



Importancia de un modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia.

Autores:

Deby Karina Muñoz Medina

Gustavo Quintero Ayala

Jorge Luis Areiza Mesa

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Urabá (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

diciembre de 2023

Importancia de un modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio
público en el municipio de Mutatá Antioquia

Autores:

Deby Karina Muñoz Medina

Gustavo Quintero Ayala

Jorge Luis Areiza Mesa

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Sandra Patricia Sánchez Álvarez

Administradora financiera

Maestrante en direccionamiento estratégico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Urabá (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Diciembre de 2023

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta el final de este proceso, a aquellas personas que han sido mi fuente inagotable de inspiración, apoyo, aliento y comprensión a lo largo de esta travesía académica como meta propuesta. A mi madre y hermanas, cuyo amor incondicional, tolerancia y sacrificios han hecho, para poder lograr el nuevo camino hacia mi triunfo. Son mi mayor impulso, el motor que me da fuerza cada día para lograr y pasar cada etapa de este bello proceso. A la memoria de mi padre que en paz descansa, que vivieras siempre en mí, y con sus enseñanzas me ayuda a enfrentar la vida, gracias padre por haber existido. A mi pareja, por su comprensión, paciencia, espacios infinitos para superar mis miedos e inseguridades, por su amor constante.

Su apoyo ha sido incondicional en los momentos de incertidumbre. A mis docentes, quienes con paciencia y sabiduría han guiado mis pasos en el mundo del conocimiento. Su enseñanza va más allá de las aulas, dejando una huella imborrable en mi formación. A mis compañeros de estudio, quienes han compartido risas, desafíos y momentos difíciles. Su apoyo ha sido un brillo en los días oscuros.

Finalmente, dedico este esfuerzo a mí mismo, como recordatorio de la capacidad de perseverancia y dedicación que reside dentro de cada uno de nosotros. Pues este logro no solo es mío, sino de todas aquellas personas que han contribuido de alguna manera a mi crecimiento personal, laboral y académico, dejan una huella imborrable en este viaje y este trabajo es un testimonio de nuestra colaboración y apoyo mutuo. Gracias por ser parte fundamental.

Deby Karina Muñoz Medina

Este proyecto está dedicado a mi familia, a mis padres por darme la base principal para el inicio de mis estudios, especialmente a mi hermano Oscar Danilo Areiza y a mi tía Ligia Irene Mesa, quienes han sido un pilar fundamental constante en motivación y apoyo en la realización de este proyecto académico, por entender mis sacrificios desde la distancia y confiar en mis capacidades.

Que este trabajo sea un tributo a su permanente apoyo y a una gratitud profunda que siento hacia ustedes.

Jorge Luis Areiza Mesa

Dedico este trabajo a mis padres, Gustavo Quintero Suaza y María Eberlides Ayala Arango, quienes siempre creyeron en mí y me brindaron el amor y el apoyo incondicional necesario para alcanzar esta meta.

Este trabajo está dedicado a Maritza Fernanda Castrillón y María Paula Quintero Blandón, por ser mi fuente constante de inspiración y motivación. sus apoyos inquebrantables hicieron posible superar todos los desafíos que se presentaron en el camino.

Dedico este trabajo a la memoria de María Adelfa Arango, cuyo legado y enseñanzas han dejado una huella imborrable en mi vida. Su influencia perdura en cada página de este trabajo.

Gustavo Quintero Ayala

Agradecimientos

Agradezco, a Dios por permitirme superar cada obstáculo y dificultades a lo largo de mi vida. A mi madre, que más que la mejor madre del mundo es y siempre ha sido mi mejor amigo compinche incondicional, que me ha consentido y apoyado sin esperar nada cambio en todos mis sueños y metas, la cual es mi ejemplo a seguir, mi guía, mi polo a tierra, que con cada mirada me ha enseñado que con sacrificio, amor, valores, principios, constancia y disciplina se lograr lo propuesto, por enseñarme a no rendirme ante ningún obstáculo y por esas largas noches de insomnio a mi lado. A mis hermanas, por la gran fe puesta en esta aventura con bajas y altas y por cada palabra llena de amor recalcándome habilidades que no había descubierto en mí. A mis compañeros de trabajo, que siempre están dispuesto a dejarme correr el riesgo sobre lo aprendido. Gracias a todas las personas que ayudaron en la realización de este proyecto.

Deby Karina Muñoz Medina

Agradezco sinceramente a cada una de las personas que contribuyeron de manera significativa desde el inicio hasta el final de mi formación académica en el pregrado de administración de empresas. En primer lugar, expresar mi más profundo agradecimiento, a Dios nuestro señor y a cada uno de los profesores que compartieron su tiempo, sus conocimientos y experiencias conmigo, aportando a mi aprendizaje para lograr la culminación de este proyecto. Además, extendiendo mi agradecimiento a mis compañeros y amigos de clase, a cada uno por su acompañamiento y apoyo en este tiempo de enseñanza en el que compartieron ideas significativas a lo largo de este proceso.

Jorge Luis Areiza Mesa

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Sandra Patricia Sánchez Álvarez, por su guía experta y apoyo constante a lo largo de este trabajo. Su dedicación y paciencia fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

Agradezco sinceramente a mi familia por su inquebrantable apoyo emocional y financiero durante todo este proceso. Su aliento constante fue mi fuente de inspiración y motivación.

Quisiera agradecer a mis compañeros de investigación por sus valiosas contribuciones y debates que enriquecieron este trabajo. Su colaboración fue esencial para la culminación de este proyecto.

Gustavo Quintero Ayala

Contenido

Lista de tablas y figuras.....	10
Introducción.....	13
CAPÍTULO I.....	15
1 Planteamiento del problema.....	15
1.1 Descripción del problema	15
1.1.1 Pregunta de investigación	19
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo general.....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Justificación	21
CAPÍTULO II	24
2 Marco referencial	24
2.1 Antecedentes.....	24
2.1.1 Antecedentes internacionales	24
2.1.2 Gestión por competencias y desempeño laboral en una subgerencia de una municipalidad distrital de la Región Lima.....	25
2.1.3 Antecedentes nacionales.....	25
2.1.4 Antecedentes regionales o locales.....	27
2.1.5 Gestión de la comunicación externa en la Alcaldía de Apartadó a través de Facebook durante el periodo de pandemia 2020-2021	27
2.2 Estado del arte.....	28
2.2.1 Contextualización.....	28
2.2.2 Clasificación y categorización	28
2.2.3 Modelos de gestión de recursos humanos en las empresas	29
2.3 Ventajas y beneficios de la gestión por competencias	39
2.3.1 Relación de los procesos de inducción con la generación de competencias en las empresas...	40
2.4 Marco teórico	41
2.4.1 Teoría clásica de la administración de Henry Fayol	41
2.4.2 Teorías administrativas	43

2.4.3	Gestión por competencias y desempeño laboral	44
2.4.4	Modelo de madurez aplicado al contexto organizacional en lo público.....	45
2.4.5	Competencias de la administración de empresas basados en el proyecto Tuning	46
2.4.6	Evaluación y valoración de desempeño de empleados vinculados en provisionalidad en el sector público.....	46
2.4.7	Gestión de la comunicación externa en la Alcaldía de Apartadó	48
2.5	Marco conceptual.....	48
2.5.1	Administración.....	48
2.5.2	Aptitudes	48
2.5.3	Capacitación.....	48
2.5.4	Competencias	48
2.5.5	Empleados públicos.....	49
2.5.6	Evaluación de competencias laborales	49
2.5.7	Experiencia profesional	49
2.5.8	Gestión	49
2.5.9	Gestión por procesos	50
2.5.10	Gestión de recursos humanos	50
2.5.11	Gestión por competencias.....	50
2.5.12	Modelo de gestión por competencias.....	50
2.5.13	Motivación laboral	51
2.5.14	Puesto de trabajo.....	51
2.5.15	Recursos humanos	51
2.5.16	Talento.....	51
2.6	Marco legal.....	51
2.6.1	ISO 45001-2018.....	51
2.6.2	Ley 1164 de 2007	51
2.6.3	Decreto 4904 de 2009.....	52
2.6.4	Decreto 815 de 2018.....	52
2.6.5	Decreto 947 de 2022.....	52
2.6.6	Decreto 2020 de 16 Junio 2006	53
2.6.7	NTC 5581 de 2007	53
2.6.8	Ley 1562 del 2012	53

2.6.9	Resolución 0312 de 2019	54
2.6.10	Decreto Ley 1567 de 1998.....	54
CAPITULO III		55
3	Diseño metodológico.....	55
3.1	Identificación de las variables de investigación.....	55
3.1.1	Variable dependiente.....	55
3.2	Enfoque o estudio.....	55
3.2.1	Principio exhaustivo:.....	56
3.2.2	Principio excluyente:.....	56
3.2.3	Diseño.....	56
3.3	Población.....	57
3.3.1	Criterios de inclusión.....	57
3.3.2	Criterios de exclusión:.....	57
3.3.3	Muestra	57
3.3.4	Técnicas de recolección de datos	58
3.4	Consideraciones éticas.....	64
CAPÍTULO IV.....		65
4	Hallazgos y análisis de la información.....	65
4.1	Discusión de resultados	65
4.2	Triangulación de la información	67
4.2.2	Análisis de los resultados en contraste con revisión documental -antecedentes	69
5	CAPITULO V	78
5.1	Conclusiones.....	78
5.2	Recomendaciones.....	80
6	Referencias.....	81
Anexos		91

Lista de tablas y figuras

Tabla 1 Conceptos del término competencias por diferentes autores.....	45
Tabla 2 Muestra elegida.....	58
Tabla 3 Guía de entrevista sobre gestión de competencias	59
Tabla 4 Operacionalización de variables	64
Tabla 5 Resultados	67
Tabla 6 Anexo 1 Consentimiento informado.....	91
Figuras	
Figura 1 Gestión por competencias	34
Figura 2 Modelo de competencias- Interacción	37
Figura 3 Modelo de gestión por competencias basada en el “Modelo del iceberg de Spencer y Spencer	39
Figura 4 Ilustración 1 Proceso del desarrollo del talento humano	44

Imagen

Imagen 1 Validación de instrumento de recolección de datos **¡Error! Marcador no definido.**

Imagen 2 Validación de instrumento Grupo focal 94

Resumen

El modelo de gestión por competencias es considerado, como un proceso que instituye la eficiencia, la eficacia y la efectividad en los procesos de trabajo de las empresas, evidenciándose así una falla que sin lugar a dudas podría evidenciar un desafío en la alcaldía de Mutatá. En esta investigación se tuvo como objetivo reconocer la importancia del modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia. La investigación se realizó por medio de un enfoque cualitativo y el diseño de investigación-acción, se utilizó la técnica de la entrevista con el propósito de conocer la percepción de la principal autoridad del municipio de Mutatá en cuanto aspectos de gestión por competencias. Se pudo concluir que la gestión por competencias en las empresas es un aspecto esencial que estandariza los procesos de trabajo y los encamina a una mejora continua para así alcanzar la misión, la visión y los objetivos y políticas organizacionales, dentro de las principales dificultades que se establecieron acerca de la implantación de un modelo de gestión por competencias en entidades públicas se pudo establecer que uno de los principales efectos adversos es que los colaboradores se resistan al cambio, que no existan los recursos financieros para poder implantar dicho modelo, que no haya honestidad en la evaluación de desempeño y la falta de un perfil idóneo para poder desempeñar los cargos. Las competencias principales encontradas son las cardinales y las específicas, que abarcan una serie de aspectos no solo de habilidades técnicas, sino de personalidad en el colaborador.

Palabras clave: Gestión por competencias, perfiles de cargo, idoneidad, talento humano.

Abstract:

The competency management model is considered as a process that institutes efficiency, effectiveness and effectiveness in the work processes of companies, thus evidencing a failure that could undoubtedly reveal a challenge in the mayor's office of Mutatá. The objective of this research was to recognize the importance of the competency-based management model in public service companies in the municipality of Mutatá Antioquia. The research was carried out through a qualitative approach and the action research design, the interview technique was used with the purpose of knowing the perception of the main authority of the municipality of Mutatá regarding aspects of management by competencies. It was concluded that management by competencies in companies is an essential aspect that standardizes work processes and directs them to continuous improvement in order to achieve the mission, vision and organizational objectives and policies, within the main difficulties that arise. established about the implementation of a competency-based management model in public entities, it was possible to establish that one of the main adverse effects is that employees resist change, that there are no financial resources to be able to implement said model, that there is no honesty in the performance evaluation and the lack of a suitable profile to be able to perform the positions. The main competencies found are cardinal and specific, which cover a series of aspects not only of technical skills, but also of the personality of the collaborator.

Keywords: Management by competencies, position profiles, suitability, human talent.

Introducción

Este proyecto tiene como objetivo principal, reconocer la importancia del modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia, una idea de investigación planteada con el fin mejorar su rendimiento, competitividad y contribuir al desarrollo de los procesos de trabajo en las organizaciones.

Un ejemplo claro de gestión por competencias laborales, es el establecido en la capital del país, que por medio de su Resolución 431 de (2022), estableció para todos sus servidores públicos los perfiles de competencias de acuerdo a sus funciones.

En la administración municipal de Bello Antioquia, se actualizó el manual específico de competencias, por medio del radicado 2019004000258, (2019) y se encuentra basado en el artículo 122 de la constitución política de Colombia, que establece que no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento, por lo que se señalan funciones direccionadas en los empleados públicos de este municipio para administrar el talento humano de manera eficiente y a través de competencias globales que regulan los requisitos funciones y competencias laborales en los empleados públicos del municipio de Bello Antioquia.

En el municipio de Apartadó Antioquia, se estableció por medio del Decreto 20250 del año (2022), la actualización del manual de funciones específicos y competencias laborales para los empleados públicos del municipio de apartado señalando así todos aquellos requerimientos referentes al perfil de competencias que son necesarias para poder ocupar el cargo en esta alcaldía.

En el caso del municipio de Mutatá, no se encuentra establecido aún, un modelo de competencias ni generales ni específicas, en cuanto a los cargos, (Alcaldía de Mutatá, 2020).

Por lo anterior, se considera importante, poder brindar una eficiencia absoluta en todos los procesos de trabajo a los empleados públicos, y es aquí, donde es fundamental el modelo de gestión por competencias en todas las empresas públicas actualmente constituidas, esto ya que las competencias,

son las características que tiene un individuo de desenvolverse con gran progreso y éxito en una organización fidelizando a los clientes que hagan parte de la obtención de resultados, (Fuertes et al., 2021).

Inicialmente, en la primera parte de este estudio, se hace mención, al planteamiento del problema, en el cual se mencionan aspectos, como la gestión de los recursos humanos y temas del perfil competente, para poder crear buenas habilidades en los trabajadores.

También se contextualiza una perspectiva, del desafío que es poder contar con excelentes talentos en las organizaciones, y cómo un modelo de gestión por competencias, podría especificar las actitudes y aptitudes, que perfilan a los colaboradores como elementos mayormente productivos y factibles en la economía organizacional bajo criterios de globalización descritos.

En esta investigación también se contempla el objetivo general y los objetivos específicos, que reconocen lo importante que es el modelo de gestión por competencias en empresas públicas del municipio de Mutatá y también su análisis y beneficios.

Se describe también, la importancia de este estudio de acuerdo a su relevancia personal, social, educacional y teórica.

En su capítulo 2, se soporta esta investigación a través del marco referencial en donde se tienen en cuenta los antecedentes, el estado del arte, las teorías asociadas, y también una normativa del marco legal que hacen coherente el propósito de esta investigación.

Seguido a esto se cuenta con el diseño metodológico, en el que se determina el tipo de enfoque o estudio, la población, la muestra, y las técnicas para la recolección de datos, estableciendo de la misma manera, el análisis de la información recolectada, los resultados arrojados en esta investigación, y en último lugar, se describen las consideraciones éticas del estudio, el análisis de la información con sus hallazgos, que hacen parte fundamental de este trabajo investigativo, las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

La globalización ha traído consigo competencias entre las diferentes empresas comerciales, industriales y de servicios, buscando una superioridad no solo en la gestión de los recursos humanos, sino también en la calidad de los servicios que se prestan a diario. Lo anterior ha dejado como consecuencia el desempleo, siendo este un flagelo de tipo mundial, y esto se va reflejando a medida que los cargos laborales se vuelven rotativos en las empresas, por falta de un perfil competente para ocupar este tipo de plazas laborales, por lo que en países latinoamericanos como Chile (Segovia-Díaz, 2012) y Perú (Pacherrez & Marrufo, 2020), se puede evidenciar la carencia de habilidades en diversas áreas de trabajo en empresas públicas, considerándolo como un problema que va en aumento, y que por ende podría reducir una calidad en los procesos de trabajo además de un bajo progreso y deficiente desarrollo de una cultura organizacional .

En el entorno laboral actual, las empresas se enfrentan a un desafío constante, y este es el hecho de encontrar y retener a los mejores talentos. Para lograrlo se requiere no solamente establecer perfiles de cargo a los operarios sino también implementar modelos eficientes de gestión por competencias para los colaboradores. Un modelo de gestión por competencias es una herramienta que permite identificar y desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para desempeñar con éxito un puesto de trabajo. Se basa en la premisa de que los colaboradores son más valiosos cuando están en sintonía con las necesidades de la organización, (Arévalo, 2018).

