas de Word y Excel		x	

Conocimientos	Estándar	Alto	Muy alto
Conocimiento de asuntos legales y administrativos		x	

Nota: el resultado de esta evaluación mostró que el funcionario posee en un nivel alto las habilidades requeridas para desempeñarse dentro de su papel como gerente, al igual que los conocimientos técnicos definidos para ese cargo. Lo esperado es que las habilidades estuvieran desarrolladas en un nivel experto, ya que debe entenderse con todos los clientes internos y externos, para acompañar a sus funcionarios en el cumplimiento de las metas propuestas.

Tabla 3. Evaluación de competencias propias del cargo de Coordinador administrativo

Habilidades que exige el cargo	Evaluado 2 - coordinador administrativo		
Habilidad o destreza	Nivel básico	Nivel alto	Nivel experto
Habilidad en el manejo de computador y redacción		x	
Buena ortografía	x		
Buena atención al cliente			x
Habilidades que exige el cargo	Evaluado 2 – coordinador administrativo		
Adecuado manejo de relaciones interpersonales			x
Colaboración		x	
Conocimientos técnicos del cargo			
Conocimientos	Estándar	Alto	Muy alto
Manejo de herramientas básicas de Word y Excel		x	

Nota: el resultado de esta evaluación muestra que el funcionario posee en un nivel bajo en ortografía, nivel alto para las habilidades de manejo de computador y redacción y en colaboración, y un nivel experto en la atención al cliente y el manejo de relaciones interpersonales, habilidades importantes en el rol que desempeña, ya que debe tener contacto con clientes internos y clientes externos, fundamental para que haya un excelente enlace entre los funcionarios de las diferentes áreas de la clínica.

Tabla 4. Evaluación de competencias propias del cargo de Odontólogo especialista

Habilidades que exige el cargo	Evaluado 3 – odontólogo especialista		
Habilidad o destreza	Nivel básico	Nivel alto	Nivel experto
Servicio al cliente			x
Manejo de relaciones interpersonales			x
Conocimientos técnicos del cargo			
Conocimientos	Estándar	Alto	Muy alto
Curso de radioprotección	x		
Manejo de herramientas básicas de Word y Excel		x	

Nota: el resultado de esta evaluación muestra que el funcionario posee en un nivel experto las habilidades de servicio al cliente y manejo de relaciones interpersonales, importantes para cargo pues su relación con los pacientes se da en el desarrollo de tratamientos prolongados;

los conocimientos técnicos arrojaron un nivel estándar en el curso de radioprotección, el cual es suficiente para su rol ya que no realiza la toma ni revelado de radiografías; en el manejo de herramientas básicas de Word y Excel presenta un nivel alto, adecuado para las tareas que debe realizar en el computador, que son el manejo de la historia clínica y anexos, que se desarrolla en un programa especialmente diseñado para este fin.

Tabla 5. *Evaluación de competencias propias del cargo de Odontólogo general*

Habilidades que exige el cargo	Evaluado 4 – odontólogo general		
Habilidad o destreza	Nivel básico	Nivel alto	Nivel experto
Servicio al cliente			x
Manejo de relaciones interpersonales			x
Conocimientos técnicos del cargo			
Conocimientos	Estándar	Alto	Muy alto
Curso de radioprotección	x		
Manejo de herramientas básicas de Word y Excel	x		

Nota: el resultado de esta evaluación muestra que el funcionario posee en un nivel experto las habilidades de servicio al cliente y manejo de relaciones interpersonales, importantes para cargo pues su relación con los pacientes se da en el desarrollo de tratamientos a los que el paciente acude para mejorar o recuperar su salud oral y en su atención se ofrece el servicio por parte de las especialidades de la odontología y es este el momento en el que se logra la fidelización de los pacientes para continuar consumiendo los servicios ofertados por la clínica; los conocimientos técnicos muestran un nivel estándar en el curso de radioprotección el cual es suficiente para su rol ya que la toma de radiografías se limita a radiografías intraorales, necesarias para un diagnóstico preliminar en la mayoría de los casos que luego son remitidos al especialista y no realiza el revelado de radiografías; en el manejo de herramientas básicas de Word y Excel presenta un nivel estándar, adecuado para las tareas que debe realizar en el computador, que son el manejo de la historia clínica y anexos, que se desarrolla en un programa especialmente diseñado para este fin.

Tabla 6. *Evaluación de competencias propias del cargo de Auxiliar administrativa 1*

Habilidades que exige el cargo	Evaluado 5 - auxiliar administrativo 1		
Habilidad o destreza	Nivel básico	Nivel alto	Nivel experto
Habilidad en el manejo de computador y redacción		x	
Buena ortografía		x	
Buena atención al cliente			x
Adecuado manejo de relaciones interpersonales			x
Colaboración		x	
Conocimientos técnicos del cargo			
Conocimientos	Estándar	Alto	Muy alto
Manejo de herramientas básicas de Word y Excel			x

Nota: el resultado de esta evaluación muestra que el funcionario posee en un nivel alto en las habilidades de manejo del computador, ortografía y colaboración, y un nivel experto para las

habilidades de atención al cliente y el manejo de relaciones interpersonales, habilidades importantes en el rol que desempeña, ya que debe tener contacto con clientes internos y clientes externos, fundamental para que desarrolle de manera correcta sus funciones dentro de la clínica. En los conocimientos técnicos presenta un nivel muy alto, importante ya que sus funciones se desarrollan básicamente en el computador.

Tabla 7. Evaluación de competencias propias del cargo de Auxiliar administrativa 2

Habilidades que exige el cargo	Evaluado 6 - auxiliar administrativo 2		
Habilidad o destreza	Nivel básico	Nivel alto	Nivel experto
Habilidad en el manejo de computador y redacción		x	
Buena ortografía			x
Buena atención al cliente			x
Adecuado manejo de relaciones interpersonales			x
Colaboración			x
Conocimientos técnicos del cargo			
Habilidades que exige el cargo	Evaluado 6 – Auxiliar Administrativo 2		
Conocimientos	Estándar	Alto	Muy alto
Manejo de herramientas básicas de Word y Excel		x	

Nota: el resultado de esta evaluación muestra que el funcionario posee en un nivel alto en las habilidades de manejo del computador y en los conocimientos técnicos, importantes para sus funciones dentro de la clínica y un nivel experto para las habilidades de buena ortografía, atención al cliente, manejo de relaciones interpersonales y colaboración, habilidades importantes en el rol que desempeña, ya que debe tener contacto con clientes internos y clientes externos, con quienes finaliza el proceso administrativo en la toma de los tratamientos propuestos por los odontólogos.

