

# Creación de perfiles de cargo por competencias de los colaboradores de la Clínica Bellatrix S.A.S San Juan de Pasto<sup>1</sup>

Daniela Stephania Osejo Delgado

Ángela Johana Erazo Pantoja

Psicólogas

Universidad Mariana

## Resumen

**E**l presente artículo presenta la importancia e impacto de la creación del manual de funciones y los perfiles de cargos por competencias de una organización en la ciudad de San Juan de Pasto, a partir de la teoría de Martha Alles, dado que permite identificar la importancia de la actualización de los procesos del área de gestión de talento humano basados en competencias.

**Metodología.** Investigación documental acerca de la información de la empresa y de la creación de perfiles de cargo basados en competencias y cómo estos ayudan a mejorar las estrategias planteadas en el área de talento humano

**Resultados.** Teniendo en cuenta la revisión teórica, se evidencia 47 perfiles, se obtuvo como efecto principal la creación y modificación de estos con sus debidas competencias, obteniendo como resultado 38 manuales de funciones y perfiles de cargo derivados del análisis de todo el proceso de actualización

**Conclusión.** Brindar al colaborador una visión clara de las funciones y habilidades requeridas para el cargo, así mismo, mejorar los procesos del área de gestión de talento humano.

**Palabras clave:** competencias, funciones, perfil de cargo.

## Introducción

Es importante mencionar que las organizaciones están sometidas a constantes cambios y transformaciones, por esta razón deben asegurar que sus empleados no solo tengan los conocimientos necesarios, sino las habilidades, destrezas, valores y actitudes, es decir, competencias que permitan dar respuesta de una manera adecuada a los retos que se les presentan día a día en sus sitios de trabajo.

De la misma manera, es importante hablar sobre el concepto de competencias, ya que ha sido acogido por diversos autores, entre ellos:

Alles (2005), establece que el “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, mientras que para Argudín (2005), son ‘saberes de ejecución laboral y que son perceptibles, medibles o evaluables de acuerdo a los resultados que se producen’. (Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos, 2012, p. 661).

Por lo anterior, es necesario emplear nuevas estrategias, modelos y procedimientos, en pro del mejoramiento continuo, tanto de los colaboradores como de la organización. En este sentido, implementar perfiles de cargo por competencias permiten tener un conocimiento claro y específico sobre las funciones, habilidades, requerimientos físicos e intelectuales con los que cuenta cada integrante de la organización. Así mismo, el perfil de cargo por competencias es un enfoque novedoso, el cual despierta gran interés, estableciéndose en su más actual concepción como una herramienta que permite dirigir indispensablemente los recursos humanos hacia el incremento del desempeño tanto individual como organizacional, independientemente del objetivo propuesto, ya que puede referirse a un posicionamiento competitivo o agregación de valor a la sociedad. Por lo tanto, contemplar el valor de los perfiles de cargo revierte gran utilidad, debido a que constituyen el marco de referencia que establece los niveles de desempeño deseados y de necesario cumplimiento, que deberá guiar indeciblemente el comportamiento del ocupante en la organización (Soltura y Cuesta, 2008).

En este sentido, Cruz y Vega (2001) definen que este modelo de gestión “permite evaluar las competencias que requiere un puesto de trabajo de

<sup>1</sup> Artículo realizado dentro de la práctica formativa. Hace parte de la investigación titulada: *Creación de perfiles de cargo por competencias de los colaboradores de la Clínica Bellatrix S.A.S San Juan de Pasto* desarrollada en febrero – marzo de 2019.

la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y contribuir a crear ventajas competitivas de la organización". (Sandoval y Pernalet, 2015, p. 428).

En Colombia, son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando la gestión por competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales. (Gallego, 2006 p. 65).

Por otra parte, en el diseño de perfiles de cargos por competencias, las organizaciones desean asegurar, desde antes de la contratación, que los candidatos a desempeñar dichas responsabilidades presenten evidencias de su competitividad en la función efectiva de las funciones asignadas al cargo.

Por lo tanto, la elaboración del manual de funciones por competencias resulta ser un instrumento fundamental dentro de las organizaciones, ya que permite establecer los requisitos a la hora de obtener un personal idóneo, que tenga competencias y habilidades aptas para el cargo respectivo en la entidad, permitiendo así aumentar los índices de productividad y eficiencia.