La gestión por competencias de acuerdo a Ruíz-Sánchez (2019), en algunos países Europeos y Norteamericanos, se ha establecido mediante sistemas de certificación, lo que se refiere simplemente a el aumento de la eficiencia en los planes de capacitación laboral para sus colaboradores, entre estos países se encuentran Australia, Francia, Reino Unido, España, y Estados Unidos, que evidencia la

competencia laboral como una herramienta clave en la productividad empresarial y en el mantenimiento de una cultura organizacional y clima positivo, además de una adecuada gestión en cuanto a las relaciones humanas del entorno laboral, lo que se constituye además de una formación técnica, o profesional, la calidad de la atención.

Otro ejemplo claro, es que en países como Canadá, algunas empresas, consideran, que el factor humano es el principal eje estructural que debe tenerse en cuenta en el momento de tomar algún tipo de decisión, y también, al momento de la implementación de nuevos objetivos o lineamientos; por esto realizan un seguimiento y evaluaciones al personal, para poder conocer el desempeño que van teniendo, que tiene como propósito, el poder alcanzar las metas organizacionales, el logro de la misión, visión y objetivos corporativos, puesto que dependiendo de este resultado productivo de rendimiento en los procesos de trabajo, se ofrece una calidad eficaz en la atención, (Marín, 2022).

Se podría señalar que el modelo de gestión por competencias de los colaboradores es una herramienta invaluable para el crecimiento y éxito de las empresas en el mercado actual, lo que de acuerdo a Valiente et al., (2020), permite identificar y desarrollar el talento necesario para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, lo anterior promueve, el crecimiento, la satisfacción de los colaboradores al brindarles la oportunidad de desarrollar sus habilidades y competencias. Implementar un modelo de gestión por competencias es una inversión a largo plazo que seguramente dará grandes resultados, (Rey De Castro et al., 2020).

En los últimos años, muchas empresas públicas han adoptado el modelo de gestión por competencias como una forma de mejorar la eficiencia y la productividad de sus colaboradores. Este enfoque se basa en identificar y desarrollar las habilidades, conocimientos y aptitudes de los empleados, para alinearlos con los objetivos y las necesidades de la organización, (Mendieta et al., 2020).

En Colombia, según Rivera-Reyes (2023), una de las principales herramientas de creación de valor para los clientes, se evidencia en una visión globalizada de las áreas de las organizaciones, que

evidencian la mejora continua en la gestión de procesos, cuyo resultado es el aumento de la productividad y la competitividad de sus colaboradores, en el que el principal plan de acción se evidenció por medio de la eficiente gestión de los recursos humanos, ajustados a la necesidad de cada una de las áreas, basadas en el desarrollo de modelos de mejora en la gestión por competencias.

Sin embargo, aunque las empresas en Colombia se consideran un subsistema con la entrada del siglo XXI, es necesario replantear esta noción que se tiene, puesto que en la actualidad y en el contexto en el que está el país, es relevante analizar los fenómenos que se han producido en su entorno, ya que hay una múltiple exposición a factores, y dificultades que se generan a diario, lo que genera en las organizaciones, una toma de acciones pertinentes para gestionar los procesos y reducir los riesgos, siendo estos según Olis-Barreto et al., (2021), el déficit económico, y financiero que se vive hoy en día, esto por el aumento de la pobreza con un 42% por lo que alcanzaría fácilmente a generar vulnerabilidad en las grandes y pequeñas empresas.

Para poder enfrentar esta crisis y aludiendo a dicho flagelo empresarial, es necesario la comprensión de ciertos aspectos que tienen una influencia directa en la organización, y se compone de criterios tecnológicos, económicos, políticos, climáticos, jurídicos, y psicosociológicos basados en las fuerzas competitivas de Porter, aportando así un análisis dentro del entorno empresarial en el cual se pueda buscar un modelo de gestión por competencias en función de las anteriores variables, (Olis-Barreto et al., 2021).

Por su parte Confecámaras (2023), señala que las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia, se instituyen como un impulso monetario en amplias proporciones y la creación de sociedades pasó de 42.358 (2022) a 42.797 (2023), lo que representa un crecimiento del 1% respecto a 2022, por su parte las personas naturales pasaron de 128.177 (2022), a 121.638 (2023), teniendo en cuenta que lo más relevante es un impacto positivo en la generación de empleo, lo que de forma

consecuente hace que haya mayor competitividad entre ellas, y que las empresas establezcan dentro de su sistema de calidad modelos de gestión por competencias, (COMFECÁMARAS, 2023).

En el caso de los modelos de gestión por competencias actualmente establecidos ciudades como Bogotá ((2022), tienen establecido su programa de gestión por competencias para los empleados públicos con el propósito de poder prestar un excelente servicio y a la vez contar con personal idóneo.

También, en el Urabá antioqueño empresas como Corpourabá (2023) establecen un plan estratégico del talento humano basados en las competencias, que es desarrollado a través del ciclo de vida del servidor público, en el que se enlazan, diferentes criterios de gestión de conocimiento información y comunicación, gestión de valores para resultados, direccionamiento, planeación, evaluación de resultados, control interno y talento humano, materializándose en planes de capacitación, y programas de incentivos, establecidos en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo lo que contribuye a el poder implementar todas las políticas de gestión y de desempeño institucional y así alcanzar los resultados de productividad que requieren en sus empleados.

De la misma manera en el municipio de Bello (2019), se actualiza de manera constante el manual específico de competencias en donde las funciones se direccionan hacia los empleados públicos, básicamente para que haya una efectiva administración del talento humano y que al mismo tiempo los mismos empleados cumplan con los requisitos funcionales de competencia laboral. En el municipio Apartadó (2022), también se encuentra establecido a través del decreto 20250 una actualización del manual de funciones y competencias laborales para los empleados de dicho municipio, en los cuales se establecen unos requisitos fundamentales para quienes vayan a ser parte de la administración pública.

A diferencia de los anteriores en el municipio de Mutatá no se evidencia ningún tipo de programa protocolo o modelo de gestión por competencias aplicado en esta alcaldía.

Aun, cuando las administraciones públicas son la relación directa entre alcaldía y comunidad, debido a la falta de conocimientos se podrían presentar problemas de falta de planificación en donde no

se logre definir de forma específica cuál es la misión que tiene la administración como tal, también al no definirse de manera adecuada los roles y responsabilidades de los funcionarios sería imposible controlar todos los procedimientos en las actividades establecidas para que haya un buen funcionamiento de la empresa, (Orellana et al., 2020).

Cabe recalcar que a todos los empleados de las empresas, es indispensable realizarles además del empalme acerca de las tareas específicas de su área, según lo señalado por Pineda-Cerón (2020), una inducción adecuada que le permita conocer la cantidad de la información que va a manejar y también todo lo relacionado con la política, los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la organización, lo anterior establece cierto tipo de ventajas a la empresa que se reduce en una adaptación correcta al puesto de trabajo y también la reducción de la tasa de rotación de empleados, permitiendo así que el trabajador realice con seguridad calidad y facilidad sus actividades.

Se busca en este estudio, el darle la importancia al modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia, ya que en esta empresa de servicio a la comunidad, de acuerdo a lo señalado por la Alcaldesa María Esilda Palacios Giraldo (comunicación personal, 2023) no cuenta en la actualidad con un modelo de gestión por competencias, ni con procesos de capacitación frecuente al personal, teniendo en cuenta que si se aplicara, sería un aporte enorme para el municipio en materia de fortalecimiento de conocimientos a los trabajadores, a través de entrenamiento adecuado para un resultado de optimización de procesos.

De acuerdo con lo anterior surge la siguiente pregunta:

1.1.1 *Pregunta de investigación*

¿Qué importancia genera un modelo de gestión por competencias, en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia, que orienten al rendimiento y productividad de los trabajadores?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Identificar la importancia del modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los diferentes modelos de gestión de recursos humanos y los tipos de competencias aplicados en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia
- Describir los beneficios y dificultades que tiene la implementación de los modelos de gestión por competencias aplicados en una empresa de servicio público en el municipio Mutatá Antioquia.
- Determinar las principales características con las que debe contar un perfil competente necesario en una empresa de servicio público en el municipio Mutatá Antioquia.

1.3 Justificación

La gestión por competencias en las organizaciones adquiere múltiples beneficios como una herramienta efectiva, no solo para la gestión del cambio organizacional, sino para una efectiva optimización en la cual los colaboradores se adhieren a una simplificación de gran valor en fases de mejoras organizacionales y el logro de los objetivos. Por lo que perfecciona de manera significativa la productividad tanto individual como ocupacional en beneficio de una mayor adaptación del individuo a su puesto de trabajo, y a la cultura organizacional, lo que en un futuro posibilita buenos resultados en las evaluaciones de desempeño y así mismo puede proporcionar bases, para el establecimiento de programas de incentivos, o salarios más justos y equitativos, (Salazar y Sanclemente, 2023).

En coherencia con lo anterior se podría señalar según Salazar y Sanclemente (2023), que la gestión por competencias, es un tema que ha ido evolucionando de forma rápida, no solamente en países tercermundistas sino también en Colombia, ya que normalmente, este tipo de organizaciones crean tendencias, en gestión operativa, administrativa y estratégica con el propósito de identificar las mejores metodologías para aumentar su eficiencia, eficacia y productividad.

Por ende según lo señalado por Ruíz-Sánchez (2019), en los excelentes resultados que genera una eficaz gestión por competencias en las organizaciones de la actualidad se hace altamente conveniente la realización de este estudio, reflejando así, el hecho de que una competencia laboral, contribuye a conocer las aptitudes que tiene el colaborador de la empresa, y si este ha logrado o no la idoneidad que se requiere para estar en el cargo o sigue en su proceso de alcanzarlo, por eso las evaluaciones de desempeño constantes en las organizaciones, ayudan a poder especificar cualquier tipo de dificultad que se evidencie dentro del proceso de trabajo, que se efectúa en la empresa y así mismo ayuda a la mejora continua. De esta manera la competencia y conocimientos técnicos en los colaboradores se debe de convertir en un factor inherente en las empresas, orientado a procesos

estandarizados y servicios bien prestados al cliente, ya que se logra una mayor motivación en las actividades, (Alves, 2023).

Sumado a lo anterior, de acuerdo a Correa (2017), el sentido social de esta gestión en las comunidades ha tenido un amplio progreso porque las administraciones gubernamentales se encuentran motivadas en la creación de incentivos monetarios y políticos, para que así los colaboradores puedan enfrentarse a los modelos económicos actuales. De lo anterior hace parte la importancia que genera dicha investigación, puesto que se consideran características fundamentales que tienen los trabajadores que contribuye al excelente desempeño en los procesos de trabajo que los hace distinguirse de una manera eficaz.

Pero la importancia de esta investigación, sigue su progreso a medida que promete un alto estándar investigativo en revisiones documentales, que visibilizan su relevancia teórica, que ofrece en la temática principal de este proyecto la gestión por competencias como aspecto significativo y se focaliza con la competitividad impactando, de forma específica en las empresas a nivel global, lo que refiere, que las organizaciones se pueda lograr una posición favorable en cuanto a los demás competidores del mercado, y al mismo tiempo, con un correcto manejo de los recursos humanos, en donde no solo se ofrece un producto mejor en calidad, sino además segmentando la esencialidad de las competencias de los colaboradores en las pymes, (Quiroz & Delgado, 2020).

Una adecuada gestión de los recursos humanos, que está basada en las competencias, descubre de manera integrada, la superficie estratégica en las empresas, el comportamiento humano, y la amplitud de sus capacidades, por lo tanto las competencias en el trabajador, y como el mecanismo transcendental de la alta dirección, contribuyen como valor agregado y ventaja relevante en la organización, en el desarrollo eficiente de las aptitudes del personal, que tienen como prioridad la búsqueda de la excelencia, (Bejarano, 2022).

Esa investigación contribuye al análisis y comprensión de la importancia de los modelos de gestión por competencias se pueden aplicar en el proceso de gestión de recursos humanos y que esta aplicabilidad sea asertiva, de manera que, al establecer un modelo de gestión por competencias se pueden desarrollar técnicas específicas en los colaboradores, hasta llegar a capacidades más subjetivas como lo es el trabajar en equipo en adherencia a las capacidades de venta.

CAPÍTULO II

2 Marco referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 *Antecedentes internacionales*

2.1.1.1 Título: Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú.

Autores: Rey de Castro Hidalgo, Daniel Enrique; Gutiérrez Ascón, Jaime Eduardo; Uribe Kajat, Justina, (biblioteca Redalyc- Fecha de publicación Julio/2020).

En este artículo, autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982) y Mertens (2000), tienen la noción de la palabra competencia, como capacidades rendimiento y características que están relacionadas de manera cercana a un buen resultado de éxito. En tal caso, esta fue una investigación en la que se buscó la relación que tiene la gestión por competencias y el clima laboral, en donde se obtuvo un resultado positivo en el que, sin lugar a dudas, la gestión por competencias y el buen clima laboral están relacionadas de manera significativa. Sin embargo, autores como Rivero Martín y Gil (2015), establecen, que es necesario que los colaboradores adquieran competencias que se adapten a la necesidad del mercado actual, un ejemplo muy claro, es que dichos trabajadores, conozcan acerca de la resolución de conflictos, puesto que es un aspecto con amplia demanda en el entorno laboral.

Basados en este artículo, es necesario comprender que el clima laboral, es el resultado a un rendimiento de los operadores y una satisfacción laboral que a su vez ayuda a la mejora continua de los procesos y al sostenimiento de los indicadores de producción como lo son la atención y el rendimiento en las empresas, eso además se relaciona también con el nivel de liderazgo ejercido por la alta dirección que se vincula en el nivel de confianza existente entre supervisores y colaboradores en optimización de los productos o servicios entregados, (Rey De Castro et al., 2020).

2.1.2 Gestión por competencias y desempeño laboral en una subgerencia de una municipalidad distrital de la Región Lima.

Esta tesis realizada, por Saucedo Barahona, Mirsa Marlid, en Lima Perú, establece el resultado de la variable de gestión por competencias, y el desempeño laboral de los trabajadores, en la cual se puede concluir, que existe una relación altamente positiva entre dichas variables; y, lo anterior se explica, no solo por la adaptación que han tenido las organizaciones modernas en cuanto a la necesidad del consumidor, teniendo como ejemplo clave la pandemia que hubo, sino además el hecho de que se requiere una mejora continua en las empresas, para que se pueda generar una fidelización y al mismo tiempo una satisfacción laboral de las personas que adquieren el bien o el servicio.

En el caso de los servidores públicos, debe de existir una unión entre las administraciones y la comunidad en general, en el que se regula y se manifiesta que una gestión por competencia exitosa, requiere de compromiso social, comunicación abierta, calidez y apoyo, en el que se tiene como resultado una optimización de los procesos de manera general y a su vez se establece un diálogo directo, entre las comunidades y las empresas públicas, mediante la resolución de conflictos, (Saucedo, 2023).

2.1.3 Antecedentes nacionales

2.1.3.1 Modelo de madurez aplicado al contexto organizacional de la gestión de proyectos para la Alcaldía de Chinacota-Colombia

Una investigación que se basó en el modelo de madurez para la gestión de proyectos del sector público, en una en esta alcaldía de Colombia, pudo establecer que hubo un grado de madurez altamente bajo, y esto se relaciona de manera directa a las competencias de los colaboradores, lo cual contribuye a la alta rotación de personal, evidenciando así una baja calidad en los procesos de estandarización, que se deben de cumplir, (Piña & Bazurto, 2022).

Lo anterior se podría explicar, según Piña & Bazurto, (2022), de manera en que en la alcaldía de Chinacota, se ha elaborado un plan de desarrollo que es focalizado en 7 líneas estratégicas, estas con el propósito de satisfacer la necesidad de sus más de 16,000 habitantes para el año 2018, sin embargo todo esto se tiene que lograr mediante la ejecución de proyectos que se han ido planificando años anteriores y no ha dado los resultados positivos esperados, y esto se debe a que han habido muchas dificultades para que se lleven a cabo, dichos proyectos.

Uno de los principales factores que existe al interior de la alcaldía, es que los funcionarios no tienen las competencias, ni el conocimiento suficiente para poder obtener una eficacia y una eficiencia, dentro de este proceso, por lo que es esta falta de conocimiento, sugiere, que ha habido alta rotación de personal y al mismo tiempo aumenta el costo de la mano de obra, (Piña & Bazurto, 2022).

2.1.3.2 Evaluación y valoración de desempeño de empleados vinculados en provisionalidad en el sector público para la alcaldía de Gachancipá

En esta investigación, se efectúa el análisis acerca de la relevancia que tienen Las evaluaciones de desempeño, para los empleados públicos vinculados en la alcaldía de Gachancipá, en el cual se pudo determinar, que por medio de la evaluación de desempeño, existe una garantía suficiente de que dichos servidores tienen los conocimientos y las competencias adecuadas, para poder desenvolverse en su cargo, (Rodríguez-Fino, 2019).

Lo anterior se explica, puesto que uno de los principales aspectos de estabilidad laboral en la alcaldía de Gachancipá, se obtiene por medio de las evaluaciones de desempeño, y esto se efectúa con el propósito de garantizar que el servidor público tenga las habilidades competencias y también sea idóneo para poder alcanzar el cumplimiento de su función y que esta sea de manera eficiente eficaz y efectiva. Por ende, la gestión por competencias es una herramienta de la gestión del talento humano que contribuye a que los colaboradores logren una estabilidad efectiva en el puesto de trabajo, y a la mejora continua de la organización.