Tabla 8. Evaluación de competencias propias del cargo de Auxiliar odontología 1

Habilidades que exige el cargo	Evaluado 7 - auxiliar odontología 1		
Habilidad o destreza	Nivel básico	Nivel alto	Nivel experto
Servicio al cliente		x	
Manejo de relaciones interpersonales		x	
Adaptación al cambio			x
Manejo de la información		x	
Disciplina			x
Habilidades que exige el cargo	Evaluado 7 – Auxiliar odontología 1		
Colaboración		x	
Conocimientos técnicos del cargo			
Conocimientos	Estándar	Alto	Muy alto
Manejo de herramientas básicas de Word y Excel		x	
Curso de radioprotección			x

Nota: el resultado de esta evaluación muestra que el funcionario posee en un nivel alto en las habilidades de servicio al cliente, manejo de relaciones interpersonales, manejo de la

información y colaboración, indispensables ya que se relaciona con clientes internos y externos y tiene acceso a información personal de los pacientes la cual debe ser manejada con discreción, siguiendo las normas legales del manejo de datos personales; un nivel experto en adaptación al cambio y disciplina importantes para sus funciones dentro de la clínica, ya que está en todo momento acompañando al odontólogo durante la atención de los pacientes y debe estar atenta al proceso que se lleve a cabo para que la atención sea ágil y adecuada. En los conocimientos técnicos presenta un nivel alto en el manejo de herramientas básicas de Word y Excel y muy alto en el curso de radioprotección lo esperado en el rol que desempeña, ya que debe guiar al paciente para la toma de radiografías y realizar el proceso de revelado.

Tabla 9. *Evaluación de competencias propias del cargo de Auxiliar odontología 2*

Habilidades que exige el cargo	Evaluado 8 - auxiliar odontología 2		
Habilidad o destreza	Nivel básico	Nivel alto	Nivel experto
Servicio al cliente			x
Manejo de relaciones interpersonales		x	
Adaptación al cambio		x	
Habilidades que exige el cargo	Evaluado 8 – auxiliar odontología 2		
Manejo de la información		x	
Disciplina		x	
Colaboración		x	
Conocimientos técnicos del cargo			
Conocimientos	Estándar	Alto	Muy alto
Manejo de herramientas básicas de Word y Excel	x		
Curso de radioprotección		x	

Nota: el resultado de esta evaluación muestra que el funcionario posee en un nivel alto en las habilidades de manejo de relaciones interpersonales, adaptación al cambio, manejo de la información, disciplina y colaboración, indispensables ya que se relaciona con clientes internos y externos y tiene acceso a información personal de los pacientes la cual debe ser manejada con discreción, siguiendo las normas legales del manejo de datos personales; un nivel experto en servicio al cliente, importantes para sus funciones dentro de la clínica, ya que está en todo momento acompañando al odontólogo durante la atención de los pacientes y debe estar atenta al proceso que se lleve a cabo para que la atención sea ágil y adecuada. En los conocimientos técnicos presenta un nivel estándar en el manejo de herramientas básicas de Word y Excel y alto en el curso de radioprotección suficiente en el rol que desempeña, ya que debe guiar al paciente para la toma de radiografías y realizar el proceso de revelado.

En cuanto a la evaluación de desempeño de cada funcionario, se presentan los resultados obtenidos a través de tablas, que muestran resultados favorables al respecto de los aspectos reconocidos por el jefe inmediato en cuanto a las competencias técnicas de los

colaboradores, sin embargo estos resultados pueden estar mediados por la confianza y el vínculo que se termina desarrollando con los compañeros de trabajo.

Tabla 10. *Evaluación de desempeño de gerencia*

Desempeño	Evaluado 1 - gerencia		
Observación	Cumple bajo	Cumple medio	Cumple alto
Desarrollo comité primario			x
Diseño de estrategias para el aumento de pacientes			x
Manejo de cliente interno y externo			x
Conocimientos técnicos			
Conocimientos	Incorrecta	Correcta	Incompleta
Pregunta 1		x	
Pregunta 2		x	
Pregunta 3		x	

Nota: como se mencionó antes, este funcionario fue evaluado entre la coordinadora administrativa y la odontóloga especialista. El resultado de la evaluación mostró que el funcionario cumple con un nivel alto de sus funciones y respondió en forma correcta las tres preguntas formuladas.

Tabla 11. *Evaluación de desempeño de Coordinador administrativo*

Desempeño	Evaluado 2 - coordinador administrativo		
Observación	Cumple bajo	Cumple medio	Cumple alto
Verificación de las agendas de los odontólogos			x
Realización y verificación de la facturación			x
Manejo de cliente interno y externo			x
Conocimientos técnicos			
Conocimientos	Incorrecta	Correcta	Incompleta
Pregunta 1		x	
Pregunta 2		x	
Pregunta 3		x	

Nota: el coordinador administrativo fue evaluado por el gerente, como resultado obtuvo un nivel alto en el cumplimiento de sus funciones y respondió en forma correcta las tres preguntas hechas.

Tabla 12. *Evaluación de desempeño de Odontólogo especialista*

Desempeño	Evaluado 3 - odontólogo especialista		
Observación	Cumple	Cumple	Cumple alto

	bajo	medio	
Cumplimiento de los protocolos de bioseguridad			x
Interpretación de radiografías			x
Manejo de cliente interno y externo			x
Conocimientos técnicos			
Desempeño	Evaluado 3- odontólogo especialista		
Conocimientos	Bajo	Medio	Alto
Caso clínico: motivo de consulta resuelto con el plan de tratamiento desarrollado.			x
Satisfacción del paciente			x

Nota: la odontóloga especialista fue evaluada por el gerente. Obtuvo un nivel alto en el desempeño de sus funciones y la parte teórica fue evaluada con la revisión de un caso clínico terminado, se examinó el análisis del caso, el desarrollo y la satisfacción del paciente, este ítem fue valorado por la investigadora ya que posee los conocimientos en el área de la especialización. Obteniendo un nivel alto en su desempeño.

Tabla 13. Evaluación de desempeño de odontólogo general

Desempeño	Evaluado 4 - odontólogo general		
Observación	Cumple bajo	Cumple medio	Cumple alto
Cumplimiento de los protocolos de bioseguridad			x
Desempeño	Evaluado 4 – Odontólogo General		
Interpretación de radiografías			x
Manejo de cliente interno y externo			x
Conocimientos técnicos			
Conocimientos	Bajo	Medio	Alto
Caso clínico: motivo de consulta resuelto con el plan de tratamiento desarrollado.			x
Satisfacción del paciente			x

Nota: al igual que la especialista, también se realizó la revisión de un caso clínico, el análisis del caso, el desarrollo y la satisfacción del paciente, fueron valorados por la investigadora ya que posee los conocimientos necesarios en el área. La parte de la observación de su desempeño se realizó por parte de la odontóloga especialista. Obteniendo un nivel alto en su desempeño.

Tabla 14. Evaluación de desempeño de auxiliar administrativo 1

Desempeño	Evaluado 5 - auxiliar administrativo 1		
Observación	Cumple bajo	Cumple medio	Cumple alto
Manejo de la agenda digital			x
Realización de los informes requeridos por los convenios empresariales			x
Manejo de cliente interno y externo			x
Conocimientos técnicos			

Conocimientos	Incorrecta	Correcta	Incompleta
Pregunta 1		x	
Pregunta 2			x
Pregunta 3		x	

Nota: el auxiliar administrativo 1 fue evaluado por el coordinador administrativo, quien concluyó que el funcionario cumple en un nivel alto con sus funciones, pero respondió de forma incompleta a la segunda pregunta. Esto conlleva a la realización de una retroalimentación de estos conceptos.