En relación con lo anterior, se pensó en la importancia de actualizar las prácticas de Gestión Humana en una organización de la ciudad de Pasto, Nariño, Colombia, centrándose especialmente en la actualización de Perfiles de Cargos por Competencias. Para lo cual se inició haciendo una

serie de entrevistas a la mayoría de los colaboradores, se recolectó información acerca de las funciones que cumple cada individuo en la organización y se verificó si el resto de información es adecuada para cada cargo; además, se identificó la necesidad de crear nuevos perfiles de cargo.

Con este trabajo de campo se logró actualizar la estructura organizacional de la empresa, con el fin de elaborar el manual de funciones por competencias para los 38 cargos de la entidad, como una propuesta que busca obtener una visión clara de todas las actividades que se deben hacer en todos los puestos de trabajo, así como también permitir que los altos mandos tengan la descripción del perfil adecuado para la contratación del personal, para que ayude al crecimiento de la organización; también, es importante que todo trabajador conozca desde el momento en que ingresa a la empresa lo que se espera de él en el puesto de trabajo. Por lo tanto, se le deberá entregar el perfil del cargo a ocupar, claramente descrito bajo un enfoque por competencias laborales, esperando que los márgenes de éxito sean mayores, en comparación con quienes no lo conocen.

### **Metodología**

El tipo de estudio del presente trabajo presenta una metodología cualitativa, de carácter descriptiva, ya que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p. 80), por esta razón se puede decir que, "permiten medir la información recolectada para después poder describirla, analizar e interpretar siste-

máticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado" (Moreno, 2005, p. 180).

Asimismo, es importante definir el concepto de población, entendido como "el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio" Latorre, Rincón y Arnal (Argueta y Ramírez, 2016, p. 37). Para el presente estudio la población elegida son los colaboradores de la Clínica Bellatrix S.A.S. de la ciudad de San Juan de Pasto, para lo cual, la oficina de Gestión de Talento Humano suministró información de 84 personas con las cuales se trabajará.

Habitualmente no se trabaja con todos los elementos de la población que se estudia, sino solo con una parte o fracción de ella; "la muestra es el subconjunto, o parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo" Ñaupás, Mejía, Novoa, Villagómez (Charito, 2017, p. 31). Por esta razón, para el presente trabajo se realizó un muestreo aleatorio tomando como muestra una población estratégica de la organización.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó fuentes de información primarias, correspondiente a la información que se recolectó directamente del personal de la Clínica Bellatrix S.A.S, y también información secundaria, correspondiente a la información recolectada de libros, revistas, páginas web y sugerencias por parte de la asesora de la universidad.

El diseño de esta investigación está orientado al modelo de perfil

de cargos de la Clínica, dicha entidad cuenta con un total de 84 empleados. La población en referencia presenta las siguientes características: adultos, hombres y mujeres, que se desempeñan en jornadas laborales de 8 horas de lunes a sábado.

Por consiguiente, se procede al desarrollo de las actividades, mediante la observación constante y entrevistas a cada colaborador de la organización; en cada puesto de trabajo se identificaron los cargos con sus funciones definiendo así las competencias para cada uno de ellos en la organización. El propósito de esta actualización de perfil de cargos por competencias se desarrolló de la siguiente manera:

Como punto de partida, se efectuó la revisión documental, en la cual se analizó todos los archivos y documentos corporativos de la clínica; como siguiente paso se realizó una orientación estratégica, la cual consistió en identificar las falencias de acuerdo a la misión, visión y estructura organizacional; y, por último, se efectuó dos entrevistas con preguntas abiertas, la primera se realizó a un grupo estratégico de colaboradores, y la segunda se desarrolló con cada área de la organización. Estas entrevistas resultaron de gran ayuda, puesto que se pudo obtener información acerca del puesto, ubicación del puesto, a quién reporta su trabajo, descripción de sus funciones, escolaridad, experiencia, requisitos del puesto, responsabilidades a su cargo, observaciones, también se realizó una entrevista para identificar las competencias que deben tener sus colaboradores, ayudando así a la creación del diccionario por competencias.

## Resultados

El análisis de la información se realizó a través de la revisión documental de la plataforma estratégica de la clínica Bellatrix S.A.S, enfocándose principalmente en los 47 perfiles de cargos existentes, en los cuales se encontró falencias en el proceso de selección. Por tanto, se vio la necesidad de realizar una actualización de estos perfiles por competencias, con el fin de dar cumplimiento al objetivo planteado, por esta razón se estableció un cronograma de actividades con el propósito de consolidar la información necesaria.