2.1.4 Antecedentes regionales o locales

2.1.4.1 Mejoramiento de la gestión del área de Control Interno de la Alcaldía de Chigorodó

De acuerdo a lo expuesto por Rojas-Bedoya (2023), señaló que en el municipio de Chigorodó, se requería la realización de una intervención para poder cumplir, algunos requerimientos que se establecieron por otras entidades, y en este caso se debió de realizar una actualización de los procesos y de los procedimientos en los cargos, por ende se establecieron cuatro pilares fundamentales que fueron la gestión por procesos, la planeación estratégica, algunos criterios de hacienda pública y el funcionamiento de los aspectos públicos y privados.

Lo anterior se realizó para poder establecer una planeación y una organización en el manual de funciones en la entidad para poder lograr que los resultados en la gestión fueran positivos.

Teniendo en cuenta que se realizó una actualización de las tareas, y también el cumplimiento a tiempo de estas para que los pagos a los empleados no se siguieran atrasando, se hizo una gestión más ordenada y clara de todos los procesos, y esto se realizó con el direccionamiento estratégico, orientado hacia todos los colaboradores, haciendo que las actividades fueran más productivas, por ser un trabajo en equipo, lo que dio cuenta de que se requería más personal para que apoyara con estas funciones, ya que habían labores sobrecargadas en otros colaboradores, (Rojas-Bedoya, 2023).

2.1.5 Gestión de la comunicación externa en la Alcaldía de Apartadó a través de Facebook durante el periodo de pandemia 2020-2021

Uno de los aspectos claves para poder contrastar información y para hacer respectiva verificación son las redes sociales en esta investigación que se realizó en la alcaldía de apartado para analizar la gestión de la comunicación externa por medio de las redes sociales en pandemia fue un aspecto clave de comunicación en donde acercó de Gran manera a todos los colaboradores, lo que estableció como resultado que las redes sociales son un insumo altamente importante de planeación estratégica para fortalecer el trabajo en equipo de esta empresa pública, (Quintero-Correa, 2023).

2.2 Estado del arte

2.2.1 Contextualización

La palabra competencia, se le determina como las capacidades rendimiento y características que están relacionadas de manera cercana a un buen resultado de éxito. En tal caso, esta fue una investigación en la que se buscó la relación que tiene la gestión por competencias y el clima laboral, en donde se obtuvo un resultado positivo en el que, sin lugar a dudas, la gestión por competencias y el buen clima laboral están relacionadas de manera significativa. Sin embargo, es necesario que los colaboradores puedan obtener múltiples habilidades que puedan contribuir a su adaptación ante cualquier evento, circunstancia o momentos de lo que es el mercado de la actualidad, comprendiendo así, efectos adversos de los problemas de cultura organizacional, o como poder resolver conflictos interpersonales con sus compañeros de trabajo de la mejor manera, (Pacherrez & Marrufo, 2020).

2.2.2 Clasificación y categorización

Es necesario comprender que el clima laboral, es el resultado a un rendimiento de los operadores y una satisfacción laboral que a su vez ayuda a la mejora continua de los procesos y al sostenimiento de los indicadores de producción como lo son la atención y el rendimiento en las empresas, eso además se relaciona también con el nivel de liderazgo ejercido por la alta dirección que se vincula en el nivel de confianza existente entre supervisores y colaboradores en optimización de los productos o servicios entregados, (Rey De Castro et al., 2020).

En cuanto al modelo de gestión por competencias, se le puede determinar como la guía para lograr potencializar las capacidades de los colaboradores en las organizaciones y qué estos puedan desempeñar su proceso de trabajo de manera eficiente por el hecho de tener la calificación requerida para ello lo que constituye que dichas competencias deben de optimizarse con los conocimientos y el aprendizaje de manera continua en relación a la responsabilidad el sentido de pertenencia y el

compromiso a adaptarse a las modificaciones y cambios de manera frecuente en el proceso, (Molano et al., 2022).

2.2.3 Modelos de gestión de recursos humanos en las empresas

Los tres modelos de gestión de las organizaciones según Tejada (2003) citado por Carrillo-David (2020), son: Gestión por competencia, gestión del talento humano y gestión del conocimiento, a continuación, se definen cada uno de ellos:

2.2.3.1 Modelo de gestión por competencia

Este modelo se focaliza en el “conocimiento experto” que tiene el individuo para desempeñar su labor en un área específica, al tener en cuenta la inherencia de ese entorno que contribuya en su desarrollo cognitivo, que a su vez es traducido en eficiencia, eficacia y efectividad, y de manera adicional el establecer de manera frecuente una labor, va generando de manera progresiva experiencia y una mayor confianza para hacer los procesos de forma adecuada, ya que la adquisición de competencias es un procedimiento frecuente y complejo, posibilitando que ocasione en el trabajador un estilo propio que deje una marca particular para ejecutar la labor, que en complemento con factores intrínsecos y extrínsecos de como resultado un excelente desempeño de funciones, (Carrillo-David, 2020).

Una ventaja de las competencias, es que permiten el establecimiento de comportamientos necesarios para un entorno o área de trabajo, y a su vez contribuyen a que las empresas puedan determinar también algunas estrategias las cuales generan ventajas competitivas ante las demás empresas, (Caro-Herrera, 2021).

En cuanto a la gestión humana por competencias, Bejarano, (2020), señala que esta se origina de la reorientación de prácticas del recurso humano, y es una transformación debida a que las empresas y la alta dirección van creando un amplio nivel de conocimientos, intereses y habilidades en sus empleados encaminados a cumplir su propósito y sus objetivos estratégicos.

Se reafirma a través del autor Carrillo-David (2020), que la competencia es un comportamiento experto ya que inicia desde un proceso de aprendizaje y la construcción del conocimiento, sin embargo, lo que hace que la competencia sea experta es el valor agregado de eficiencia, eficacia, y efectividad entendiéndose como la manera adecuada de seguir instrucciones y procesos la probabilidad de definir criterios correctos a partir de la experiencia y el desarrollo exitoso de la tarea como tal, (Carrillo-David, 2020).

2.2.3.1.1 *Gestión del talento humano*

La gestión del talento humano radica en la legitimización del potencial humano, relacionado a los procesos de rendimiento eficientes, eficaces y efectivos, lo que permite que se ejecute una labor pero que también que se adquiriera un nivel de conocimiento al trabajador que contribuya a impulsar y apoyar a los demás colaboradores, (Carrillo-David, 2020).

En este caso la alta dirección debe de hacer la implicación bajo un pensamiento gerencial que sea coherente, con la gestión del talento humano y esto se refiere a una búsqueda permanente de la globalización en la empresa, y por ende el respeto a las diferencias individuales de los colaboradores reconociendo su valor su individualidad y sus diferencias, (Carrillo-David, 2020).

El origen de la gestión del talento humano se inicia en el siglo XIX cuando llega la revolución industrial, esto se inicia con actividades artesanales o agrícolas basadas en procesos de producción orientados a la tarea y en actividades asalariadas que eran medidas por el tiempo, lo que se interpretaba como la imposición de diligencia y disciplina. Seguido a esto se inicia en los años 1900, la división científica del trabajo y prácticas orientadas al bienestar de los trabajadores puesto que en la fase anterior, existían métodos de trabajo inapropiados que generaba en ellos un alto costo psicosocial, después en el año 1950 se inició la tercera fase de la gestión del talento, en el cual las empresas fueron estableciendo la necesidad de ocupar sus vacantes ofertadas asignando ciertos requisitos, en la cuarta etapa se inicia un progreso importante del papel de la mujer, en su participación activa de las empresas

de esa época, contribuyendo de manera relevante a la optimización de las condiciones laborales, y también a los horarios flexibles iniciándose así un nuevo concepto de compañías competitivas a inicios del año 2000, (M. Mendoza & Villafuerte, 2021).

En el año 2010 gracias a los problemas financieros que empezaron en Estados Unidos, las empresas, implementaron, metodologías que les ayudaron a sobrevivir o a reinventarse, apareciendo así el término llamado la “guerra de talentos”, que de manera obligatoria, hizo que la gestión del talento humano estableciera formas innovadoras de poder persuadir y retener a los mejores perfiles para trabajar en ella lo que contribuyó a el poder forjar nuevos entornos ocupacionales donde en muchas organizaciones a nivel mundial se considera placentero trabajar, lográndose reconocer así los mayores precursores en materia de la gestión de recursos humanos focalizados en los modelos de Chiavenato, Marta Alles, Zayas, Harper, Lynch y CIDEC, (M. Mendoza & Villafuerte, 2021).

De acuerdo a Chiavenato citado por (Anastacio et al., 2020), se le considera gestión del talento humano, a el conjunto de políticas y procesos interactivos que son enfocados a la dirección de cargos gerenciales con el propósito de integrarlos, desarrollarlos y retenerlos, identificando además que entre más motivado se encuentre el trabajador, existe una posibilidad significativa de que se identifique en gran sentido de pertenencia con la empresa donde trabaja, sumado a esto se mencionan cuatro modelos de evolución del talento humano que son el modelo burocrático, el modelo de gestión estratégica, el modelo de orientación a resultados y el modelo de servicio público, y estos deben de complementarse con planes de capacitación, por medio del entrenamiento constante, así como también los programas de incentivos en pro de la productividad y el rendimiento laboral, (Anastacio et al., 2020).

Se ha evidenciado que la aplicación de modelos de gestión por competencias deben estar implementadas, bajo cuatro estrategias que son; el análisis y el diagnóstico, la creación de un modelo de competencias, la publicación de estos modelos y la maduración, un ejemplo claro es un estudio realizado hace aproximadamente 16 años en México, en dónde se utilizó una muestra de 176 empresas

que revelaron, que dentro de los beneficios personales en un 67% esta aplicación de modelo de gestión por competencias permiten que el trabajador mejore su estatus, un 62% que mejore su autoestima, y en cuanto al beneficio que se genera en la compañía se puede destacar, que el 81% de las organizaciones en México, que han aplicado, o aplican la gestión por competencias, han tenido un aumento significativo en la calidad del producto el servicio y las ventas, un 19.1% en la generación de empleos y un 24% en que predomine la calidad del sector, (Bernal et al., 2020).

En las administraciones públicas actuales la rapidez de los cambios tecnológicos, económicos y políticos, las han inducido al proceso de cambio y modernización, esto con el objetivo de mejorar la imagen hacia el ciudadano que lo ha ido convirtiendo como un usuario exigente en la prestación de servicios, y en este oriente de optimizar los procesos algunos de los organismos públicos han iniciado la construcción de un nuevo enfoque gerencial, que permita visualizar de manera prospectiva todas las mejoras que estuvieron inmersas, originalmente en cuanto a los valores de la gestión pública que se esquematizaron por medio de las tres “E”, eficiencia, eficacia y economía, orientado a suprimir el dispendio y la descripción de las metas empresariales con el propósito de hacer que los recursos públicos se utilicen de manera correcta, pero para poder lograr todos estos criterios es necesario que se implementen competencias gerenciales en los funcionarios públicos, (A. Salazar et al., 2020).

En la actualidad el mismo Departamento Nacional de Planeación en Colombia, (2022), por medio de el plan estratégico de talento humano tiene como objetivo principal impulsar la implementación bajo una perspectiva estratégica en el rol social, económico, y ambiental, y esto lo realiza por medio de la orientación y evaluación de políticas públicas que puedan asignar una inversión y poder llevar a cabo los programas y proyectos del gobierno, lo que tiene claro este departamento es que solo se podría lograr en trabajo en equipo con todos los funcionarios públicos, estableciendo la gestión de las personas como una actividad más allá de una función administrativa, dándole al capital intelectual un protagonismo significativo que se pueda gestionar a través de las capacidades de los trabajadores.

Por esa razón la planeación estratégica del talento humano, es convertido en un modelo integrado de planeación y gestión, analizando el impacto que tiene este modelo en el estado y la percepción de los ciudadanos frente a las alcaldías municipales y las competencias de los funcionarios públicos.

2.2.3.1.2 *Gestión del conocimiento*

La gestión del conocimiento se ha originado dentro de un entorno que se ha transformado mediante el conectivismo del hoy, de allí se inició a utilizar el concepto de sociedad del conocimiento. Así se podría conceptualizar este modelo como la alternativa de gestión que inicia desde una garantía de experiencia y conocimiento, que va teniendo la empresa como potencial de avance, lo que se refiere específicamente al aprovechamiento del talento, el potencial y el conocimiento humano, (Carrillo-David, 2020).

2.2.3.1.3 *Clasificación de las competencias*

En el proceso de gestión humana hay diferentes maneras de identificar las competencias que se requieren para los trabajadores en las empresas, de manera que signifiquen una metodología de aprendizaje continuo en complemento con los empleados, se establecen dos tipos de clasificación las realizadas por Martha Alles (Alles, 2007) y las realizadas por Alonso Tejada (2003), y se definen de la siguiente manera:

De acuerdo a el concepto de la autora Marta Alles (2007), el término competencias es referido básicamente a las características de personalidad, conducta, aptitudes, capacidades, habilidades que generan en el trabajador un desempeño exitoso en su puesto de trabajo y cada una de las áreas de trabajo tiene distintas características de acuerdo a la organización o mercado, de hecho Alles (2007), también, establece como sinónimos, las palabras talento y competencias, señalando así por la autora que las competencias se muestran por cada uno de los colaboradores individualmente y en cada actividad que ejecutan en su puesto de trabajo incrementando la eficiencia y la competitividad

empresarial, señala además, que diversas empresas deciden invertir en el establecimiento de un modelo de gestión por competencias, sin embargo después de implantado no saben cómo desarrollarlo y la problemática mayor radica que este modelo en sí se direcciona a un desarrollo de competencias focalizado en tres subsistemas que son la selección del personal con el propósito de que solo haya un ingreso de las personas a la organización que realmente cuenten con las competencias deseadas, la evaluación de desempeño que radica en el poder conocer el índice de competencia de cada uno de los colaboradores y el fundamental es el desarrollo de las mismas, que exista un vínculo directo entre conocimiento y la experticia, un ejemplo claro de esto, es el hecho de que una persona haga un diplomado o curso sobre liderazgo, lo estudie con esfuerzo como parte de su proceso de formación, pero el hecho de tener este título, no significa que la persona sea un líder, lo que explica que para poder desarrollar esa competencia de ser líder, debe llevar su conocimiento a algún grado de mejora, es decir, practicando el liderazgo, y este es el desarrollo, pero deberá ser un proceso amplio..

A continuación, se presenta una figura establecida por Alles, que refleja los tres pilares de las competencias como determinantes del talento humano, que contribuyen a forjar empresas competitivas, y mayor solidez dentro de los procesos de trabajo, lo que hace al personal más eficiente en todas sus actividades.

Figura 1 Gestión por competencias



Fuente: https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf (Alles, M), Pág. 16

2.2.3.1.3.1 Tipos de competencia según Martha Alles

Las competencias se encuentran determinadas en función de cada empresa y en tal sentido Alles (2008), propone la existencia de dos tipos de competencias que son las competencias cardinales y las competencias específicas.

2.2.3.1.3.1.1 Competencias cardinales:

Las competencias cardinales son las comprendidas como las que deben de tener todos los colaboradores en la empresa incluyendo la alta dirección ya que debe ser una competencia manejada de forma integral, (Bejarano, 2022).

2.2.3.1.3.1.2 Competencias específicas:

Este tipo de competencias son las que definen las habilidades individuales de acuerdo a cada una de las áreas en la empresa es decir que estas competencias van dependiendo a medida que se van asignando las funciones y su contribución a la metodología organizativa se va evidenciando en la medida en que se vayan combinando, (Bejarano, 2022).

2.2.3.1.3.2 Tipos de competencia según Tejada

Por otra parte, Tejada (2003), citado por Bejarano (2022), es un poco más específico en su clasificación de competencias que aun cuando son semejantes a algunas de las competencias específicas de Alles, estas se van desarrollando acorde con los distintos procesos que se definen a continuación.

2.2.3.1.3.2.1 Procesos de aprendizaje

Es una competencia que evidencia el progreso de los colaboradores en una empresa, por lo que es un aspecto clave de supervivencia al potenciar el aprendizaje a través de un sistema eficaz, efectivo, eficiente y ágil; se garantiza el desarrollo de las competencias de los trabajadores, (Bejarano, 2022).

2.2.3.1.3.2.2 Procesos de pensamiento

Son la base de la construcción cognitiva en cuanto a la transformación del ser humano y su desarrollo; en este caso la alta dirección establecerá metodologías para el perfeccionamiento de diferentes formas de pensamiento como el productivo y el estratégico, de la misma manera el vínculo entre pensamiento y acción, (Bejarano, 2022).

2.2.3.1.3.2.3 Procesos de solución de problemas

Es una competencia donde se ve involucrada la resolución de conflictos y la toma de decisiones, teniendo en cuenta la pertinencia que utiliza el colaborador ante la demanda de las circunstancias, lo que evidencia su habilidad para poder solucionar un problema; este tipo de proceso es un elemento clave para la determinación del éxito o el fracaso en los colaboradores, considerándose la solución de problemas como una de las prioridades en las empresas, (Bejarano, 2022).