Tabla 15. Evaluación de desempeño de auxiliar administrativo 2

Desempeño	Evaluado 6 - auxiliar administrativo 2		
Observación	Cumple bajo	Cumple medio	Cumple alto
Manejo de la agenda digital			x
Realización de los informes requeridos por los convenios empresariales			x
Manejo de cliente interno y externo			x
Conocimientos técnicos			
Conocimientos	Incorrecta	Correcta	Incompleta
Pregunta 1		x	
Pregunta 2		x	
Pregunta 3		x	

Nota: el auxiliar administrativo 2 fue evaluado por el coordinador administrativo, quien concluyó que el funcionario cumple en un nivel alto con sus funciones y respondió de forma correcta las tres preguntas realizadas.

Tabla 16. Evaluación de desempeño de auxiliar de odontología 1

Desempeño	Evaluado 7 - auxiliar odontología 1		
Observación	Cumple bajo	Cumple medio	Cumple alto
Cumplimiento de los protocolos de desinfección			x
Revelado y archivo de radiografías			x
Manejo de cliente interno y externo			x
Conocimientos técnicos			
Conocimientos	Incorrecta	Correcta	Incompleta
Pregunta 1			x
Pregunta 2		x	
Pregunta 3		x	

Nota: la auxiliar de odontología 1 fue evaluada por el odontólogo general, este funcionario se desempeñó en un nivel alto en sus funciones, pero respondió la primera pregunta en forma incompleta, lo que requiere una retroalimentación de estos conceptos.

Tabla 17. *Evaluación de desempeño de auxiliar odontología 2*

Desempeño	Evaluado 8 - auxiliar odontología 2		
Observación	Cumple bajo	Cumple medio	Cumple alto
Cumplimiento de los protocolos de desinfección			x
Revelado y archivo de radiografías			x
Manejo de cliente interno y externo			x
Conocimientos técnicos			
Conocimientos	Incorrecta	Correcta	Incompleta
Pregunta 1		x	
Pregunta 2		x	
Desempeño	Evaluado 8 - Auxiliar Odontología 2		
Pregunta 3		x	

Nota: la auxiliar de odontología 2 fue evaluada por la odontóloga especialista, este funcionario cumplió en un nivel alto con su desempeño y respondió en forma correcta las tres preguntas formuladas.

4.2 Objetivo 2: Evaluar las competencias cardinales descritas para los funcionarios de la clínica odontológica con el fin de identificar brechas

A continuación, se presentan las cuatro Competencias Cardinales, escogidas por las directivas dentro de un grupo de seis, sugeridas por la investigadora. Cada competencia cardinal debe estar presente en mayor o menor grado, según el cargo ocupado, se definen los grados de cada competencia, según la exigencia de cada cargo, para luego hacer la evaluación de cada funcionario por los compañeros de la clínica, en una técnica de 360°. El grado A debe poseer cada competencia cardinal en un 100%, el grado B en 75%, grado C en 50% y el grado D en 25% y No desarrollada 0%. Se toman las definiciones de la autora Martha Alles, (2013), P. 58.

4.2.1 Competencias cardinales

4.2.1.1 Compromiso con la calidad del servicio.

Grado A: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad del trabajo.

Grado B: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad del trabajo.

Grado C: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad del trabajo.

Grado D: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para

aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad del trabajo.

4.2.1.2 Ética y sencillez.

Grado A: capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización, sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para toda la organización a fin de actuar en concordancia con los valores y las políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, aplicables a toda la organización, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malos entendidos, y promover este mismo modo de actuar en toda la organización. También ser un referente en la organización y en la comunidad por su ética y sencillez.

Grado B: capacidad para dirigir el área a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su área a fin de actuar en concordancia con los valores y las políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, dentro de su área, no burocráticos, transparentes y simples de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malos entendidos, y promover este mismo modo de actuar en su área. También ser un referente en la organización por su ética y sencillez.

Grado C: capacidad para conducir al equipo a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su sector para actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al aplicar métodos de trabajo no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión, desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malos entendidos, y promover este mismo modo de actuar entre sus colaboradores. También, ser un referente en su área por su ética y sencillez.

Grado D: capacidad para realizar su tarea sobre la base de buenas costumbres y prácticas organizacionales y actuar en concordancia con los valores y las políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros por su desempeño transparente y simple de entender, desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malos entendidos. También, ser un referente entre sus compañeros por su ética y sencillez.

4.2.1.3 Perseverancia en la consecución de los objetivos.

Grado A: capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal, como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Grado B: capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de esta, para

alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal, como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Grado C: capacidad para implementar procedimientos para su sector tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal, como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Grado D: capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal, como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.

4.2.1.4 Iniciativa.

Grado A: capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También ser un

referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.

Grado B: capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acciones eficaces y efectivas. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo.

Grado C: capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.

Grado D: capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

Teniendo claridad sobre el grado en que cada funcionario debe manejar cada competencia, se realizan las evaluaciones de 360°, en forma general, se observa un porcentaje alto en la percepción que tienen los funcionarios sobre sus compañeros, en relación a las competencias cardinales que fueron escogidas para la presente evaluación. El promedio más bajo lo obtuvo una de las auxiliares de la clínica, que hasta hace poco se vinculó a la empresa, lo cual deja entrever la necesidad de una reinducción. En el caso del gerente, que es profesional de la salud y no cuenta con educación formal en temas administrativos, obtuvo un

porcentaje superior al 50%, esto, aunque la clínica no presenta mayores dificultades en el cumplimiento de metas, si se podría mejorar.

Esta evaluación se desarrolló como se describe en el apartado 7.5.3 Evaluación de competencias cardinales. Para presentar los datos obtenidos se trabajaron las siguientes tablas y gráficos:

4.2.2 Resultados de la evaluación de las competencias cardinales de la Clínica Mólar

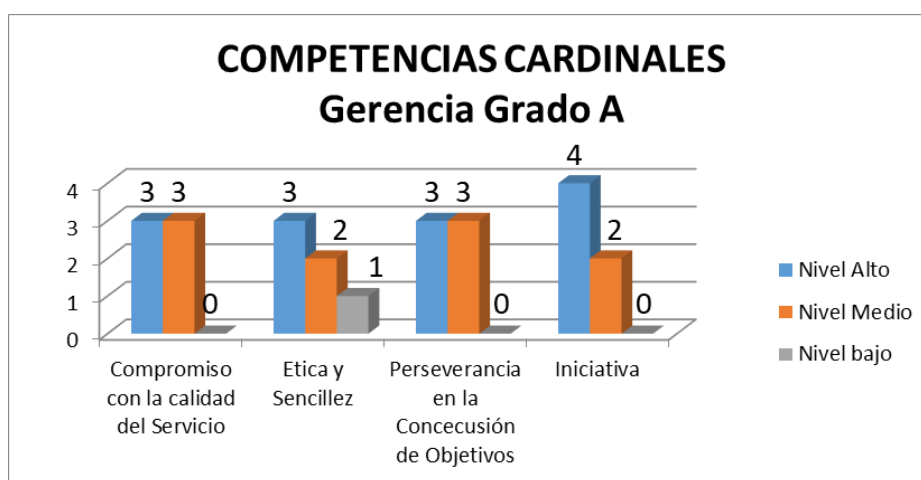


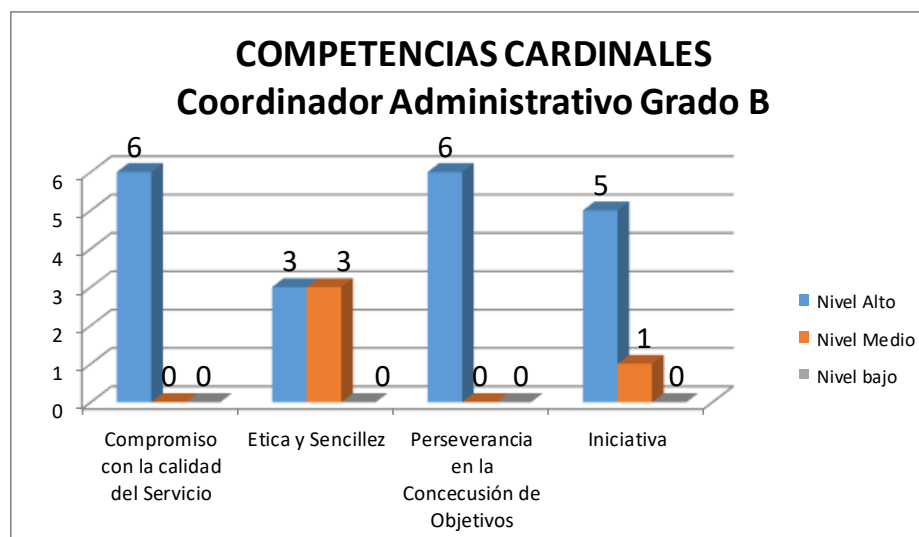
Tabla 18. Evaluación de competencias cardinales Gerencia

Encuestado	Competencias evaluado 1 - gerencia - grado a				Total
	Compromiso con la calidad del servicio	Ética y sencillez	Perseverancia en la consecución de los objetivos	Iniciativa	
1	Alto	Alto	Alto	Alto	
2	Medio	Bajo	Medio	Medio	
3	Medio	Medio	Medio	Medio	
4	Alto	Alto	Alto	Alto	
Encuestado	Competencias evaluado 1 - gerencia - grado a				Total
5	Alto	Alto	Medio	Alto	
6	Medio	Medio	Alto	Alto	
Porcentaje	50%	50%	50%	67%	54,2%

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en la gerencia, se puede concluir que logró el 54.25% del total de las competencias, especificando que en el compromiso con la calidad, ética y sencillez y la perseverancia en la consecución de los objetivos, logró el 50% de lo esperado; en la competencia de iniciativa logró el 67% de lo esperado, lo cual demuestra que aunque no tiene estudios en el área administrativa, logra en buena medida cumplir con estas competencias.

Figura 1. Evaluación de competencias cardinales Gerencia

Nota: en la gráfica se puede confirmar el porcentaje obtenido en la tabla anterior, en la cual se observa con claridad que destaca en sus funciones, con el cumplimiento en un nivel alto de estas competencias.

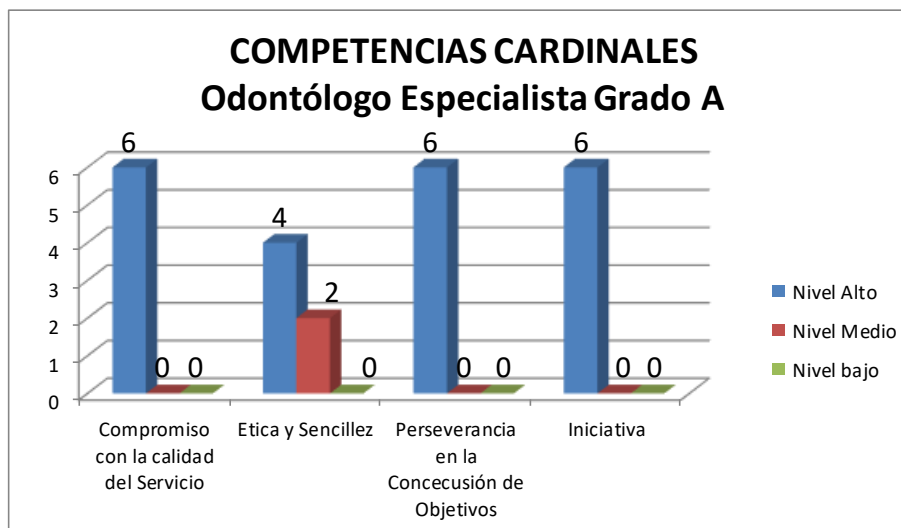
**Tabla 19.** Evaluación de competencias cardinales Coordinador Administrativo

Encuestado	Competencias evaluado 2 - Coordinador Administrativo - grado b				Total
	Compromiso con la calidad del servicio	Ética y sencillez	Perseverancia en la consecución de los objetivos	Iniciativa	
1	Alto	Alto	Alto	Alto	
2	Alto	Alto	Alto	Alto	
3	Alto	Alto	Alto	Alto	
Encuestado	Competencias evaluado 2 – Coordinador Administrativo – grado b				Total
4	Alto	Medio	Alto	Alto	
5	Alto	Medio	Alto	Alto	
6	Alto	Medio	Alto	Medio	
Porcentaje	100%	50%	100%	83%	83,2%

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en la coordinación administrativa, se puede concluir que logró el 83.25 % del total de las competencias, especificando que en el compromiso con la calidad y la perseverancia en la consecución de los objetivos, logró el 100% de lo esperado; en la competencia de iniciativa logró el 83% y la competencia de ética y sencillez obtuvo el 50%, lo cual demuestra que este funcionario conoce muy bien sus funciones y está altamente comprometido con las metas de la empresa.

Figura 2. Evaluación de competencias cardinales Coordinador Administrativo

Nota: teniendo en cuenta la gráfica, los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en la coordinación administrativa, la funcionaria mostró poseer en alto grado estas competencias, logrando un puntaje máximo de 6 en las habilidades de compromiso con la calidad del servicio y la perseverancia en la consecución de objetivos y 5 puntos en iniciativa; en ética y sencillez obtiene 3 puntos quedando en un nivel medio, lo cual está bien para el



grado de compromiso que tiene en su rol.