En primera instancia se organizó una serie de entrevistas, la primera contenía 10 preguntas abiertas constituidas por los siguientes parámetros:

- Identificación, nombre del trabajador.
- Información acerca del puesto que ocupa dentro de la organización.
- Ubicación del puesto, información acerca de en qué área se encuentra su puesto de trabajo.
- Información acerca de a quién reporta su trabajo.
- Descripción tanto del objetivo del cargo.
- Descripción de las funciones que cumple dentro de la empresa.
- Nivel educativo del trabajador.
- Experiencia en puestos afines con el puesto actual.
- Requisitos para el cargo, incluyendo características físicas y psíquicas.

- Responsabilidades a su cargo.
- Medidas de seguridad y equipos que dispone el trabajador.
- ¿Tiene alguna observación que fortalezca la información con respecto al cargo que ocupa actualmente?

Esta entrevista fue hecha a 47 trabajadores estratégicos, con los cuales se logró identificar con mayor facilidad la actividad laboral que desempeñan. Es importante tener en cuenta que se debe ubicar el cargo de acuerdo al organigrama, definiéndolo en cuatro aspectos según el nivel jerárquico, tales como: el nivel de cargo dentro de la jerarquía del organigrama, área o departamento donde está localizado, el superior jerárquico, los trabajadores a quienes supervisa el ocupante del cargo.

Después de obtener la información de la primera entrevista, se procedió a organizar las funciones; para ello, se seleccionó las funciones generales, las cuales las cumplen todos los colaboradores, ya que son una gran cantidad de tareas que permiten cumplir con el objetivo de la organización; y las funciones específicas de cada puesto de trabajo según el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). Posteriormente, fueron analizadas las competencias cardinales de la organización, para verificar si son las indicadas para la misma, lo anterior se realizó teniendo como base los valores corporativos de la empresa, por lo cual también se ve la necesidad de modificarlas, de esta manera, las nuevas competencias cardinales son: Calidad, Trabajo en equipo, Empoderamiento, Atención humanizada al cliente e innovación, siendo estas avaladas por la junta directiva de la organización.

Una vez recolectada la mayor información posible, se procedió a realizar la segunda entrevista referente a las competencias específicas de cada uno de los cargos, esta entrevista se realizó a 67 colaboradores con el apoyo del equipo de talento humano, se dividió el grupo por áreas con el fin de poder llevar a cabo la recolección de información en un menor tiempo, se utilizó el programa Excel para realizar un cuadro comparativo de las funciones de cada cargo por área, con el fin de verificar si estas correspondían al deber ser de cada colaborador; así las cosas, se procedió a dividir el equipo de talento humano, asignando a cada uno una área perteneciente a la organización.

Por consiguiente, se ejecutó una mesa de trabajo en donde se organizó la información final y así poder proseguir con la creación del formato final de los perfiles de cargos, el cual se modificó teniendo en cuenta los nuevos requerimientos, por ello, se vio la necesidad de anexar lo siguiente:

- Proceso al cual pertenece el cargo.
- Área al cual pertenece el cargo.
- Nivel.
- Personal a su cargo.
- Producto e indicador que cumple el cargo.
- Competencias cardinales.
- Competencias específicas.

De acuerdo con lo realizado, el perfil actualizado se entregó al área de calidad, donde se hizo el proceso de actualización, revisión y codificación bajo la norma ISO 9001-2015. Por otra parte, cabe resaltar que se redujo el número de perfiles correspondientes a la organización, puesto que en un principio se encontraban 47 perfiles y a la fecha corresponden solo 38 perfiles actualizados por competencias (ver Figura 1).

## Perfil de Cargo

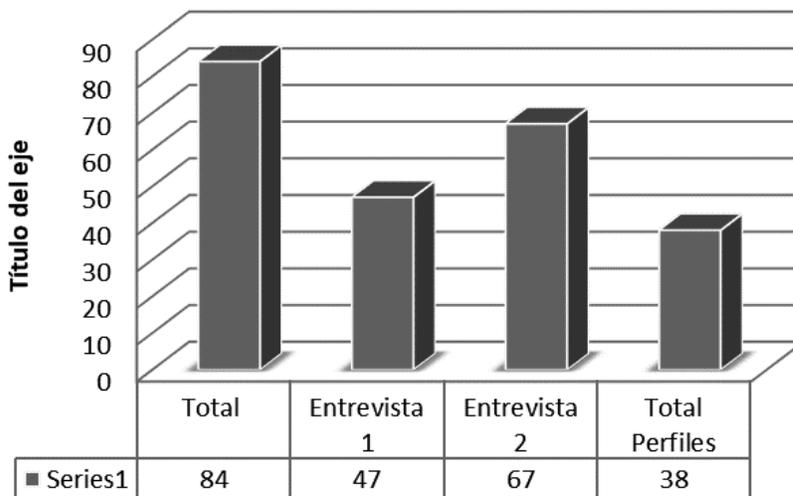


Figura 1. Perfil de cargo actualizado.