2.2.3.1.3.2.4 *Procesos de valoración personal interpersonal grupal colectivo y organizativo*

En este se involucra la percepción que se tiene del trabajador por el resto de sus compañeros, al mismo tiempo que la forma de cómo se comporta este colaborador con sus pares del entorno analizando sus virtudes éticas y morales y también sus principios y la responsabilidad que tiene en la empresa lo que permite que se puedan desarrollar aspectos como una cultura organizacional armónica, asertiva, (Bejarano, 2022).

2.2.3.1.3.2.5 *Procesos de relaciones interpersonales*

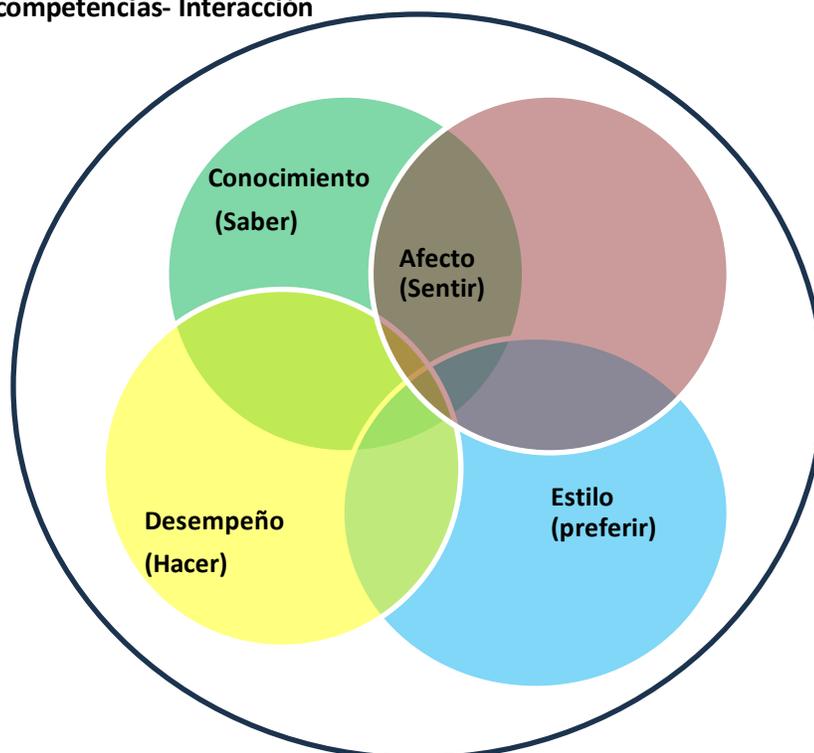
Se refiere a la capacidad de adaptación entre los diferentes actores de este proceso lo que configura una relación de dependencia y las relaciones humanas que existen entre ellos, que siendo una relación en la que haya comunicación asertiva se pueden constituir bases para poder alcanzar los objetivos propuestos y también satisfaciendo su propio interés, (Bejarano, 2022).

2.2.3.1.3.2.6 *Procesos de gestión de solución de conflictos*

Es la capacidad que tiene el colaborador para solucionar los conflictos internos y externos y también la resiliencia necesaria para poder tramitarlos de la mejor manera, que deje en el un aprendizaje significativo, (Bejarano, 2022).

Por último, existe una suerte de clasificación planteada por Tejada (2003), pero a modo de 4 distintas dimensiones: saber, sentir, hacer y preferir.

Figura 2 Modelo de competencias- Interacción



Fuente: (Tejada, 2003), Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias, (Tejada Zabaleta, Alonso).

En la figura anterior, se realiza la representaciones esquemática de las dimensiones que instauran las competencias, los círculos que se encuentran internos superpuestos representan la integralidad de la conducta del individuo, se determina que mínimo deben existir cuatro dimensiones que interactúen y se encuentren en una interfaz permanente, la primera se refiere a el conocimiento

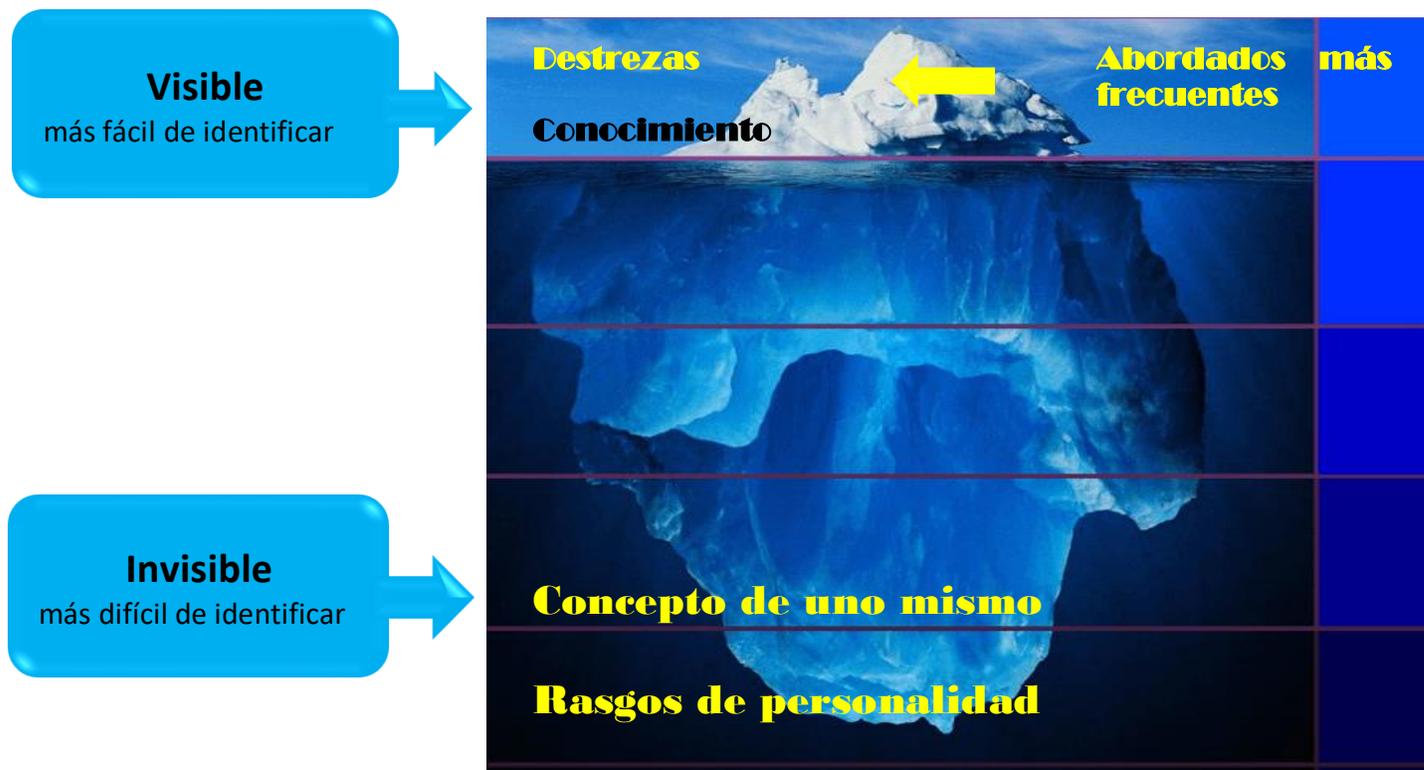
adquirido, esto significa todo lo que el individuo va construyendo, que podría vincularse con el pensamiento, la segunda focaliza lo referente a afectos o una dimensión concentrada en sentimientos y emociones, la tercera especifica el desempeño o lo que habitualmente se conoce cómo hacer, y en el último lugar se caracterizan los estilos es decir, la marca propia que se va construyendo al pasar el tiempo y que caracterizan al individuo, en esa última dimensión la identidad está bien representada y cuando se vincula con las preferencias del individuo para pensar y relacionarse con otras personas, implica también el impulso-acción, lo que supone que todas estas dimensiones integradas instituyen y construyen las llamadas competencias sin dejar de lado aspectos esenciales como lo son la interacción y el contexto es decir el ambiente en el cual se fortalece aumenta o disminuye la competencia y también el sentido del conocimiento aprendido, (Tejada, 2003).

2.2.3.2 El método Iceberg que divide las competencias en dos grupos

El modelo iceberg introducido por Spencer y Spencer (1993) y citado por Quiroz (2021), divide la gestión por competencias en dos dimensiones, las que considera más sencillas de manifestar o fáciles de identificar, llamadas competencias visibles que se refieren a la comunicación escrita y oral, investigación y conocimientos, trabajo en equipo, experticia profesional, pensamiento crítico, comprensión análisis y resolución de problemas.

Para Spencer y Spencer, citados por Alles (2007), un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debe contener planes estrictos y organizados de instrucción, capacitación, y centros de desarrollo para la formación retroalimentativa en referencia con programas basados en las nuevas tecnologías de información y comunicación, para el autodesarrollo y autocapacitación, planes de mentoría, actividades y proyectos, y una cultura organizacional que fomente el incremento de las competencias, (Alles, 2007).

Figura 3 Modelo de gestión por competencias basada en el “Modelo del iceberg de Spencer y Spencer



Fuente: Elaboración propia, tomada del esquema elaborado por Spencer y Spencer (1984), tomado de (Quiróz, 2021).

Las otras son las competencias no visibles más difíciles de identificar que se relacionan con sus rasgos de personalidad el autoconcepto el autocontrol su conducta ante el fracaso la flexibilidad la confianza en sí mismo la iniciativa el adaptarse al puesto de trabajo su conducta en cuanto al trabajo en equipos el planteamiento de objetivos y responsabilidades y la tolerancia al estrés.

2.3 Ventajas y beneficios de la gestión por competencias

Una de las ventajas principales de la gestión por competencias, se relaciona a la retención del personal como una ventaja competitiva desde la perspectiva de la gestión estratégica, y esto se da porque al momento de integrar en la organización una persona productiva puede trascender la misión y la visión centrada desde el inicio, (Pineda-Cerón, 2020).

Otra ventaja que ofrece el desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de los empleados se vincula con la garantía de un aprendizaje continuo, que tendrá orientación a lograr las metas organizacionales, (D. M. Rojas, 2020).

Brinda a los trabajadores conocimientos actuales y amplios, le otorga una flexibilidad para el desempeño de tareas y procesos de trabajo distintos al que podría desempeñar de manera habitual y permanente. La gestión por competencias permite optimizar el desempeño de los trabajadores porque contribuye a que estos sean más productivos y adquieran habilidades más amplias que aportan valor a la empresa(D. M. Rojas, 2020).

Una ventaja fundamental es el logro de reducir la rotación del personal, ya que al ofrecer una oportunidad de crecimiento y adquisición de conocimientos el trabajador sentirá más motivación y también mayor sentido de pertenencia con su actividad en la empresa, (D. M. Rojas, 2020).

2.3.1 Relación de los procesos de inducción con la generación de competencias en las empresas

De acuerdo al autor Pineda-Cerón (2020), los procesos de entrenamiento en inducción y capacitación al personal tienen una relación directa con la gestión de competencias en los empleados y esto se debe a que si no existe una inducción adecuada al momento del colaborador ingresar a su puesto de trabajo, va a tener muchas dudas que van a hacer que esté indagando en otras áreas acerca de los aspectos importantes en su labor, por esto en el área de gestión de recursos humanos se debe de brindar la información necesaria a los nuevos empleados con el propósito de que puedan desempeñar una excelente labor. Tanto la inducción como los procesos de capacitación, son factores significativos para el empleado y esto se debe a que el trabajador puede crearse una actitud favorable hacia la empresa e identificar todos los procedimientos y procesos en la organización, teniendo en cuenta que puede tener ventajas de reducción en el costo de reclutamiento, selección, rotación de personal y también se pueden detectar necesidades y fallas que se logren solucionar a tiempo.

La inducción y la capacitación contribuye a que el trabajador ejecute con menos complejidad a sus actividades, a que se sienta seguro en su puesto de trabajo, a disminuir el porcentaje de accidentes, a que haya un mayor rendimiento laboral y al tiempo la modificación de las actitudes del personal abriendo una perspectiva más favorable respecto al puesto y a la organización, generando así competencias idóneas para efectuar su labor de la mejor manera, Pineda-Cerón (2020).

2.4 Marco teórico

2.4.1 Teoría clásica de la administración de Henry Fayol

Esta teoría se le conoce también como la administración industrial, la cual fue creada por Henry Fayol, quien nació en lo que hoy es, Estambul en Turquía, en el año 1841. Teniendo en cuenta los aportes que Henry Fayol realizó en la administración, su focalización fue en la organización de la alta dirección, y de acuerdo a Díaz et al ,(2018), también estructuró la manera de desarrollar estrategias y técnicas con el propósito de optimizar el resultado operativo, por lo que creo el desarrollo de nociones y conceptos que fueran aplicables a todas las organizaciones y a la administración de manera global. Argumentó, además, que el proceso administrativo creado por el, fue quizás la herramienta más relevante para los administradores.

Respecto a lo señalado por Fayol la administración cuenta con los siguientes principios:

- ✓ La división del trabajo que se refiere a, separar las labores o funciones en una organización por áreas de actividades homogéneas, con el propósito de poder lograr un trabajo más productivo.
- ✓ La autoridad y la responsabilidad, lo que se le denomina al derecho de tener autonomía y también la habilidad moral, para que los supervisores o jefes puedan tener influencia en los trabajadores, y estos le obedezcan.
- ✓ La disciplina, que se refiere al compromiso por las reglas y normas, que existen en las organizaciones y al respeto por los compañeros.

- ✓ La unidad de mando, que se refiere a que los colaboradores reciban instrucciones, solamente de un superior.
- ✓ La unidad de dirección, que se refiere a que exista un jefe y al tiempo, un programa para poder responder por una serie de operaciones, que tienen el mismo propósito.
- ✓ La subordinación del interés individual general, que es poner de primero el interés del equipo antes que el individual.
- ✓ La remuneración, que debe establecerse basados en la necesidad del puesto de trabajo, y no basado en la necesidad del colaborador
- ✓ Centralización frente a la descentralización, que es básicamente el hecho de que los supervisores, o jefes deleguen las labores a sus colaboradores de acuerdo con su función, y la carga de trabajo.
- ✓ La jerarquía, que es el respeto al nivel jerárquico, que se ha establecido desde un principio.
- ✓ El orden que se refiere, a realizar las actividades de manera efectiva, que no haya pérdida de recursos, de espacio, o de tiempo.
- ✓ La equidad, que se refiere a que el superior oriente a una dignificación y una justicia en cuanto al trabajo, para sus colaboradores.
- ✓ La estabilidad del personal, que significa, el hecho de que no debería haber mucha rotación de personal, con el propósito de que haya un aprendizaje significativo, y un entrenamiento en la labor realizada.
- ✓ La iniciativa, que significa el poder realizar propuestas, y efectuar acciones dentro del proceso de trabajo, sin que se tenga que recibir órdenes de un jefe.
- ✓ La unión del personal lo que significa básicamente el trabajar en equipo.

Entonces los principios de administración que fueron planteados anteriormente, se pueden aplicar para una excelente gestión del talento humano, (Díaz et al., 2018).

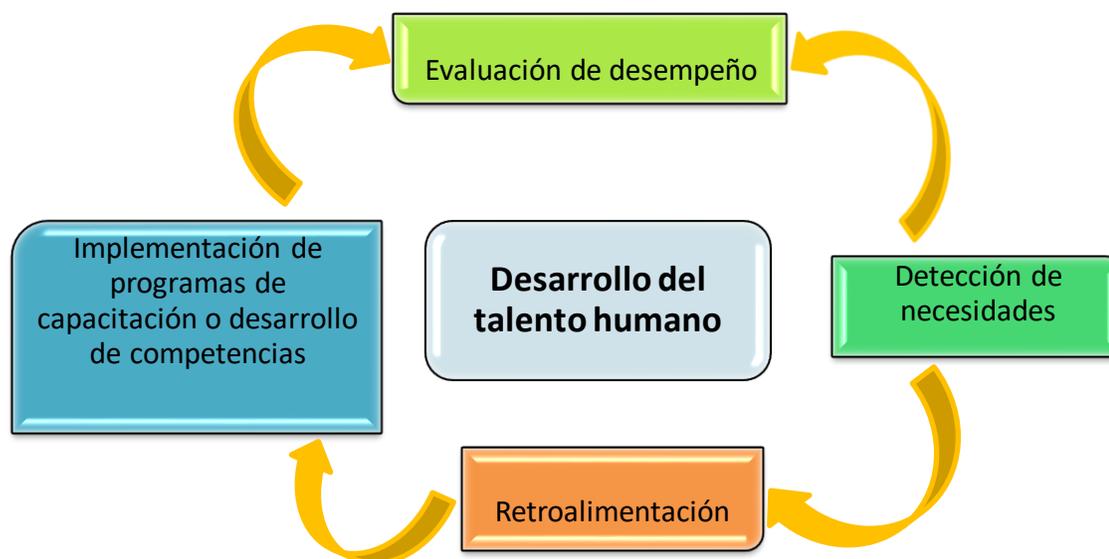
2.4.2 Teorías administrativas

Autores como Taylor, Fayol, Weber y Mayo, coincidieron según Martínez et al., (2016), en que el enfoque administrativo ha sido la eficiencia, teniendo como propósito una productividad, en la que existe una idealización que se pueda producir, a menor costo de producción con calidad global. Esas teorías administrativas, fueron desarrolladas a mitad del siglo XX, y con el pasar de los años se pensó que los trabajadores, no se motivaban solamente por el salario que recibían, sino que tenían otro tipo de motivación distinta al dinero, lo que de la misma manera podría acrecentar o reducir su capacidad de producir, y que, en este caso, uno de estos factores o motivaciones era el poder tener buena relación interpersonal con sus compañeros de trabajo.