Tabla 20. Evaluación de competencias cardinales Odontólogo Especialista

Encuestado	Competencias evaluado 3 - Odontólogo Especialista - grado a				Total
	Compromiso con la calidad del servicio	Ética y sencillez	Perseverancia en la consecución de los objetivos	Iniciativa	
1	Alto	Alto	Alto	Alto	
2	Alto	Medio	Alto	Alto	
3	Alto	Alto	Alto	Alto	
Encuestado	Competencias evaluado 3 - Odontólogo Especialista - grado a				Total
4	Alto	Alto	Alto	Alto	
5	Alto	Alto	Alto	Alto	
6	Alto	Medio	Alto	Alto	
Porcentaje	100%	67%	100%	100%	91,7%

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en el odontólogo especialista, se puede observar que logró el 100% en las competencias de compromiso con la calidad, la perseverancia en la consecución de los objetivos e iniciativa, y el 67% en ética y sencillez; esto le da un promedio de 91.75% cumpliendo con la necesidad de estas competencias para el nivel del rol que desempeña dentro de la clínica.

Figura 3. Evaluación de competencias cardinales Odontólogo Especialista

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en el odontólogo especialista, se puede observar que posee en un nivel alto todas las competencias, cumpliendo de esta manera con lo esperado para su rango en la clínica.

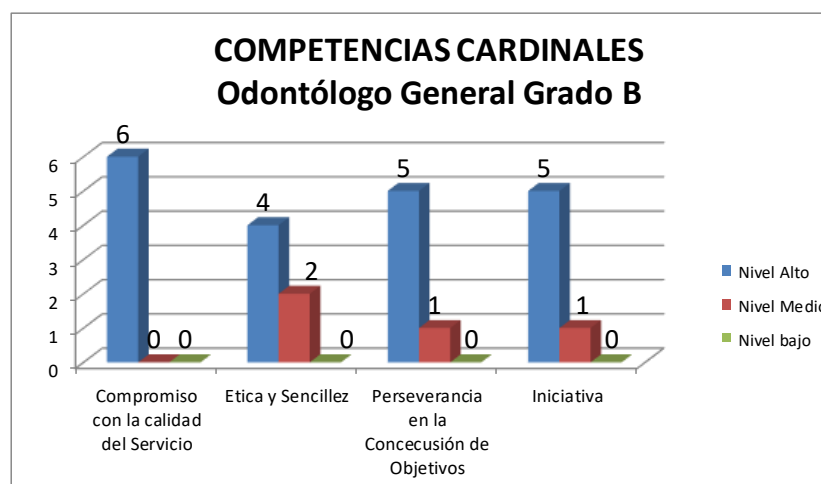


Tabla 21. Evaluación de competencias cardinales Odontólogo General

Encuestado	Competencias evaluado 4 - Odontólogo General - grado b				Total
	Compromiso con la calidad del servicio	Ética y sencillez	Perseverancia en la consecución de los objetivos	Iniciativa	
1	Alto	Alto	Alto	Alto	
2	Alto	Medio	Medio	Alto	
3	Alto	Medio	Alto	Medio	
4	Alto	Alto	Alto	Alto	
5	Alto	Alto	Alto	Alto	
6	Alto	Alto	Alto	Alto	
Porcentaje	100%	67%	83%	83%	83,2%

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en el odontólogo general, logró el 100% en la competencias de compromiso con la calidad, el 83% en la perseverancia en la consecución de los objetivos e iniciativa, y el 67% en ética y sencillez; esto le da un promedio de 83.25% cumpliendo con la necesidad de estas competencias para el nivel del rol que desempeña dentro de la clínica.

Figura 4. Evaluación de competencias cardinales de Odontólogo General

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en el odontólogo general, presentó un puntaje alto en todas, demostrando que posee estas competencias de forma satisfactoria para cumpliendo de sus funciones dentro de la clínica.

Tabla 22. Evaluación de competencias cardinales Auxiliar Administrativo 1

Encuestado	Competencias evaluado 5 - Auxiliar Administrativo 1 - grado d	Total
------------	---	-------

	Compromiso con la calidad del servicio	Ética y sencillez	Perseverancia en la consecución de los objetivos	Iniciativa	
1	Alto	Medio	Alto	Medio	
2	Alto	Medio	Bajo	Bajo	
3	Alto	Medio	Medio	Alto	
4	Alto	Alto	Alto	Medio	
5	Alto	Medio	Medio	medio	
6	Medio	Alto	Alto	Alto	
Porcentaje	83%	33%	50%	33%	49,7%

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en la auxiliar administrativa 1, presentó un 83% en la competencia de compromiso con la calidad del servicio, un 50% en la perseverancia en la consecución de los objetivos y un 33% en ética y sencillez e iniciativa, para obtener un promedio de 49.75%, lo cual para su rol y el grado D correspondiente, es suficiente.

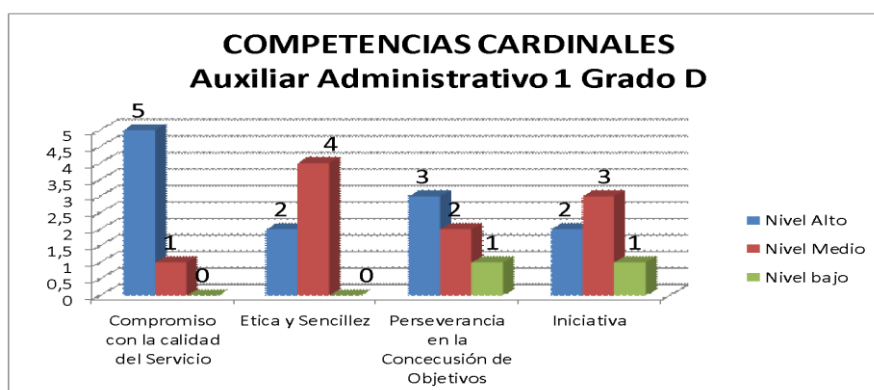
Figura 5. Evaluación de competencias cardinales de Auxiliar Administrativo 1

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en la auxiliar administrativa 1, presenta un puntaje alto en la competencia de compromiso con la calidad del servicio, un puntaje medio en ética y sencillez, perseverancia e iniciativa, verificando el resultado observado en la tabla.