El presente trabajo ha permitido mejorar eficazmente procesos como: selección de personal, inducción y reinducción, capacitación y, la más importante, evaluación de desempeño. El trabajo se enfocó en la importancia de tener un perfil de cargos basado en competencias, puesto que es un gran apoyo para realizar actividades relevantes a cerca de la administración del personal, ya que al conocer específicamente las funciones y los requisitos necesarios para el puesto de trabajo se puede realizar una selección de personal adecuada, bajo los estándares estipulados en la norma y la organización, teniendo en cuenta las características humanas que se requieren para realizar este tipo de trabajo, además de estimar el valor y la compensación correspondiente.

De esta manera, se logró la actualización de los 38 perfiles de cargos por competencias, en los cuales se tuvo en cuenta a todo el personal de la empresa, como son: operarios, administrativos, coordinadores y, por último, la junta directiva. Lo anterior fue de gran utilidad, ya que permite organizar y actualizar los procesos que se llevan a cabo dentro del área de gestión humana de la organización, de igual forma, se organiza la información

de acuerdo a la necesidad de dicha empresa, en donde se reflejó el deber-ser de cada uno de los colaboradores, llevando la planeación de actividades y tareas que corresponden cada una y a cada cargo específico, con el objetivo de evitar malos entendidos y funciones compartidas en los cargos, lo cual es un factor que se aclara al momento de realizar el presente proceso.

Por último, es necesario mencionar que se realizó el diccionario por competencias, en el cual se encuentran las definiciones de las 5 competencias cardinales y de las 120 competencias específicas de cada cargo. Obteniendo un total de 125 competencias. Este diccionario está compuesto por:

- Introducción.
- Cuadro de competencias, donde se puede observar las competencias que existen dentro de la organización.
- Definición de competencia y sus Niveles de Desarrollo, explicando cómo se encontrará definidas las competencias de toda la organización, tanto competencias cardinales como las competencias específicas.

- Competencias cardinales, en esta parte se encontrará la definición en sus respectivos niveles.
- Competencias específicas, en esta parte se encontrará la definición en sus respectivos niveles.
- Referencias Bibliográficas.

### Discusión

Para el presente apartado, se debe tener en cuenta que esta es una investigación de tipo descriptivo, por lo tanto, el trabajo está basado como herramienta de apoyo para alinear el direccionamiento del área de talento humano en concordancia con los desafíos que enfrenta continuamente el sector empresarial para permanecer en los mercados altamente competitivos tanto a nivel nacional como internacional.

En concordancia, es necesario hablar sobre la gestión humana o gestión de talento humano, puesto que es:

Uno de los campos empresariales que durante los últimos años han tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida (Beer, 1997). Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías (Boston Consulting Group, 2008). (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010, p. 15).

Es relevante mencionar que la gestión de talento humano tiene varios procesos, entre ellos:

- Planificación de RRHH: La proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento.

- Reclutamiento: La capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el *employer branding*.
- La incorporación a la empresa; este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización.
- Plan estratégico: El proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos.
- Evaluaciones 360 °: La evaluación 360 grados es una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
- Desarrollo del liderazgo: Actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- Desarrollo profesional: Proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera.
- Programas de reconocimiento: Un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
- Competencias: Esos comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
- Retención: Un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del top talent de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención. (Oyarzun, s.f.).

Todos estos procesos son de gran importancia, pero en el presente

trabajo se enfocó en los perfiles de cargos que enmarcan la relación de actividades que desarrolla una persona al ocuparlo. Por tanto, se debe iniciar el proceso de creación de cualquier cargo estableciendo un listado de actividades que la persona debe realizar. A esta relación de actividades le daremos un orden de importancia en la redacción, empezando por las actividades más importantes, que seguramente dieron origen a su creación, hasta las más sencillas y repetitivas del cargo. Además, cabe resaltar que para la organización en la cual se trabajó, coincide con la importancia de realizar la actualización de los 47 perfiles que inicialmente se encontró y la debida creación de los perfiles de cargos que faltaban, evidenciándose la necesidad de tener en cuenta aspectos importantes como lo son las competencias cardinales y específicas de cada cargo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (s.f.) define el término competencia como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”. (p. 9).