Entonces, surgió la teoría clásica que tenía como exponente principal a Henry Fayol, que se focalizaba en la división del trabajo, disciplina, eficiencia y autoridad con la cadena de mando, y, a medida que se desarrolló esta teoría, fueron avanzando algunas otras como la teoría neoclásica expuesta por Peter Drucker, la teoría burocrática que tenía como exponente principal a Max Weber, y también la teoría de las relaciones humanas desarrollada por el Elton Mayo, la cual modificó sin lugar a dudas el pensamiento administrativo, beneficiando así a múltiples empresas y esto debido a la integridad de la noción que tenían, (N. P. Rojas & Madero, 2018).

Ya en un contexto un poco más moderno, se plantea por Palma-Gaibor-2018), que el talento humano es fundamental, para poder obtener un desempeño laboral eficiente, puesto que uno de los principales problemas al momento de la atención a los clientes, es la falta de preparación y capacitación de los empleados al realizar una atención antes de la venta o del servicio, (Palma-Gaibor, 2018).

Figura 4 Ilustración 1 Proceso del desarrollo del talento humano



Fuente: (D. M. Rojas, 2020)

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8393/1/96517-2020-III-GTH.pdf>

2.4.3 Gestión por competencias y desempeño laboral

El resultado de la variable de gestión por competencias, y el desempeño laboral de los trabajadores, se cohesiona con una relación altamente positiva entre ambas variables; y, lo anterior se explica, no solo por la adaptación que han tenido las organizaciones modernas en cuanto a la necesidad del consumidor, teniendo como ejemplo clave la pandemia que hubo, sino además el hecho de que se requiere una mejora continua en las empresas, para que se pueda generar una fidelización y al mismo tiempo una satisfacción laboral de las personas que adquieren el bien o el servicio.

En el caso de los servidores públicos, debe de existir una unión entre las administraciones y la comunidad en general, en el que se regula y se manifiesta que una gestión por competencia exitosa, requiere de compromiso social, comunicación abierta, calidez y apoyo, en el que se tiene como resultado una optimización de los procesos de manera general y a su vez se establece un diálogo

directo, entre las comunidades y las empresas públicas, mediante la resolución de conflictos, (Saucedo, 2023).

Tabla 1 Conceptos del término competencias por diferentes autores

Conceptos de competencias	
Schroder (1989)	Para este autor, la competencia es la constitución de comportamientos congruentemente invariables, adecuan mejor los equipos de trabajo, en entornos laborales difíciles.
Llopart (1997)	Son múltiples características de tipo personal y cognitivo que se adhieren al individuo, en pro del desempeño de una labor, de manera eficiente y eficaz, en concordancia con las metas empresariales.
Levy (1997)	Reflejan la unión entre las peculiaridades propias y condiciones solicitadas para trabajar profesionalmente. Es la incorporación de comportamientos planeados, que se pueden modificar, si el evento o circunstancia lo requiere.
Chomsky (2014)	Son criterios y capacidades requeridas para el logro de los objetivos y desempeño correcto de las exigencias en el entorno organizacional, que cumplan con la misión y políticas de la empresa.
Alles (2008)	Hace un vínculo directo con las competencias y el talento humano, y argumenta que las ultimas, son distintivos de la personalidad, y conductas que de forma frecuente tienen como resultado el éxito del desempeño organizacional.

Fuente: Elaboración propia

2.4.4 Modelo de madurez aplicado al contexto organizacional en lo público

Se puede establecer que hay un grado de madurez altamente bajo, en la gestión de competencias, en la entidades pública (Alcaldía de Chinacota), y esto se relaciona de manera directa a las competencias de los colaboradores, lo cual contribuye a la alta rotación de personal, evidenciando así una baja calidad en los procesos de estandarización, que se deben de cumplir, (Piña & Bazarro, 2022).

Lo anterior se podría explicar, según Piña & Bazarro, (2022), de manera en que en la alcaldía de Chinacota, se ha elaborado un plan de desarrollo que es focalizado en 7 líneas estratégicas, estas con el propósito de satisfacer la necesidad de sus más de 16,000 habitantes para el año 2018, sin embargo todo esto se tiene que lograr mediante la ejecución de proyectos que se han ido planificando años anteriores y no ha dado los resultados positivos esperados, y esto se debe a que han habido muchas dificultades para que se lleven a cabo, dichos proyectos.

Uno de los principales factores que existe al interior de la alcaldía, es que los funcionarios no tienen las competencias, ni el conocimiento suficiente para poder obtener una eficacia y una eficiencia, dentro de este proceso, por lo que es esta falta de conocimiento, sugiere, que ha habido alta rotación de personal y al mismo tiempo aumenta el costo de la mano de obra, (Piña & Bazurto, 2022).

2.4.5 Competencias de la administración de empresas basados en el proyecto Tuning

El proyecto Tuning, es un modelo pedagógico que se encarga de diferentes criterios, orientados al desempeño laboral y al saber hacer, en este caso se focaliza en tres dimensiones que son la cognoscitiva, bajo la perspectiva del saber, la psicomotora enfocada en saber hacer y en las aptitudes, y la afectiva considerada como un aspecto más inherente en el colaborador, que se refiere a saber ser e n cuanto a actitudes y valores orientando así a el profesional en administración de empresas, a ser altamente competitivos para la ejecución de diversas acciones, originándose así, desde las universidades el fomento de competencias que contribuyan a la inserción laboral de sus egresados a través de modelos correctos de competencias, este modelo establece el concepto de competencias, como las capacidades que todo individuo requiere para resolver de manera eficaz y autónoma, las circunstancias complejas y cambiantes de la vida basándose en un saber qué, saber cómo, y en un saber ser, (Romero et al., 2021).

2.4.6 Evaluación y valoración de desempeño de empleados vinculados en provisionalidad en el sector público

En esta investigación, se efectúa el análisis acerca de la relevancia que tienen las evaluaciones de desempeño, para los empleados públicos vinculados en la alcaldía de Gachancipá, en el cual se pudo determinar, que por medio de la evaluación de desempeño, existe una garantía suficiente de que dichos servidores tienen los conocimientos y las competencias adecuadas, para poder desenvolverse en su cargo, (Rodríguez-Fino, 2019).

Lo anterior se explica, puesto que uno de los principales aspectos de estabilidad laboral en la alcaldía de Gachancipá, se obtiene por medio de las evaluaciones de desempeño, y esto se efectúa con el propósito de garantizar que el servidor público tenga las habilidades competencias y también sea idóneo para poder alcanzar el cumplimiento de su función y que esta sea de manera eficiente eficaz y efectiva. Por ende, la gestión por competencias es una herramienta de la gestión del talento humano que contribuye a que los colaboradores logren una estabilidad efectiva en el puesto de trabajo, y a la mejora continua de la organización.

2.4.6.1 Mejoramiento de la gestión del área de Control Interno en Alcaldía de Chigorodó

De acuerdo a lo expuesto por Rojas-Bedoya (2023), señaló que en el municipio de Chigorodó, se requería la realización de una intervención para poder cumplir, algunos requerimientos que se establecieron por otras entidades, y en este caso se debió de realizar una actualización de los procesos y de los procedimientos en los cargos, por ende se establecieron cuatro pilares fundamentales que fueron la gestión por procesos, la planeación estratégica, algunos criterios de hacienda pública y el funcionamiento de los aspectos públicos y privados.

Lo anterior se realizó para poder establecer una planeación y una organización en el manual de funciones en la entidad para poder lograr que los resultados en la gestión fueran positivos.

Teniendo en cuenta que se realizó una actualización de las tareas, y también el cumplimiento a tiempo de estas para que los pagos a los empleados no se siguieran atrasando, se hizo una gestión más ordenada y clara de todos los procesos, y esto se realizó con el direccionamiento estratégico, orientado hacia todos los colaboradores, haciendo que las actividades fueran más productivas, por ser un trabajo en equipo, lo que dio cuenta de que se requería más personal para que apoyara con estas funciones, ya que habían labores sobrecargadas en otros colaboradores, (Rojas-Bedoya, 2023).

2.4.7 Gestión de la comunicación externa en la Alcaldía de Apartadó

Uno de los aspectos claves para poder contrastar información y para hacer respectiva verificación son las redes sociales en esta investigación que se realizó en la alcaldía de Apartadó para analizar la gestión de la comunicación externa por medio de las redes sociales en pandemia fue un aspecto clave de comunicación en donde acercó de Gran manera a todos los colaboradores, lo que estableció como resultado que las redes sociales son un insumo altamente importante de planeación estratégica para fortalecer el trabajo en equipo de esta empresa pública, (Quintero-Correa, 2023).

2.5 Marco conceptual

2.5.1 Administración

Se le denomina según Ramos-Farroñán et al., (2021), como la actividad tendiente a planear, orientar y dirigir el trabajo personal, y en equipo que constituye objetivos inherentes en las empresas.

2.5.2 Aptitudes

Se determinan como las particularidades concernientes a la perspicacia, conexión motriz, habilidad intelectual, que son aspectos relevantes en la ejecución de una actividad, (Aguilera et al., 2019).

2.5.3 Capacitación

Es el proceso paulatino, con el que se transforman las conductas y , comportamientos de los trabajadores, en el que poco a poco van alcanzando las aptitudes y habilidades esenciales para poder desarrollar bien sus labores, (D. M. Rojas, 2020).

2.5.4 Competencias

Constituyen un conjunto de rasgos personales, y conocimientos que conceden a las personas capacidades para ejecutar los oficios correspondientes a su trabajo, satisfactoriamente y afín con las metas y procedimientos organizacionales, (Ramos-Farroñán et al., 2021).

2.5.5 Empleados públicos

Un empleado público es un trabajador del gobierno que tiene una relación legal y reglamentaria y está concretado con un acto de nombramiento y también un acto de posesión, (Función Pública, 2019).

2.5.6 Evaluación de competencias laborales

La evaluación de competencias laborales es un proceso a través del cual, los evaluadores recogen evidencias de desempeño de los trabajadores a efectos de determinar su nivel de competencia para desempeñar una función o tareas específicas en un puesto de trabajo. Este proceso complejo requiere previamente la definición de perfiles ocupacionales entorno a características propias de cada organización, a priori, se necesita diseñar los instrumentos de medición que darán cuenta de las evidencias de cada una de las competencias evaluadas, (Cordero et al., 2019, p. 78).

2.5.7 Experiencia profesional

Se le define como un conjunto de prácticas, que son el resultado de la habitualidad de una persona en un área determinada, (D. M. Rojas, 2020).

2.5.8 Gestión

Se le define como una herramienta de tipo administrativo, que se encarga de elaborar las diligencias que se orientan al logro de una implementación eficiente y se asocia a el aumento de la productividad para un beneficio sostenible y rentable en la empresa, reconociendo a su vez, la importancia del trabajador como un recurso activo significativo y necesario para el alcance de las metas organizacionales, teniendo en cuenta que la gestión de los recursos humanos es la más relevante y que las acciones mancomunadas desarrollan y promueven el talento humano que una organización requiere para poder alcanzar el éxito, (Huertas et al., 2020).

2.5.9 Gestión por procesos

Este tipo de gestión se le define como el avance de las etapas que contribuyen como un valor agregado a el sistema, ciclo de procesos que empieza desde la entrada de la información, su transfiguración y la derivación de un producto final por medio del cual se satisfacen los requerimientos de los grupos de interés, (A. Salazar et al., 2020).

2.5.10 Gestión de recursos humanos

Se le determina, como el rol que desempeña el área de recursos humanos, en la supervisión del personal y se vincula con el funcionamiento responsable, de ejecutar estas actividades en la empresa, (Díaz et al., 2018).

2.5.11 Gestión por competencias

Se le determina gestión de competencias, al proceso del individuo que tiene como objetivo la contribución al crecimiento no solo personal, sino laboral y que se relaciona con criterios, valores y cualidades de tipo personal, por medio de las actitudes y el conocimiento, que se encuentra inmerso en el nivel de desempeño de un colaborador en un área determinada de su trabajo, dichas competencias pueden ser conductuales o funcionales, de acuerdo a el abordaje que predomine en la interfaz organizacional, (Rodríguez, 2021).

2.5.12 Modelo de gestión por competencias

Es una guía, protocolo o manual, que se utiliza por diversas empresas, para poder optimizar, recursos, tiempo, espacio y procesos, y hacer de las actividades laborales una mejora continua y con mayor productividad, involucra de forma directa los recurso humanos de la organización, (Pacherrez & Marrufo, 2020)

2.5.13 Motivación laboral

Se define como el impulso que moviliza a los trabajadores para efectuar un esfuerzo mayor de manera seguida, con el propósito de poder cumplir con las políticas, metas y objetivos en la organización, (Anastacio et al., 2020).

2.5.14 Puesto de trabajo

Puesto de trabajo: cada unidad de trabajo, vacante o provista está constituida por tareas, obligaciones y responsabilidades atribuidas a cada trabajador. Chiavenato (2003)

2.5.15 Recursos humanos

Se les considera a los individuos o trabajadores que hacen parte de una organización, y que trabajan juntos para el logro de los objetivos, llamados también, la imagen de la empresa, (Chiavenato, 2019).

2.5.16 Talento

Según el concepto de Martha Alles (2007), se le define como las idoneidades e intelectos, como perspicacia, capacidad, sensatez, que relucen en el ser humano.

2.6 Marco legal

2.6.1 ISO 45001-2018

La Norma , ISO 45001 (2018), refiere las características de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, especifica el proceso de “capacitación, inducción y reinducción” que deben tener los empleados que ingresan a las empresas en donde se les especifica tanto sus deberes como sus responsabilidades, esta Norma establece la importancia de optimizar los procesos de capacitación para los empleados.

2.6.2 Ley 1164 de 2007

En esta ley se define competencia como “una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto determinado. Esta actuación se logra con la adquisición y desarrollo de

conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes que se expresan en el ser, saber, el hacer y el saber hacer, (Congreso de Colombia, 2007).

2.6.3 Decreto 4904 de 2009

Esta norma, establece el funcionamiento de la prestación del servicio educativo, para el desarrollo humano en el cual se establece la promoción de la formación permanente, a través del desarrollo de conocimientos técnicos, y habilidades, al mismo tiempo las capacitaciones para el desempeño laboral de los individuos, y establece programas de formación para todas las personas, (Ministerio del interior y Justicia, 2009).

2.6.4 Decreto 815 de 2018

En este decreto se establece las competencias laborales establecidas para los empleados públicos en sus distintas jerarquías, y al mismo tiempo define la competencia laboral, como la habilidad que tiene un individuo en el desempeño de diversos contextos, y basados en requisitos o requerimientos de calidad y resultados esperados, en el sector público, es decir, las habilidades que se determinan por las actitudes aptitudes conocimiento y destreza que debe tener un empleado público, (Presidencia de Colombia, 2018).

2.6.5 Decreto 947 de 2022

En este decreto se establece lo relacionado con los certificados de competencias relacionados con el sector trabajo en el cual se deben garantizar las aptitudes profesionales y al mismo tiempo el reconocimiento por medio de una certificación a estas actitudes, (Presidencia de Colombia, 2022).

Esta norma reglamenta básicamente el hecho de que el profesional en progreso con su formación universitaria, debe estar acreditado por medio de un certificado de competencia, que le permitan el poder desarrollar otro tipo de actividad adicional y esto debe ser en coordinación con la empresa.

2.6.6 Decreto 2020 de 16 Junio 2006

Este decreto, establece la obligación que tiene el ministerio de educación Nacional de poder acreditar la calidad de la educación formal y no formal de sus programas, en tal caso de acuerdo a la formación para el trabajo en las empresas, refiere que debe de haber un proceso educativo organizado sistemático y formativo por el cual los individuos adquieran y tengan un progreso en las competencias laborales, fijadas o transversales, que se enlacen con uno o diferentes campos de tipo ocupacional y que favorezcan a que puedan ejercer un proceso de trabajo como empleado en las organizaciones, con las competencias e idoneidad requerida, (Presidencia de Colombia, 2006).

2.6.7 NTC 5581 de 2007

Esta norma técnica colombiana, determina los requisitos de calidad obligatorios que han de tener los programas que formen al individuo para el trabajo, teniendo en cuenta que estos programas de formación para el trabajo, tienen como propósito el entrenar al individuo en un entorno o área específica de algún sector productivo, y que asimismo pueda implementar y ejecutar sus competencias laborales que sean específicas de acuerdo a su área de desempeño y que es establecida en la clasificación nacional de ocupaciones. Este tipo de actividades las pueden desempeñar de manera independiente o dependiente y se desarrollan con una metodología teórico-práctica, (ICONTEC, 2007).

2.6.8 Ley 1562 del 2012

Esta ley general del sistema de riesgos laborales, establece una serie de requisitos referentes a la salud ocupacional, y determina también, el programa de salud ocupacional, o sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo el cual las empresas constituidas, están obligadas a desarrollar y a implementar, dentro de este sistema de gestión, se le obliga a las organizaciones a entrenar y a capacitar de forma permanente a los trabajadores de la empresa, y esto es con el fin de que adquieran los conocimientos en cuanto a la prevención de riesgos y que puedan tener un bienestar integral, en el manejo de su salud, (Ministerio de la protección Social, 2012).