Tabla 23: Evaluación de competencias cardinales Auxiliar Administrativo 2

Encuestado	Competencias evaluado 6 - Auxiliar Administrativo 2 - grado d				Total
	Compromiso con la calidad del servicio	Ética y sencillez	Perseverancia en la consecución de los objetivos	Iniciativa	
1	Alto	Alto	Alto	Medio	
2	Medio	Medio	Alto	Bajo	
3	Alto	Alto	Alto	Alto	
4	Alto	Alto	Alto	Alto	
5	Alto	Alto	Alto	Alto	
6	Alto	Medio	Alto	Medio	
Porcentaje	83%	67%	100%	50%	75%

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en el



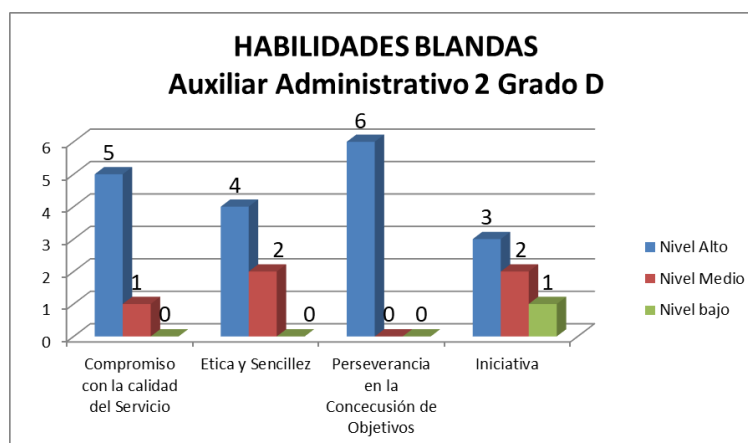
auxiliar administrativo 2, se puede observar que logró el 100% en la competencia la perseverancia en la consecución de los objetivos, el 83% en el compromiso con la calidad del servicio, el 67% en ética y sencillez y 50% en iniciativa, para un promedio de 75% cumpliendo con la necesidad de estas competencias para el nivel del rol que desempeña dentro de la clínica.

Figura 6. Evaluación de competencias cardinales de Auxiliar Administrativo 2

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en el auxiliar administrativo 2, se puede observar que logró obtener un puntaje alto en todas las competencias cardinales, cumpliendo así, con la necesidad de estas competencias para el nivel del rol que desempeña dentro de la clínica.

Tabla 24. Evaluación de competencias cardinales Auxiliar Odontología 1

Encuestado	Competencias evaluado 7 - Auxiliar Odontología 1 - grado c				Total
	Compromiso con la calidad del servicio	Ética y sencillez	Perseverancia en la consecución de los objetivos	Iniciativa	
1	Medio	Alto	Alto	Medio	
2	Alto	Alto	Medio	Alto	
3	Medio	Alto	Alto	Alto	
4	Medio	Medio	Alto	Alto	
5	Alto	Bajo	Bajo	Medio	
6	Medio	Medio	Medio	Medio	
Porcentaje	33%	50%	50%	50%	45,7%



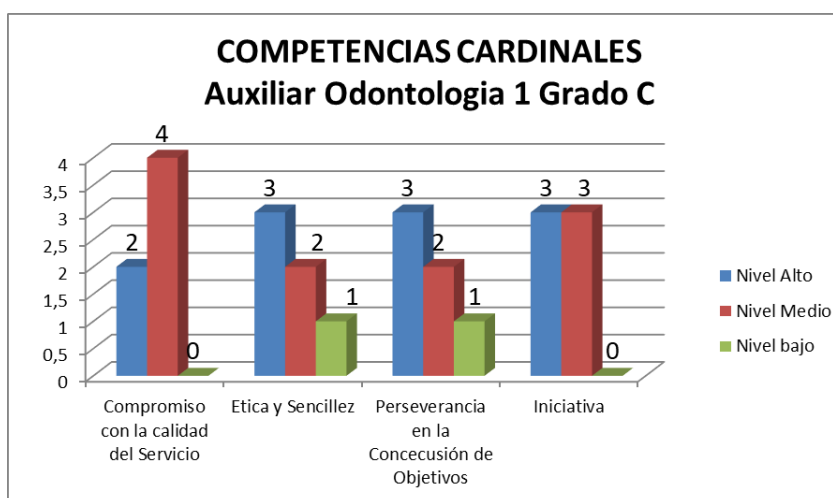
Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en la auxiliar de odontología 1, se puede observar que logró el 50% en la competencia de ética y sencillez, perseverancia en la consecución de los objetivos e iniciativa y el 33% en el compromiso con la calidad del servicio, para un promedio de 45.75%, este resultado puede explicarse por la reciente vinculación de la auxiliar a la clínica, que muestra la necesidad de un acompañamiento o re inducción que permita a este funcionario adquirir o mejorar estas competencias.

Figura 7. Evaluación de competencias cardinales de Auxiliar Odontología 1

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en la auxiliar de odontología 1, se puede observar que logró un puntaje alto en la competencia de ética, perseverancia en la consecución de los objetivos e iniciativa y un puntaje medio en el compromiso con la calidad del servicio, confirmando lo que se vio en la tabla anterior.

Tabla 25. Evaluación de competencias cardinales Auxiliar Odontología 2

Encuestado	Competencias evaluado 8 - Auxiliar Odontología 2 - grado c				Total
	Compromiso con la calidad del servicio	Ética y sencillez	Perseverancia en la consecución de los objetivos	Iniciativa	
1	Alto	Alto	Alto	Alto	
2	Alto	Alto	Alto	Alto	



3	Alto	Alto	Alto	Alto	
4	Alto	Medio	Alto	Alto	
5	Alto	Alto	Alto	Medio	
6	Alto	Alto	Medio	Alto	
Porcentaje	100%	83%	83%	83%	87,2%

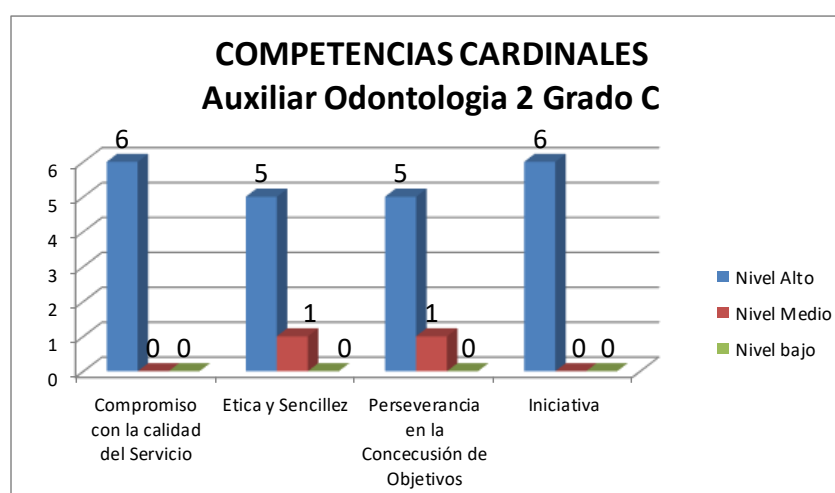
Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en la auxiliar de odontología 2, se puede observar que logró el 100% en la competencia de compromiso con la calidad del servicio, un 83% en ética y sencillez, perseverancia en la consecución de los objetivos e iniciativa, para un promedio de 87.25%, demostrando que posee en un alto porcentaje estas competencias que le favorecen para el rol que desempeña dentro de la clínica.

Figura 8. Evaluación de competencias cardinales de Auxiliar Odontología 2

Nota: teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las competencias cardinales en la auxiliar de odontología, se puede observar que logró un puntaje alto en todas las competencias, reafirmando que posee las competencias para el rol que desempeña en la clínica.