Dicho lo anterior, fue necesario que la organización implementara un modelo integral de gestión por competencias, debido a que este modelo es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de un colaborador en su puesto de trabajo, de ahí que, es de suma importancia que la organización cuente con esta herramienta válida de un perfil por competencias.

Para empezar con la actualización de los perfiles fue necesaria la recolección de la información sobre el perfil de cargo, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del manual de funciones, donde junto con otro tipo de información estarán consignadas las diferentes competencias y los

niveles o grados requeridos para cada una. De esta manera, se encontró que en los perfiles de la Clínica no se implementó un esquema por competencias, lo cual lleva a la ejecución necesaria de este fragmento.

Inicialmente, se realizó dos entrevistas con las cuales se logró ratificar la información necesaria para cada perfil. El método de las entrevistas consistió en tratar de mantener una conversación con el ocupante del puesto que se desea analizar, generalmente se suele realizar en el mismo lugar de trabajo. Estas entrevistas fueron estructuradas, es decir, están preparadas, y si se realiza de la forma correcta se obtiene información muy relevante del puesto de trabajo (tareas, obligaciones, estudios, experiencia, responsabilidades, condiciones laborales, etc.). Una vez realizada la entrevista se compara, corrobora la información obtenida y en caso de haber dudas se consulta con el supervisor inmediato. Se pueden realizar individualmente, en grupo, o con el supervisor.

Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

La entrevista no se basará en cuestionarios cerrados y altamente estructurados, aunque se puedan utilizar, sino en entrevistas más abiertas cuya máxima expresión es la entrevista cualitativa en profundidad, donde no sólo se mantiene una conversación con un informante, sino que los encuentros se repiten hasta que el investigador, revisada cada entrevista, ha aclarado todos los temas emergentes o cuestiones relevantes para su estudio. (Basoria, s.f.).

También se tuvo en cuenta:

Datos objetivos como educación y experiencia laboral, [entre otros], se resuelven en una primera instancia y no constituyen la parte más difícil de la tarea; de todos modos, es necesario dejar claro la real necesidad de lo que se plantea. Los puntos clave y de más difícil definición estarán dados por las competencias conductuales o características de personalidad, y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto, es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones pertinentes. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el esquema organizativo, y definir correctamente de quién depende la posición, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes y qué incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición. (Alles, 2006, p. 156).

Por otra parte, los perfiles actualizados en la Clínica Bellatrix, aparte de agregar información necesaria, son indispensables a la hora de realizar el proceso de selección de personal, ya que este vendrá sujeto a las necesidades que se ven evidentes dentro del perfil deseado. De esta manera, se beneficia el proceso de reclutamiento, al indagar e investigar las necesidades y las características de personal requerido, y así realizar un estudio claro y preciso para poder seleccionar el perfil, lugar para adquirir los candidatos más adecuados (García, 2017).

De acuerdo con lo anterior, el proceso que se ha llevado a cabo

resultó de gran beneficio para la organización, ya que de acuerdo a la presente actualización de manuales de funciones y perfiles de cargos por competencias se procede realizar el ajuste a todos los procesos del área de gestión de talento humano. Cabe resaltar que este trabajo es indispensable para la actualización de una evaluación de desempeño, que evaluó las competencias actuales por cada uno de los perfiles creados, con el objetivo de tener una visión más clara de las necesidades de la organización, lo cual da paso a mejorar los procesos de capacitación de la misma, esto permite ver y definir que se trabaja en un mismo sentido y con un mismo propósito, mejorando el clima y cultura organizacional.

Para finalizar, es importante mencionar que los perfiles de cargo por competencia dieron como resultado un diccionario por competencias, el cual contiene la definición de cada una de ellas por niveles, y se convierte en una herramienta de orientación que actúa también como un plan de comunicación interno, y permite conocer en mayor profundidad las competencias específicas que definimos en el diccionario y las preguntas asociadas a dichas competencias, con el fin de facilitar su identificación en los candidatos. Debido a que la mayor carga de la empresa se centró en la elaboración del Diccionario de Competencias, el posterior análisis estará focalizado en este campo y en la gestión de los Recursos Humanos bajo un Modelo basado en Competencias, realizando una revisión teórica más detallada y reflexionando sobre las propuestas de mejora de cara al procedimiento llevado a cabo.

## Conclusiones

El perfil de cargo, el cual es el método de recopilación de información necesaria, contiene requisitos, exigencias obligaciones y los requerimientos necesarios exigidos para el cumplimiento eficaz