2.6.9 Resolución 0312 de 2019

En esta resolución, se establecen todos los estándares mínimos que deben de tener todas las empresas legalmente constituidas en Colombia, dentro de esos estándares se exige el cumplimiento de la implementación de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el cual obliga a las empresas a establecer programas de capacitación anual, programas de bienestar laboral y evaluaciones de desempeño a los trabajadores, y también los obliga a certifiquen sus competencias de acuerdo a la labor que realizan, (Ministerio de Trabajo, 2019).

2.6.10 Decreto Ley 1567 de 1998

En este decreto se establecen el sistema de capacitación para los empleados públicos, el cual define en su artículo 2 el **sistema de capacitación** como el conjunto coherente de planes, políticas, normativas legales entrenamiento y capacitación con el objetivo de poder orientar a los empleados públicos a una amplitud de conocimientos y de aprendizaje significativo en donde puedan lograr la eficiencia y la eficacia de la administración.

CAPITULO III

3 Diseño metodológico

Un diseño metodológico, respecto a los autores Supo y Cavero (2014), se le define como el procedimiento que se van a ejecutar para poder dar respuesta a la pregunta de investigación planteada inicialmente. Otro concepto es que es una estrategia o estructura esquematizada que elabora la persona que investiga para vincular las variables de estudio.

3.1 Identificación de las variables de investigación

3.1.1 *Variable dependiente*

3.1.1.1 Gestión por competencias

Se le denomina como la experticia que tiene un individuo para poder desarrollar un proceso de trabajo que a su vez permite obtener un rendimiento superior y adaptar al individuo a la organización generando ventajas para su progreso, (Castillo-Arias, 2021).

3.2 Enfoque o estudio

De acuerdo a Supo (2020) el tipo de estudio es de tipo cualitativo, puesto que contribuye a identificar, interpretar y definir, los fenómenos de un evento, analizando multitudinarias realidades subjetivas, además no tienen una secuencia lineal, y sus bondades radican en la riqueza interpretativa.

Basados en el concepto de Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), coincide con el de Supo, en que la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto, (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 358). Al realizar en una investigación el planteamiento cualitativo, se consideran un tipo de plan de exploración puesto que es apropiado cuando el investigador o investigadores se encuentran interesados en el significado de algunas experiencias, o el punto de vista individual de las personas y el entorno habitual en el que ocurre el fenómeno estudiado.

3.2.1 Principio exhaustivo:

Este tipo de principio señala según Valiente-Sandó et al., (2016), el requerimiento de indagar, todas las probables causas de un problema en la investigación, esto con el objetivo de poder lograr el entendimiento de su causa y efecto. Dicho principio se focaliza en que, al existir un problema de investigación, es porque se anteceden ciertos tipos de factores que están en una interfaz, intercambiando roles e ideas y que se les hace difícil su comprensión, si no se tienen en cuenta todos estos factores.

3.2.2 Principio excluyente:

Este principio se origina en el método científico que requiere un estudio avanzado y estructurado que comprende la interpretación sistemática de datos, según lo señalado por Noreña, et al., (2012), esto se efectúa para dar respuesta a la pregunta de investigación, y es aplicado a todas las ramas de la ciencia, considerado crucial para producir resultados fiables y válidos.

3.2.3 Diseño

En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que es utilizado en el proceso de investigación, estos diseños, dependen en gran medida del planteamiento del problema, (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 470).

El nivel de esta investigación es Investigación-acción ya que según Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018), pretende específicamente el propiciar la transformación de alguna realidad educativa, administrativa o social y que al mismo tiempo el individuo se concientice de su protagonismo en ese proceso de cambio; en este caso esto implica una integración de todos los participantes para que se puedan detectar las necesidades puesto que ellos que son los que se encuentran en este contexto, son los que conocen mejor la problemática que se va a resolver y el procedimiento para poder corregir e implementar unos resultados positivos.

3.3 Población

Se le define como la población a la comunidad total que se investigará, es decir todos los participantes que son parte esencial en la investigación científica, (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

La población en este caso son los empleados de servicio a cargo de las diferentes secretarías y la alcaldesa de la administración municipal en Mutatá Antioquia.

3.3.1 Criterios de inclusión

- La persona entrevistada debe ser mayor de edad
- Se incluye a una persona líder de la administración del municipio de Mutatá.

3.3.2 Criterios de exclusión:

- Se excluyen las empresas privadas del municipio de Mutatá.
- Se incluye consentimiento informado para la entrevista

3.3.3 Muestra

La muestra es un porcentaje de la población, a la que se le aplicará el instrumento, o de donde se sacará la información para los resultados de la investigación, que basados en los autores Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), se vincula en el proceso de la investigación inductiva.

- Una empresaria del Municipio de Mutatá, líder y alcaldesa de esa localidad.
- Los 7 secretarios de la administración del municipio, como una muestra factible para el desarrollo de esta investigación.
 - ✓ Secretario de planeación y desarrollo territorial
 - ✓ Secretario de educación, cultura y deporte
 - ✓ Secretaria de gobierno y servicios administrativos
 - ✓ Secretario de turismo
 - ✓ Secretario de agricultura y medio ambiente

- ✓ Secretaria de hacienda y desarrollo económico
- ✓ Secretaria de salud y bienestar social

3.3.3.1 Muestra autoseleccionada por conveniencia

En la investigación cualitativa, en lo señalado por Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018), se establecen las muestras autoseleccionadas y por *conveniencia*, que son las personas que tienen disponibilidad inmediata de participar en la aplicación del instrumento, a las que con antelación a esto se les ha invitado a participar y se les pide su consentimiento y estas personas responden a la invitación del investigador. En este caso también es una muestra por conveniencia, ya que son las personas disponibles y a las cuales el investigador tiene acceso, un ejemplo es que sean compañeros de trabajo del investigador o de uno de los investigadores.

Tabla 2 Muestra elegida

Alcaldía de Mutatá	Alcaldesa
Alcaldía de Mutatá	Líderes de las 7 secretarías del municipio

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Técnicas de recolección de datos

Son los instrumentos aplicables a la investigación, para poder realizar la recolección primaria y directa de los datos requeridos, (S. H. Mendoza & Avila, 2020).

Las técnicas son el grupo focal y la entrevista

3.3.4.1.1 Técnica de la entrevista

La entrevista es un instrumento de recolección cualitativo con el que se recogen datos útiles y directos en las investigaciones, los cuales le dan peso a los resultados establecidos, un ejemplo son una serie de preguntas, o una entrevista verbal, (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2017).

3.3.4.1.1.1 *Entrevista estructurada*

Una entrevista estructurada según Supo (2013), se le define como una conversación, en la cual el entrevistador o investigador realiza algunas preguntas relacionadas con algunos temas específicos, y se fusionan los conceptos.

3.3.4.1.1 *Técnica de sesiones en profundidad o grupos de enfoque*

Es considerada como una entrevista grupal que consiste en realizar una reunión de grupos pequeños o medianos de personas en las que participan entre tres a 10 sujetos que tertulian a profundidad de uno o de diversos temas de una manera informal bajo la conducción de un moderador o en este caso un investigador. Pero lo más importante de esta técnica de recolección de información es analizar la interacción que existe entre los participantes y como en grupo construyen las percepciones y significados de lo que piensan.

3.3.4.2 Instrumentos

Son las técnicas que permiten hacer el registro de los datos y recolectar la información de la investigación, (S. H. Mendoza & Ávila, 2020).

El instrumento utilizado en la entrevista fueron una guía de preguntas

Tabla 3 **Guía de entrevista sobre gestión de competencias**

Guía de entrevista sobre gestión de competencias	Fecha: Noviembre 18 de 2023 Hora de la entrevista: 02:00pm Lugar de la entrevista: Alcaldía del municipio de Mutatá Antioquia.
	Entrevistadora: Deby Karina Muñoz Entrevistada: Alcaldesa del Municipio de Mutatá Antioquia.
Descripción general del proyecto: Importancia de un modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia.	
Se escoge como participante a la alcaldesa del municipio, por ser la máxima autoridad y quien se encuentra facultada para poder instaurar e implementar las diferentes decisiones o proyectos establecidos de común acuerdo con los integrantes de su administración.	

Se escoge a esta participante además ya que al ser ella la que administra, es la que controla y vigila los procesos de sus subalternos.

Listado de preguntas entrevista estructurada:

- a) ¿Qué tan importante considera que se apliquen modelos de gestión por competencias en las empresas públicas?
- b) ¿En qué medida cree usted, que el modelo de gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los empleados en las empresas públicas?
- c) ¿Consideraría pertinente la implementación de un modelo de gestión por competencias, para optimizar los procesos y aumentar la productividad?
- d) ¿Consideras que esta dicha implementación podría generar un impacto positivo en el desarrollo de habilidades y capacidades a nivel organizacional? Justifique su respuesta.
- e) ¿Qué tan relevante considera usted el perfil de competencias en los aspirantes a una oferta laboral en su administración?
- f) ¿Se realizan capacitaciones y entrenamiento en competencias a los empleados de forma periódica en su administración?
- g) ¿Realizan evaluaciones de desempeño a los empleados públicos?

Duración de la entrevista: 1 hora, 40 minutos.

Se hace la interpretación de sus respuestas dadas por la alcaldesa.

Observaciones: La entrevistada acepta el tratamiento de datos personales, que es el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma, (Congreso de Colombia, 2012). (Anexo consentimiento informado, tabla 6 Anexo 1), con posibilidad de entrevistas futuras.

Se agradece por la participación en la entrevista.

Fuente: Elaboración propia

3.3.4.3 Relación con el objetivo específico 2

Describir los beneficios y dificultades que tiene la implementación de los modelos de gestión por competencias aplicados en una empresa de servicio en el municipio Mutatá Antioquia.

La técnica de la entrevista que tiene como instrumento una guía de preguntas relacionadas a la gestión de competencias responde al objetivo número 2 en el cual se descubren los beneficios y las dificultades que tiene la implementación de los modelos de gestión por competencias aplicados en una empresa de servicio público. Lo anterior puesto que se determinan preguntas relacionadas con la importancia de un perfil de competencias para todos los aspirantes que deseen ingresar a trabajar en la

administración municipal además responde al objetivo general con la pregunta acerca de la importancia de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas

3.3.4.4 Instrumento del grupo de enfoque

En este tipo de entrevista a modo de grupo, se utilizaron una guía de temática en referencia a:

- ✓ La importancia de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las organizaciones actuales.
- ✓ La influencia y las ventajas de gestión por competencias en los servidores públicos
- ✓ Las características de un perfil de competencias en los colaboradores de las empresas públicas.

Relación al objetivo específico 3

Determinar las principales características con las que debe contar un perfil competente necesario en una empresa de servicio público en el municipio Mutatá Antioquia.

Su relación con el objetivo específico número 3, señala dentro del debate establecido en el grupo focal todas aquellas características que debe tener un colaborador para poder establecerse como competente dentro de una organización de servicio público y también responde al objetivo general de manera en que expresan los participantes la importancia que tiene la aplicación de modelos de gestión en la administración municipal.

3.3.4.4.1 Fuentes de revisión documental- Relación al objetivo específico 1

Identificar los diferentes modelos de gestión de recursos humanos y los tipos de competencias aplicados en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia

Son todas las fuentes documentales que permiten, conocer información primaria y resultados de la investigación, (Torres et al., 2019).

Las fuentes documentales responden a la identificación de los diferentes modelos de gestión de recursos humanos y los tipos de competencias aplicados en las diferentes empresas en este caso se

establecen una serie de modelos de gestión por competencias y tipos de competencias a través de la revisión documental que se realizó a las diferentes fuentes bibliográficas.

3.3.4.4.2 Control de estudio

3.3.4.4.2.1 Control de variabilidad

Este tipo de control es el que se determina en todo tipo de investigación, este se refiere a un concepto que se refiere al grado de diferencia o dispersión de un conjunto de datos, siendo esencial en su análisis, particularmente en el campo de la neurociencia donde se utiliza regularmente para evaluar la confiabilidad de las mediciones y la consistencia de los resultados, (J. Supo, 2023)

3.3.4.4.2.2 Control de la selección

Es un elemento esencial para el logro de los resultados confiables en una investigación, J. Supo, (2023), enfatiza la relevancia del control de selección en la precisión del análisis investigativo. Se señala, que entre más amplia sea la muestra, mejores resultados se tendrán en el estudio. La selección de la muestra en esta investigación es factible, ya que se sustenta en los supervisores, encargados o secretarios de cada área principal en la alcaldía del Municipio de Mutatá.

3.3.4.5 Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento para recolectar la información para poder construir este estudio, se estableció por medio de la búsqueda exhaustiva en bases de datos de tipo documental y científico que contaran con información válida y altamente confiable, en donde se extrajo todo lo referente al marco legal normativo, que se relacionara con la gestión por competencias, también se realizó la búsqueda de toda la temática referente al marco conceptual, a los antecedentes y el estado del arte, dando respuesta así al objetivo 1.

El procedimiento para realizar la entrevista estableció inicialmente el diseño de los temas para las preguntas gracias a la recolección de la información en el marco referencial, seguido a esto se

procedió a validar el instrumento con un profesional idóneo, que avalara las preguntas respecto a la temática de la entrevista y después de esto se procedió a ejecutar la entrevista a la alcaldesa del municipio de Mutatá Antioquia. En esta investigación, se decide hacer la invitación a la alcaldesa del municipio de Mutatá y además a los 7 secretarios de la alcaldía, los cuales son compañeros de trabajo de una de las investigadoras, y ella decide entrevistarlos, ya que son líderes de los diferentes procesos de sus áreas, dando respuesta así al objetivo 2 y 3.

El procedimiento del grupo focal, llamado también sesión de grupo o grupo de enfoque, se realizó por medio de la invitación a los secretarios de cada una de las dependencias de la alcaldía, que justamente se encontraron en disponibilidad de responder al grupo focal en mención de grupo y consecuente a esto aceptaron a realizar dicha reunión acerca del tema de gestión por competencias.

Mediante por el cual se ejecutó una especie de debate donde se puntualizaron temas específicos de la gestión por competencias y de las que cada uno de ellos dio una perspectiva similar o distinta en mención de sus diferencias individuales, dando respuesta así al objetivo 2 y 3.

Ya que el propósito principal del investigador era obtener información de primera mano por parte de los participantes de forma directa.

En este caso el procedimiento fue por medio de una sesión de grupo, que arrojó respuestas directas por parte de sus protagonistas, que fueron las 7 secretarías municipales, con el respectivo consentimiento de la administración municipal.

Tabla 4 Operacionalización de variables

Variable dependiente	Gestión por competencias	Objetivo general Identificar la importancia del modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia.
Variable dependiente	Gestión por competencias	Identificar los diferentes modelos de gestión de recursos humanos y los tipos de competencias aplicados en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia.
Variable dependiente	Gestión por competencias	Describir los beneficios y dificultades que tiene la implementación de los modelos de gestión por competencias aplicados en una empresa de servicio público en el municipio Mutatá Antioquia.
Variable dependiente	Gestión por competencias	Determinar las principales características con las que debe contar un perfil competente necesario en una empresa de servicio público en el municipio Mutatá Antioquia.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Consideraciones éticas

Esta investigación se realiza bajo los parámetros de las normas APA sin dejar de lado las autorías referenciadas. Establece también un consentimiento informado por parte de las personas que hacen proceso de esta investigación respetando su voluntad y garantizando una participación voluntaria y libre, (Mondragón-Barrios, 2009)

Bajo los lineamientos del Consejo profesional de administración de empresas y el Ministerio de Industria y comercio (1984), esta investigación se efectúa bajo el código de ética de la profesión de los administradores de empresas, que se obliga a cumplir con una función socialmente responsable y en respeto por la dignidad humana cumpliendo las normas consagradas en la constitución y en las leyes, respetando además el nombre de quienes participan en el estudio si así lo desearan.

CAPÍTULO IV

4 Hallazgos y análisis de la información

4.1 Discusión de resultados

De acuerdo los antecedentes investigativos, se puede establecer que las características de una persona competente se relaciona con sus capacidades, y rendimiento teniendo en cuenta que los colaboradores deben de tener también habilidades, en cuanto a la resolución de conflictos, para poder tener un entorno laboral armónico, además la gestión por competencias y el desarrollo laboral se relaciona de manera positiva, teniendo como gran ventaja de esto una optimización de procesos de manera general, al establecer una relación directa entre la administración pública y la comunidad.

En las respuestas entregadas por la alcaldesa establece que las características de un perfil competente para trabajar en la administración pública, requiere de criterios como la integridad, ética, el trabajo en equipo un buen servicio al cliente, el compromiso dentro del servicio público y la adaptabilidad en cuanto a la comunicación, a diferencia de los resultados en contraste con los antecedentes estos implican que la resolución de conflictos para tener un entorno laboral armónico es necesario, relacionándose así con el tipo de comunicación asertiva que refiere la alcaldesa.

En cuanto a esto Tejada tiene una relación directa con los antecedentes teniendo en cuenta que según este autor los colaboradores deben de tener una capacidad para solucionar conflictos internos y externos y también la tolerancia para sobrellevarlos de forma adecuada, respondiendo así al *objetivo específico 3* de esta investigación.