4.3 Objetivo 3: Plantear acciones e intervención en las brechas encontradas con el fin de mejorar el desempeño de los funcionarios

Realizado este estudio, se puede evidenciar que algunos funcionarios no respondieron con total exactitud las preguntas realizadas en su evaluación de desempeño, pero si presentaron en su totalidad un nivel alto en el desarrollo de sus funciones, por lo tanto, se



propone realizar periódicamente una retroalimentación de estos temas puntuales, con el fin de desempeñar sin tropiezos todas las obligaciones del cargo a desempeñar.

En el caso del gerente, que debería haber logrado un 100% de calificación en el desarrollo de las funciones propias de este cargo, se sugiere, la realización de estudios o capacitación en esta área para que más allá de su instinto pueda plantear estrategias más eficaces que le permitan a él y a sus empleados cumplir con las metas propuestas para la empresa.

5. Discusión

Las habilidades blandas pertenecen a áreas denudadas al interior del desarrollo humano, que se relacionan con el desempeño laboral, que además se promueven en las relaciones interpersonales, y se desarrollan en el transcurrir de la vida por la misma naturaleza de las relaciones; es por esto que el presente estudio se refiere a la identificación de nuevas habilidades que puedan ser vinculadas a las ya existentes en el perfil de cargo de los funcionarios de la Clínica Mólar, como parte de las acciones que se pueden realizar en aras de mejorar el desempeño laboral de todos los colaboradores.

Entonces, ¿por qué hacer una evaluación de desempeño? el análisis de desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos, podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. (Alles, M. 2013).

Estos resultados permiten conducir a realizar propuestas visibles y factibles en la Clínica con el objetivo de motivar un buen clima laboral y una mejora sustancial en la calidad del servicio ofertado por la Clínica, así como una contribución en la generación de procedimientos más competitivos, sustentables, productivos, y sostenibles. En la actualidad todas las instituciones de salud sean estas de carácter público o privado, deberían priorizar en sus objetivos el alcanzar un óptimo desempeño de sus trabajadores en aras de brindar a los usuarios calidad en el servicio, y sin duda alguna dentro de estos criterios actúan de forma protagónica las habilidades blandas.

Al examinar los resultados obtenidos, se puede percibir que la mayoría de los colaboradores en la actualidad cuenta con las competencias cardinales especificadas en el perfil de cargo establecido por la Institución, y se encuentran en niveles óptimos de calificación; se percibieron buenas relaciones laborales, determinadas por las valoraciones favorables de sus compañeros y superiores. En este punto, al relacionar los resultados, podría ocurrir que la baja calificación de la auxiliar de odontología 1 (45.75%) en relación con su par (87.25%), puede deberse a su reciente ingreso a la clínica, ante lo cual, cabe la duda, si una de las debilidades del presente estudio, pueda ser el vínculo afectivo creado entre los funcionarios antiguos además de ser un grupo pequeño, y esto no permita la completa imparcialidad al momento de dar la calificación. Aspecto que puede ser tenido en cuenta en futuras evaluaciones, realizando un poco más de capacitación entre los funcionarios, sobre la mecánica y objetivo de la evaluación de las competencias cardinales y el desempeño.

El presente estudio no solo se encamino en el mero análisis crítico; sino que busca aportar con opciones prácticas basadas en los resultados obtenidos, así como en la experiencia personal y profesional de la investigadora.

6. Conclusiones

En relación con los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación, identificar y evaluar las competencias cardinales y técnicas en los funcionarios de la clínica odontológica, es posible concluir con los resultados de la evaluación de desempeño, el alto conocimiento que tienen los funcionarios de sus labores dentro de la clínica y el manejo de procedimientos y métodos técnicos asociados a su cargo.

Al finalizar el presente estudio se puede concluir, que sin duda alguna el mismo aporte significativamente al objetivo propuesto, evaluar las competencias cardinales para los funcionarios de la clínica, entregando una identificación de habilidades blandas que son

necesarias para complementar el actual perfil de cargo establecido por la institución, para cada uno de sus funcionarios.

Así mismo, relacionado con el segundo objetivo, se observa en los resultados obtenidos, que la competencia cardinal que más se cumple entre los funcionarios de la clínica odontológica Mólar es el Compromiso con la Calidad, con 81.13%, seguido por la Perseverancia en la Consecución de los Objetivos con 77%. Esto deja ver que todos los funcionarios están comprometidos con las metas de la empresa.

En relación al tercer objetivo, plantear acciones de intervención en las rechas encontradas, se puede concluir que la competencia cardinal que menos se identifica entre los funcionarios de la clínica es la Ética y la Sencillez, con 58.38%, si se tiene en cuenta la definición de esta competencia: Capacidad de actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos; correlacionando este resultado con los demás e identificando que los funcionarios menos calificados en este aspecto son aquellos que tienen roles de mando, se puede concluir que influye para esta calificación la relación de jefe y subordinado en la percepción de esta competencia.

Igualmente se determina que las habilidades blandas, son un factor de competitividad en el perfil de los colaboradores; que permite que el recurso humano se dirija en el camino de la evolución y el progreso, con el objetivo de alcanzar niveles óptimos y deseados en la calidad en el servicio que se presta a diario en la institución.

Respecto a las limitaciones que pueden haberse presentado en el estudio, es posible que la relación entre los funcionarios de la clínica dental influya en el resultado de la

evaluación de 360°, en la que se identifica con la menor calificación la auxiliar de odontología 1, con 45.75%, que esta recientemente vinculada a la clínica, a diferencia de su compañera, la auxiliar de odontología 2 que obtuvo un 87.25%. Esto puede deberse a la camaradería desarrollada entre los demás funcionarios que están vinculados a la clínica desde hace mucho más tiempo, influyendo en la percepción que se tiene de este funcionario.

7. Recomendaciones

Debido a que se encontraron valores adecuados en las evaluaciones de competencias cardinales y desempeño laboral, Se recomienda realizar de manera formal procesos de inducción y reinducción, con el fin de fortalecer el conocimiento y desarrollo de las competencias cardinales que son esenciales en la vivencia de la cultura de la clínica Molar.

En lo que respecta a aquellas competencias que fueron identificadas, y que no hacen parte en la actualidad de lo establecido en el perfil de cargos, se recomienda la actualización de dichos perfiles en aras, que sean incluidas las habilidades definidas, así mismo, se hace necesario apoyar el desarrollo y conocimiento de las mismas en los colaboradores, a través de estrategias encaminadas a trabajar en la promoción de la iniciativa, la perseverancia en la consecución de los objetivos, el compromiso con la calidad del servicio, y la ética y la sencillez.

Considerando que hoy por hoy las capacidades técnicas demandan la integración de conocimientos, actitudes y habilidades, por lo tanto se recomienda tener un plan de capacitación estructurado, con temas, fechas y objetivos relacionados con el desarrollo de las competencias técnicas, para así lograr cierre de brechas y/o fortalecimiento y desarrollo de las mismas y alcanzar así la calidad en el servicio que apoye la productividad y competitividad de la institución.

Referencias

- Alles, M. A. (2006). *Introducción al estudio de los recursos humanos*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/394745258/01-Alles-Martha-Alicia-2006-Introduccion-Al-Estudio-de-Los-Recursos-Humanos>
- Alles, M. A. (2010). *Cómo delegar efectivamente en 12 horas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Alles, M. A. (2013). *Nuevo Enfoque*. Diccionario de Competencias. La Trilogía. Las 60 competencias más utilizadas. 1ª ed. 4ª reimpresión. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Alles, M. A. (2013). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Nueva edición actualizada. 2º ed. 4º reimpresión. Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica.
- Anzola, O.L. (2018). La Gestión de Recursos Humanos y la Construcción de Subjetividades en las Nuevas Condiciones de la Economía. Vol.17, núm, 1. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, D.C. [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/17-1%20\(2018\)/64754595004/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/17-1%20(2018)/64754595004/)
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2016). *Más habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral*. Reporte de economía y desarrollo. Scioteca. <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/936/RED2016-16sep.pdf>
- Chávez, c. A. y Herrera, A. D. (2019). *Estrategias para corregir los factores del clima organizacional que influyen en el servicio al cliente en el Laboratorio Total Quality Control en la ciudad de Bucaramanga*. [(Tesis de Maestría). Maestría en Administración de Empresas]. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. Repository USTA. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/20573>

- De la Peña, Y. (2014). Valores laborales y trabajo en equipo. *Estudio realizado en construfácil Coatepeque*. [(Trabajo de grado). Psicóloga Industrial. Biblio3 <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-la-Pena-Yamileth.pdf>
- Duque, J., García, M. y Hurtado, A. (2017). *Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/212/21253726005/>
- Espinoza, M. y Gallegos, D. (2019). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista científica Uisrael*. Recuperado de: file:///C:/Users/Lina/Downloads/Habilidades_blandas_mapeo_sistematico.pdf
- García, N. (2005). El desarrollo de Competencias. *Revista EAN*, 54, 99-114.
- Goleman, D. (1999). *Working With Emotional Intelligence*. Barcelona, España. Editorial Kairós S.A.
- Gómez, J. (2015). Las competencias profesionales. *Revista mexicana de Anestesiología*. Vol. 38. No. 1 Enero-Marzo 2015 pp 49-55. <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>.
- Gómez, M. (2018). Perfil competencias. Un enfoque a la investigación de necesidades de capacitación en el nivel operativo del sector de confección textil en el cantón Ambato. *Revista Investigación y Desarrollo de la Universidad Técnica de Ambato*. <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/perfilcompedigi.pdf>.
- Gontero, S. y Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina. Ministerio de asuntos exteriores de Noruega naciones unidas Repositorio CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44437/1/S1900029_es.pdf.

- Hawes, G. & Corvalán, O. (2005). *Construcción de un perfil profesional*. Universidad de Talca. Docplayer. <https://docplayer.es/574097-Construccion-de-un-perfil-profesional.html>.
- Hoyos, W. (2010). Diseño de perfil de cargo basado en competencias. *Revista Universidad EAFIT*. Vol. 46. No. 159 pp 11-30. <https://es.scribd.com/document/465310889/Diseno-del-perfil-del-cargo-basado-en-competencias-pdf>.
- León, H. (2018). Relación entre el Perfil Profesional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Centro Salud Santa, Distrito de Santa-2018. Repositorio UCV. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39669/Le%c3%b3n_EH_G.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Mastromatteo, E. (2005). Bases, fundamentos y perfil profesional. Aporta para el cambio curricular de la EBA-UCV. [(Tesis de Maestría). Magister en Información y Comunicación para el Desarrollo]. Universidad Central de Venezuela. <https://core.ac.uk/download/pdf/11879882.pdf>
- Moreno, J. y Marcaccio, A. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. *Revista ciencia Psicológica*. Vol. 8 No.2 Montevideo https://www.academia.edu/10573654/Perfiles_profesionales_y_valores_relativos_al_trabajo
- Namihas, E. C. (2020). *Reforma y Modernización del Estado Chiclayo-Perú*. [[Tesis de Maestría). Maestría en Gestión Pública]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47385>
- Ortiz, M. y González, S. (2011). Las competencias profesionales en la Educación Superior. *Revista cubana de educación médica superior*. Medigraphic. <https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2011/cem113k.pdf>

- Pacheco, L. (2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Revista cielo*. No 25. Scielo. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200008
- Pereda, F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. [(Tesis doctoral). Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales]. Universidad de Córdoba. Helvia. <https://Helvia.Uco.Es/Xmloi/Handle/10396/13398>
- Quesada, D.C. (2019). *Habilidades Blandas para Mejorar la Interrelación de los Líderes gerenciales en su Recurso Humano en la ESE Hospital Santa Matilde de Madrid*. [(Tesis de Maestría). Maestría en Administración de Empresas de Salud / Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas. Universidad EAN Bogotá, D.C. Colombia.
- Rodríguez, D. *Et al.* (2013). Identificación de las competencias actuales y futuras de los profesionales de la salud pública. SESPAS. <http://scielo.isciii.es/pdf/gsv27n5/original1.pdf>
- Rossato, V. (2016). Perfil profesional y atributos de los trabajadores de salud pública. *Revista Espacios*. Vol. 37 (Nº 19) Año 2016. Pág. 4 <http://www.revistaespacios.com/a16v37n19/16371904.html>
- Sánchez Peñaflor, S., & Herrera Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(2), 133-146. <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>

Apéndices

Apéndice A: Evaluación de competencias propias del cargo

Nombre del cargo:

Rol:

ADMINISTRATIVO

1 Gerentes - vicepresidentes - directivos

2 Coordinadores - jefes

3 Operativos

ASISTENCIAL

1 Profesionales especialistas

2 Profesionales generales

3 Operativos

Número de personas a cargo:

Misión del cargo:

Principales responsabilidades del cargo:

Competencias propias del cargo:

Habilidades que exige el cargo	Evaluado			
	Habilidad o destreza	Nivel básico	Nivel alto	Nivel experto
Conocimientos técnicos del cargo				
	Conocimientos	Estándar	Alto	Muy alto

Evaluado:

Evaluador:

Apéndice B: *Evaluación de desempeño laboral.*

Nombre del funcionario:

Cargo:

Rol:

Fecha:

Funciones principales del cargo:

-

-

-

Habilidades y destrezas a evaluar:

Desempeño		Evaluado	
Observación	Cumple bajo	Cumple medio	Cumple alto
Labor 1			
Labor 2			
Labor 3			
Conocimientos técnicos			
Conocimientos	incorrecta	Correcta	Incompleta
Pregunta 1			
Pregunta 2			
Pregunta 3			

Apéndice C: *Evaluación de competencias cardinales, evaluación de 360°.*

Encuestado	Competencias evaluado				Total
	Compromiso con la calidad del servicio	Ética y sencillez	Perseverancia en la consecución de los objetivos	Iniciativa	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Porcentaje					