Se pudo evidenciar en los antecedentes nacionales, que algunas empresas que no cuentan con ningún modelo aplicado y gestión por competencias en su personal, tienen como resultado una baja calidad en los procesos de estandarización y el conocimiento reducido en diferentes tareas, podría dar como resultado una ineficiencia y también una alta rotación de personal. Esto es coherente en el

sentido de que, en la alcaldía Municipal de Mutatá, en la actualidad, no se cuenta con un modelo de gestión por competencias para sus empleados públicos.

En los antecedentes locales, se puede concluir que si no se realizan intervenciones para el cumplimiento de requerimientos en cuanto a la planeación estratégica en el servicio público, podría haber una gestión inadecuada en los procesos, por lo tanto, el hecho de que exista una gestión por competencias en las administraciones públicas orienta a que estas tiendan a ser más productivas, puesto que así todo el personal está capacitado para apoyar en todas las funciones, y se evitaría la rotación de personal.

Se relaciona con las dificultades que existen con la no aplicación de ningún modelo de gestión por competencias en esta la alcaldía de Mutatá.

En cuanto a la identificación de los diferentes tipos de competencia y modelos de gestión por competencia se establecen las postuladas por Alles, como competencias cardinales y competencias específicas, y a su vez señala que la gestión por competencias se determina a partir de tres pilares que son las elecciones el desempeño y el desarrollo en los cuales contribuye al conocimiento del colaborador practicando el liderazgo desde un proceso amplio.

4.2 Triangulación de la información

4.2.1.1 Resultados por objetivos revisión documental y entrevista

Tabla 5 Resultados

Identificar la importancia del modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia.

Identificar los diferentes modelos de gestión de recursos humanos y los tipos de competencias aplicados en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia		
<p>Modelo de gestión por competencia: Según Carrillo-David, (2020), es la experticia de la persona en el desempeño de una labor o actividad.</p> <p>La gestión del talento humano: Es el potencial del colaborador, en razón de un rendimiento eficiente, eficaz y efectivo.</p> <p>Gestión del conocimiento Se focaliza mediante el proceso del conectivismo, que ha hecho que las empresas tengan mayores alternativas de gestión.</p>	<p>Tipos de competencia según Alles (2007).</p> <p>Cardinales: Tienen como alcance toda la empresa, es decir, todos deben contar con competencias en la organización.</p> <p>Específicas: Son las que definen las habilidades individuales dependiendo del puesto de trabajo.</p>	<p>Tipos de competencia según Tejada (2003).</p> <p>Competencias por procesos de aprendizaje, procesos de pensamiento, <i>Procesos de solución de problemas</i>, <i>Procesos de valoración personal interpersonal grupal colectivo y organizativo</i>, <i>Procesos de relaciones interpersonales</i>, <i>Procesos de gestión de solución de conflictos.</i></p>
	<p>Competencias según Spencer y Spencer (1987), representadas en el Modelo Iceberg</p> <p>Competencias visibles: Se refieren a las destrezas y al conocimiento que tiene el ser humano.</p> <p>Competencias invisibles: Se refiere a los rasgos de personalidad y el auto concepto.</p>	<p>Resultado entrevista: Alcaldesa de Mutatá</p> <p>La administración no tiene implementado un modelo de gestión por competencias.</p> <p>Tampoco se capacita con frecuencia el personal.</p>

Describir los beneficios y dificultades que tiene la implementación de los modelos de gestión por competencias aplicados en una empresa de servicio público en el municipio Mutatá Antioquia.

<p>Beneficios</p> <p>Contribuye a adherir conductas en los colaboradores, (Caro-Herrera, 2021).</p> <p>Genera gran flexibilidad para el desempeño de tareas, diferentes a las que inicialmente se le contrató, (D. M. Rojas, 2020).</p> <p>Desarrolla mejores aptitudes en el personal, y motiva a la búsqueda de la excelencia, (Bejarano, 2022).</p> <p>Los colaboradores se adhieren a una simplificación de gran valor en fases de mejoras organizacionales y el logro de los objetivos, (Salazar y Sanclemente, 2023).</p>	<p>Beneficios</p> <p>Evita la rotación del personal, y retiene a los más idóneos, (Pineda-Cerón, 2020).</p> <p>El aprendizaje frecuente es garante de seguirse presentando, y esta autora concuerda con Pineda-Cerón, (2020), que se evita significativamente la rotación del personal (D. M. Rojas, 2020).</p> <p>Se genera una mayor motivación al trabajador, lo que consecuente a esto produce mayor rendimiento (Rivera-Reyes, 2023).</p>	<p>Respuesta de la entrevistada: Alcaldesa de Mutatá: Esilda Palacios</p> <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Resistencia al cambio -Complejidad de las estructuras burocráticas -Participación y aceptación del personal -Falta de perfil idóneo para el desempeño del cargo. -Medición objetiva del desempeño -Recursos financieros y de tiempo limitados -Sensibilidad política -Equidad y justicia en la evaluación -Presión para resultados inmediatos
--	---	---

Determinar las principales características con las que debe contar un perfil competente necesario en una empresa de servicio público en el municipio Mutatá Antioquia.

<p>De acuerdo a Marta Alles (2007):</p> <p>Un perfil competente debe de contar con características de personalidad, conducta y aptitudes positivas que permitan el desempeño exitoso del colaborador.</p>	<p>Tejada (2003), Expone que dentro de las características principales debe haber:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Potenciamiento de aprendizaje -Pensamiento productivo -Construcción cognitiva -Resolución de conflictos 	<p>Respuesta de la entrevistada: Alcaldesa de Mutatá: Esilda Palacios</p> <ul style="list-style-type: none"> -Integridad y ética -Compromiso con el servicio público 	<p>Antecedentes</p> <p>En este caso se establece que la capacidad para la resolución de conflictos es fundamental y la comunicación</p>
--	---	---	--

	-Toma de decisiones -Buenas relaciones humanas -Comunicación asertiva	-Adaptabilidad de habilidades de comunicación -Trabajo en equipo -Orientación al servicio al cliente	asertiva orientada al liderazgo.
--	---	--	----------------------------------

4.2.2 Análisis de los resultados en contraste con revisión documental -antecedentes

Resultados entrevista

Importancia del modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio público en el municipio de Mutatá Antioquia.

Persona Entrevistada

Alcaldesa de Mutatá

¿Qué tan importante considera que se apliquen modelos de gestión por competencias en las organizaciones actuales?

Considero que la aplicabilidad de un modelo de gestión por competencias en las organizaciones es importante, ya que estos modelos ofrecen un enfoque integral para la gestión de recursos humanos al centrarse en las habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que los empleados necesitan para desempeñar eficazmente sus funciones, y así lograr:

- Desarrollo y formación
- Motivación y compromiso
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Cultura organizacional

La aplicación de estos modelos de gestión por competencias en una entidad es de suma importancia para optimizar el rendimiento organizacional, y garantizar que los recursos humanos estén

alineados con las metas y objetivos estratégicos. Sin embargo, es importante considerar las características específicas de cada organización.

Las organizaciones actuales se encuentran estructuradas en su gran mayoría bajo la premisa de La era de sociedad del conocimiento, en el caso de las administraciones públicas este tipo de cambios tecnológicos las ha motivado a la implementación de modernización y cambio con el propósito de poder mejorar los objetivos y metas propuestas, sin embargo a pesar de la perspectiva de eficiencia, eficacia y economía que difunden es necesario que la alta dirección implemente competencias de tipo gerencial, A Salazar et al., (2020).

a) ¿En qué medida cree usted, que el modelo de gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los empleados en las empresas públicas?

El modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral influye en los empleados de diversas formas y factores como lo son fortalecer:

- Enfoque en resultados y eficiencia
- Transparencia y evaluación objetiva
- Desarrollo de liderazgo
- Características del sector público

Yo creo que el modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral puede ser significativa si se adapta y se implementa de manera adecuada, considerando las particularidades del sector ya que la transición hacia un enfoque más centrado en competencias puede ayudar a mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización.

Basados en la respuesta anterior el autor Bernal, et al., (2020), relaciona la gestión por competencias y el rendimiento laboral, indicando que este modelo se concentra en la dimensión comprendida de la ejecución del trabajo de un individuo en las organizaciones, y que esto se centra en el comportamiento del trabajador, y la metodología que utiliza para alcanzar los objetivos, considerando

que las competencias son hábitos de conducta que facilitan u optimizan el desarrollo del trabajo, teniendo en cuenta además, que existe una motivación del trabajador en cuanto a sus necesidades de logro, de afiliación y de poder.

b) ¿Consideraría pertinente la implementación de un modelo de gestión por competencias, para optimizar los procesos y aumentar la productividad?

Si, ya que la implementación de un modelo de gestión por competencias puede ser pertinente y beneficiosa, en general, cuando se implementa correctamente puede ser una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia y la productividad en la organización, y fortalecer:

- Desarrollo de habilidades
- Selección de personal efectiva
- Evaluación del desempeño
- Mejora la comunicación
- Adaptabilidad a cambios
- Fomenta la innovación
- Retención de talentos humano

El motivo por el cual la competencia laboral se adhiere fácilmente a la productividad, es porque es una habilidad efectiva y real para poder efectuar de manera exitosa la actividad laboral que se haya descrito con anterioridad, (Bernal et al., 2020).

c) ¿Considera que esta implementación podría generar un impacto positivo en el desarrollo de habilidades y capacidades a nivel organizacional? Justifique su respuesta.

Sí, la implementación de un modelo de gestión por competencias puede generar un impacto positivo en el desarrollo de habilidades y capacidades a nivel organizacional ya que por este se puede:

- Identificar necesidades de mejora
- Diseñar programas de desarrollo

- Enfoque en el aprendizaje continuo
- Mejora de la retención de conocimientos
- Evaluar objetivamente el resultado
- Adaptabilidad a cambios en el entorno laboral
- Motivación y compromiso de los empleados

La llamada sociedad del conocimiento, ha ido transformando el concepto de competencia, siendo este considerado el elemento clave en el éxito organizacional del siglo XXI, y según el autor Bernal, et al., (2021), consideran altamente necesario el poder dominar otras destrezas que contribuyan a la variación de los mercados, puesto que con la globalización el entorno sociolaboral se ha ido transformando tan rápido que las organizaciones requieren contratar personal que maneje diferentes capacidades y que se puedan adaptar de manera constante para que puedan ser competitivos.

d) ¿Qué tan relevante considera usted el perfil de competencias en los aspirantes a una oferta laboral en su administración?

El perfil de competencias en los aspirantes a una oferta laboral puede ser muy alta y dependiendo de los factores, la naturaleza del trabajo, los objetivos y la cultura empresarial si se tienen en cuenta algunas razones por las cuales el perfil de competencias es generalmente considerado relevante en los procesos de contratación es por la:

- Alineación con los requisitos del puesto
- Mejora de procesos de selección
- Desarrollo de la fuerza laboral
- Cultural Fit
- Eficiencia en la toma de decisiones

En conclusión, el perfil de competencias es muy relevante en el proceso de selección ya que contribuye a una toma de decisiones más informada, a la identificación de candidatos adecuados y a la construcción de equipos que pueden contribuir eficazmente al logro de los objetivos organizacionales.

La anterior respuesta, de acuerdo a Bayo-Navarro (2021), se relaciona, con el progreso que han tenido los diferentes métodos de trabajo y la globalización, eso también orienta a que se valore el capital humano, considerándolo como un activo esencial en la creación de valor añadido en las organizaciones, y de la misma manera como una ventaja competitiva en el mercado laboral. Por esto las organizaciones buscan que sus candidatos, puedan adaptarse con eficacia a los distintos contextos productivos, circunstancias y situaciones en la empresa, y le dan un valor agregado a las que son denominadas competencias transversales, o competencias generales, teniendo en cuenta que podrían ser más importantes, que el mismo conocimiento que ya tienen para el desenvolvimiento en su área laboral, pues las altas direcciones demandan, que fuera de que el perfil del trabajador debe contar con un conocimiento específico del puesto de trabajo, debe de contar además con virtudes o valores de iniciativa o autonomía, la habilidad de resolución de conflictos con capacidad analítica crítica, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, y también que hablen un segundo idioma.

e) ¿Se realizan capacitaciones y entrenamiento en competencias a los empleados de forma periódica en su administración?

No. Debido que a la fecha la administración no tiene implementado un modelo de gestión por competencias.

Los programas de capacitación y entrenamiento en todas las empresas son obligatorios y esto se debe a que existen unos estándares mínimos que ha establecido el (Ministerio de Trabajo, 2019), que se relacionan con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo considerando que si hasta la fecha en la administración municipal de Mutatá no se realizan capacitaciones periódicas se estaría vulnerando el debido proceso.

f) ¿Realizan evaluaciones de desempeño a los empleados públicos?

Si. Porque dentro de la planta de personal existen cargos suplidos con funcionarios en carrera administrativa.

Las evaluaciones de desempeño hacen parte de un proceso idóneo en la gestión de y sale en tu mano y la gestión por competencia, ya que por medio de dicha evaluación se evidencia el grado de eficiencia y efectividad que tiene un colaborador para con su puesto de trabajo, (Molano et al., 2022).

g) ¿Qué características considera usted debería tener un perfil competente, para trabajar en la administración pública?

El perfil competente de un funcionario que trabaja en la administración pública debería incluir:

- Integridad y ética
- Compromiso con el servicio público
- Adaptabilidad habilidades de comunicación
- Trabajo en equipo
- Orientación al servicio al cliente

En cuanto lo anterior se podría establecer que para poder realizar un buen proceso de selección de personal es necesario que se pueda encontrar una relación de los valores de la aspirante al puesto con la misión y la visión de la empresa, también la planeación de actividades que puedan determinar en el individuo sus capacidades conocimientos y actitud, (Torres-Flórez et al., 2020).

En cuanto a esta respuesta la alcaldesa del municipio de Mutatá Esilda Palacios coincide con la escritora Martha Alles (2007), en cuanto a la incorporación de la ética en perfiles competentes.

h) ¿Qué dificultades cree usted que habría al momento de implementar un modelo de gestión por competencias en una empresa de servicio público?

- Resistencia al cambio
- Complejidad de las estructuras burocráticas

- Participación y aceptación del personal
- Falta de perfil idóneo para el desempeño del cargo.
- Medición objetiva del desempeño
- Recursos financieros y de tiempo limitados
- Sensibilidad política
- Equidad y justicia en la evaluación
- Presión para resultados inmediatos

La implementación de un modelo de gestión por competencias en una empresa que nunca lo ha tenido podría generar efectos adversos en algunos de los colaboradores, sin embargo, con el pasar del tiempo la experticia en cada uno de ellos puede ampliarse de manera en que sea más adaptable en un futuro.

4.2.2.1 Resultado grupo de enfoque

Datos sobre los participantes: (P= Participante)	
<ul style="list-style-type: none"> a. Secretario de planeación y desarrollo territorial, (P1). b. Secretario de educación, cultura y deporte, (P2). c. Secretaria de gobierno y servicios administrativos, (P3). d. Secretaria de turismo, (P4). e. Secretario de agricultura y medio ambiente, (P5). f. Secretaria de hacienda y desarrollo económico, (P6). g. Secretaria de salud y bienestar social, (P7). 	
Fecha sesión: Noviembre 14 de 2023	
Hora inicio sesión: 09:00am	Hora terminación sesión: 13:00pm
Información del desarrollo de la sesión	
Agenda:	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Llamada de lista • Introducción sobre la investigación 	

Guía de temas	Respuestas del grupo focal
<p>*Modelos de gestión por competencias y la importancia.</p> <p>*influencia de las competencias en el desempeño laboral y productividad de los empleados públicos.</p> <p>*Necesidad de entrenamiento y capacitación para los empleados públicos.</p> <p>*Características de alguien competente.</p> <p>*Las evaluaciones de desempeño en empleados públicos.</p>	<p>En el grupo focal, se encontraron diferentes opiniones que terminan en la conclusión de que los modelos de gestión por competencias al referirse a los recursos humanos son la estructura principal para determinar las habilidades las aptitudes y la experticia que se necesitan dentro de la empresa.</p> <p>Una de las opiniones en las que estuvieron de acuerdo el participante 1, 3, 4, 5 y 6 es que este tipo de modelos son altamente necesarios para determinar el perfil específico que se requiere en la alcaldía municipal de Mutatá y también refieren que cada una de las áreas tienen requisitos inherentes propios del puesto es decir una serie de procesos de trabajo instaurados para ser desarrollados.</p>
Actividades principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de apuntes • Opiniones similares • Debate por las características del perfil competente • Receso • Charla competencias 	<p>El participante 2 y el participante 7 coinciden en que, si se revisara la hoja de vida de cada uno de los aspirantes a trabajar en la administración municipal, y se realizara el filtro de selección del personal, como un proceso técnico se podría contar con un perfil altamente eficiente al momento de ocupar una vacante en la alcaldía.</p> <p>Todos los secretarios de la alcaldía municipal de Mutatá coinciden en que una manera de poder lograr un desempeño laboral exitoso, es capacitando al personal y realizando un empalme altamente integral al momento de que cada aspirante nuevo ingrese a laborar.</p> <p>Coinciden también en que se deben de realizar todas las capacitaciones establecidas en el plan anual de capacitación que se formulan en el sistema de gestión de</p>

	<p>seguridad y salud en el trabajo, pudiendo implementar con mayor efectividad todas y cada una de las capacitaciones programadas, sin embargo, al personal no se le capacita de la forma en que se debe de capacitar y esto ha desmejorado los diferentes procedimientos de una atención integral y a tiempo al público.</p> <p>En el perfil es características que según el grupo focal Los aspirantes deben de contar para ingresar a trabajar allí son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cursos de atención de servicio al cliente• Conocimiento acerca de todos los procesos establecidos en la alcaldía municipal• Habilidades de negociación• Comunicación fluida• Conocimiento en algún tema de recursos humanos• Liderazgo efectivo
<p>Sugerencias: Fecha: Noviembre 14 Hora: Líder moderador: Deby Karina Muñoz</p>	

5 CAPITULO V

5.1 Conclusiones

La conclusión pertinente de acuerdo al objetivo 1 permite identificar dentro de los principales modelos de gestión de recursos humanos se encuentran *el modelo de gestión por competencias*, siendo el que define la experticia y experiencia del colaborador en una tarea específica, teniendo en cuenta que con el pasar del tiempo va generando un progreso en la adquisición de conocimientos y en la adherencia a otros procesos de trabajo, aumentando así su competencia, *la gestión del talento humano* que se refiere básicamente a la legitimización del potencial humano es decir todas aquellas características eficientes, eficaces, efectivas como son la productividad y el rendimiento, que contribuyen a que los trabajadores puedan efectuar una labor de la mejor manera, y *la gestión del conocimiento* que es la que se refiere básicamente a el conocimiento que va desarrollando el individuo mediante su potencial cognitivo, en cuanto a los **tipos de competencias** mayormente utilizadas en las organizaciones son las competencias cardinales y las específicas teniendo en cuenta que ambas se relacionan con el conocimiento que se va adquiriendo individualmente y que al tiempo globaliza todas las habilidades del individuo en las que todos los colaboradores deben ser partícipes.

Se podría concluir en cuanto al objetivo número 2 que una de las principales dificultades que podrían verse reflejadas en la implementación de modelos de gestión por competencias en los empleados públicos sería la adaptación al cambio, ya que se debe de cumplir con una serie de criterios imprescindibles para poder perfilar idóneamente a los colaboradores, en cuanto a sus ventajas permite que las empresas instituyan en el personal no solo experticia en su área y actividad a realizar, sino también un comportamiento que integrado de actitudes se perfecciona cada día más, y los procesos sean eficaces, eficientes, efectivos y a su vez mejore la cultura organizacional y el entorno laboral.

La conclusión que responde al objetivo 3 es que dentro de las principales características que debe de tener un individuo en cuanto a la gestión por competencias, se destacan las características de

personalidad como las relaciones humanas, la comunicación asertiva, el trato hacia los demás, el liderazgo, pero también debe de tener características en cuanto a un proceso de aprendizaje cognitivo y también a la resolución de conflictos, compromiso con el servicio público, el trabajo en equipo, la integridad, ética y toma de decisiones, teniendo en cuenta las virtudes ética y moral que lo orienten hacer un ser humano de principios, de sentido de pertenencia, de honestidad y de responsabilidad, aprendizaje en servicio al cliente y también el conocimiento acerca del trato a las personas.

El estudio realizado permitió a través de los resultados encontrados en las diferentes revisiones documentales y antecedentes, concluir que la gestión por competencias en las organizaciones es un factor importante que tiene como resultado principal un estándar de eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos y que la posible aplicación de un modelo de gestión por competencias en las administraciones públicas, debe estar enfocado inicialmente a los espacios multidimensionales en donde se puedan establecer mecanismos y estrategias por excelencia que permitan una interacción entre empleados públicos y comunidad de manera que se pueda generar una satisfacción en cuanto al servicio prestado para toda la comunidad, estos modelos de gestión por competencia hacen parte del modelo de gestión de recursos humanos, son integrados con la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento, ya que por medio de esta integración se desarrolla un mayor potencial humano y también se es garante de que el colaborador adquiera conocimiento técnico experiencia que lo oriente hacer más productivo en su área y que también se encuentre calificado de acuerdo a las competencias adquiridas a realizar otras funciones..

5.2 Recomendaciones

La recomendación principal que se ha construido en el proceso de esta investigación es que en la administración pública del municipio de Mutatá se pueda orientar a la construcción de una cultura de comportamiento a los empleados públicos que puedan aplicar modelos de gestión por competencias, referenciales que puedan ilustrar un cambio significativo institucional que pueda plantear el desarrollo de esta organización pública por medio de una lógica evolucionista para que puedan tener no solo más participación externa sino también alianzas entre la alta dirección y entre sus colaboradores que sean capacitados de la mejor manera para poder hacer de la alcaldía una empresa en mejora de la productividad y el rendimiento laboral.

Una recomendación altamente significativa es que los procesos de capacitación permanente en competencias cardinales y específicas, deben de estructurarse organizadamente en todas las empresas incluyendo la administración pública del municipio de Mutatá, esto ya que el estudio constante permite a los colaboradores ampliar de manera significativa sus conocimientos y a la vez contribuye a que estos vayan formando a quienes sigan haciendo parte de la empresa en un futuro. Estos procesos de capacitación que se les debería de entregar a los servidores públicos tienen que ver directamente con una inversión de recursos financieros que deben hacer todas las administraciones municipales eso por el hecho de que la capacitación óptima del personal mejora sus condiciones laborales y también su dimensión personal.

6 Referencias

- Aguilera, G., Nahuat, J. J., & Badillo, O. D. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: Empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, 40, 63-84.
<https://doi.org/10.32870/myn.v0i40.7393>
- Alcaldía de Apartadó. (2022). *Decreto 20250 2022 modificación de manual de funciones*.
https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-319469_Apartado_PTFD_2023.pdf
- Alcaldía de Bello. (2019). *Decreto 2019004000258 de 2019.pdf*.
<http://intranet.bello.gov.co:8081/intranet/start/sig/Normograma/decretos/Decretos%20Municipales/2019/Decreto%202019004000258%20de%202019.pdf>
- Alcaldía de Mutatá. (2020). *Plan de desarrollo Mutatá se transforma 2020-2023*.
https://mutataantioquia.micolombiadigital.gov.co/sites/mutataantioquia/content/files/000124/6171_plan-de-desarrollo-mutata-se-transforma-20202023.pdf
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2022). *Resolución 431 de 2022*.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=128057>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias* (Ediciones Granica S.A.).
https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Alves, O. F. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Freitas Bastos.
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=e-zIEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Modelo+de+competencias+de+liderazgo.+Tambi%C3%A9n+se+conoce+como+competencias+diferenciadoras.+Son+aquellas+que+se+dirigen+a+puestos+o+funciones+relacionadas+con+la+supervisi%C3%B3n+de+personal.+De+todas+maneras,+estas+competencias+se+pueden+aplicar+a+cualquier+puesto+laboral+en+donde+se+necese+que+un+empleado+lidere+a+otros.&ots=FAvuH82bJN&sig=b8C3JLm2c23oxCSj2xsxvgD760o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Anastacio, C. A., García, A. J., & Núñez, O. M. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *TZHOECOEN*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Arevalo, A. L. (2018). Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018. *Universidad César Vallejo*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21250>
- Bayo-Navarro, V. (2021). *Importancia de las habilidades sociales según el sector productivo público y privado* [Zaragoza]. <https://zaguan.unizar.es/record/108971#>
- Bejarano, V. L. (2022). *Propuesta de intervención del área de talento humano a partir del Modelo MIIGO en la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S.* 143.
- Bernal, E. M., Erazo, J. C., & Narváez, I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10 (Julio-Diciembre 2020)), 287-312.
- Caro-Herrera, B. N. (2021). *Gestión de talento humano por competencias: Un modelo funcional de integración del personal con los objetivos organizacionales*.
- Carrillo-David, G. E. (2020). *Análisis teórico conceptual de los modelos de Gestión del Talento Humano en los procesos de Reclutamiento y selección 2008-2018*.
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10060/CarrilloGiovanni2020.pdf?sequence=1>
- Castillo-Arias, L. F. P. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1), 97-120.
<https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. Biblioteca Hernán Malo González.
<https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/85616>
- COMFECÁMARAS. (2023, julio 27). *Según informe de Confecámaras, 164.435 empresas se crearon en el primer semestre de 2023*. Confecámaras. <https://confecamaras.org.co/noticias/897-segun-informe-de-confecamaras-164-435-empresas-se-crearon-en-el-primer-semester-de-2023>
- Congreso de Colombia. (2007). *Ley 1164 de 2007*.
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf
- Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Cordero, J., Narváez, C., & Erazo z, J. C. (2019). La evaluación por competencias: Una herramienta para determinar la productividad del talento humano. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(Extra 3-1), 76-104.
- Corpourabá. (2023). *Plan estrategico talento humano*. <https://corpouraba.gov.co/wp-content/uploads/12.-PLAN-ESTRATEGICO-TALENTO-HUMANO-2023.pdf>
- Correa, S. E. (2017). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.76>
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Plan estratégico de Talento Humano 2022-2026*.
[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/GrupoPlaneacion/Plan%20estrate%CC%81gico%20de%20Talento%20Humano%202023%20\(1\).pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/GrupoPlaneacion/Plan%20estrate%CC%81gico%20de%20Talento%20Humano%202023%20(1).pdf)
- Díaz, J., Salazar, P., & Potes, G. (2018). *El talento humano y su relación histórica con las teorías administrativas más relevantes*.
- Fuertes, K. A., Idarraga, P., Ibarra, L. del C., Truyol, A. C., & Sánchez, J. A. (2021). *Propuesta de reclutamiento y selección de gestión humana por competencias para la empresa PROTECOM LTDA. En Valledupar*. <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/41834>

Función Pública. (2019). *Concepto 44171 de 2019 Departamento Administrativo de la Función Pública— Gestor Normativo -*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=91422>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.

Huertas, T. E., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L. R., & Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.

ICONTEC. (2007). *NTC 5581*. 26.

ISO 45001:2018. (2018). *ISO 45001:2018, Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>

López, V. E. V. (s. f.). *REVISIÓN DOCUMENTAL EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN*. 5.

María Esilda Palacios Giraldo. (2023). *Entrevista gestión por competencias* [Audio].

Marín, E. (2022). Gestión por competencias y calidad de atención del personal administrativo de un instituto de educación superior tecnológico público, 2021. *Repositorio Institucional - UCV*.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/100925>

Martínez, A., Peláez, Á., & Salgado, R. (2016). Aportes de las teorías administrativas a lo largo del tiempo. *Liderazgo Estratégico*, 6(1), Article 1.

<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/4569>

Mendieta, M., Erazo, J. C., & Narváez, I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10 (Julio-Diciembre 2020)), 287-312.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439103>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439103>

Mendoza, M., & Villafuerte, J. S. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: Modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. *Revista de*

- Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), Article 3.
<https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13344>
- Mendoza, S. H., & Avila, D. D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), Article 17.
<https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Ministerio de Industria y comercio, & Consejo profesional de administración de empresas. (1984). *Código de ética del administrador de empresas en Colombia-Acuerdo 003 de 1987*.
https://escuelaing.s3.amazonaws.com/staging/documents/3340_codigo_de_etica_administracion_de_empresas.pdf
- Ministerio de la protección Social. (2012). *Ley 1562 2012*.
https://www.arlsura.com/files/ley1562_2012.pdf
- Ministerio de Trabajo. (2019). *Resolucion 0312/2019 Estandares minimos del Sistema de laSeguridad y Salud*. 36.
- Ministerio del interior y Justicia. (2009). *Decreto 4904 de 2009—Gestor Normativo—Función Pública*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=38477>
- Molano, L., Avilán, R. B., & Pinzón Hernández, F. N. (2022). *Propuesta de modelo de evaluación de desempeño por competencias para la organización San Francisco SAS* [Master Thesis, Maestría en Administración de Empresas - MBA].
<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/11528>
- Mondragon-Barrios, L. (2009). Consentimiento informado: Una praxis dialogica para la investigacion. *Revista de investigacion clinica; organo del Hospital de Enfermedades de la Nutricion*, 61(1), 73-82.
- Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. G., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-

[59972012000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-59972012000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

- Olis-Barreto, I. M., Reyes, G. E., Martin-Fiorino, V. R., & Villalobos-Antúnez, J. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 93-112. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229880>
- Orellana, C. P., Orellana, E. F., & Olivo, M. A. (2020). Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(2), 343-351.
- Pacherrez, J., & Marrufo, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), Article 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184
- Palma-Gaibor, M. L. (2018). *Modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Inplanet Babahoyo* [bachelorThesis]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9139>
- Pineda-Ceron, J. D. (2020). *Enfoque integral para el mejoramiento de Seguridad y Salud en el Trabajo por medio de capacitación, inducción y reinducción*. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36519>
- Piña, M. A., & Bazurto, J. A. (2022). Modelo de madurez aplicado al contexto organizacional de la gestión de proyectos para la Alcaldía de Chinacota-Colombia. *Project Design and Management*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.35992/pdm.4vi2.991>
- Presidencia de Colombia. (2006). *Decreto 2020 de 16 Junio 2006*. 6.
- Presidencia de Colombia. (2018). *Decreto 815 de 2018—Gestor Normativo—Función Pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>

- Presidencia de Colombia. (2022). *Decreto 947 de 2022—Gestor Normativo—Función Pública*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=187427>
- Quintero-Correa, A. (2023). *Gestión de la comunicación externa en la Alcaldía de Apartadó a través de Facebook durante el periodo de pandemia 2020-2021*.
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/33791>
- Quiróz, E. R. (2021). Modelo de gestión por competencias basada en modelo iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca, 2020. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58357>
- Quiroz, E. R., & Delgado, J. M. (2020). Gestión por competencias en el contexto de imagen institucional en las instituciones públicas. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 7(2), Article 2.
<https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1464>
- Ramos-Farroñán, E. V., Otero-González, C., Heredia Llatas, F. D., & Sotomayor Nunura, G. D. S. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 451-466.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927676>
- Rey De Castro, D. E., Gutiérrez, J. E., & Uribe, J. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. *Industrial Data*, 23(2), 73-82. <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- Rivera-Reyes, J. J. (2023). *Plan de Acción de Aguas Regionales EPM S.A. E.S.P. para la Adaptación del Modelo de Gestión por Procesos como Filial de EPM, para Lograr una Integración Efectiva de la Gestión*. [masterThesis]. Escuela de Economía, Administración y Negocios.
- Rodríguez, A. G. (2021). Estudio de Modelos de Gestión en Instituciones para el Crecimiento Empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 443-466.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231854>

- Rodriguez-Fino, L. A. (2019). *Evaluación y valoración de desempeño de empleados vinculados en provisionalidad en el sector público para la alcaldía de Gachancipá*.
<http://repository.unad.edu.co/handle/10596/28200>
- Rojas, D. M. (2020). *Las estrategias en la gestión del talento humano para el fortalecimiento de las competencias laborales*.
- Rojas, N. P., & Madero, S. M. M. (2018). La responsabilidad social corporativa: Contexto histórico y relación con las teorías administrativas. *ConCiencia Tecnológica*, 55 (enero-Junio), 29-38.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839145>
- Rojas-Bedoya, O. P. (2023). *Mejoramiento de la gestión del área de Control Interno de la Alcaldía de Chigorodó*. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/36136>
- Romero, Y. P., De la Ossa, S., & Buelvas, J. A. (2021). Las nuevas competencias del administrador de Empresas en Colombia: Revisión de tema. *Conocimiento global*, 6(S1), Article S1.
- Ruíz-Sánchez, E. E. (2019). Relación entre gestión por competencias y calidad del servicio de las enfermeras de una clínica de _Trujillo, 2019. *Repositorio Institucional - UCV*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37954>
- Salazar, A., Prado, H. R., Garro, L. L., Díaz, J. R., Aliaga, A. A., & Uribe, Y. C. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Revista Gestión I+D*, 5(1), 84-102.
- Salazar, V., & Sanclemente, J. (2023). *Descripción de las metodologías de gestión que usan las startups en Colombia y su incidencia en la eficiencia y competitividad* [masterThesis]. Universidad EAFIT.
- Sánchez, M. J., Fernández, M., Diaz, J. C., Sánchez, M. J., Fernández, M., & Diaz, J. C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: Análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 107-121.
<https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>

- Saucedo, M. M. (2023). Gestión por competencias y desempeño laboral en una subgerencia de una Municipalidad Distrital de la Región Lima. *Repositorio Institucional - UCV*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/118487>
- Segovia-Díaz, S.-C. (2012). Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Boletín Científico Sapiens Research*, 2(1), 23-30. <https://www.srg.com.co/bcsr/index.php/bcsr/article/view/12>
- Spencer, S. (1993). *Modelo Iceberg-competencias*. https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Modelo-Iceberg-de-definicion-de-competencias-propuesto-por-Spencer-y-Spencer_fig1_302920308
- Supo, F., & Caverro, H. (2014). *Fundamentos teóricos y procedimentales de la investigación científica en ciencias sociales*. <https://www.felipesupo.com/wp-content/uploads/2020/02/Fundamentos-de-la-Investigaci%C3%B3n-Cient%C3%ADfica.pdf>
- Supo, J. (2013). *Cómo validar un instrumento – La guía para validar un instrumento en 10 pasos*.
https://www.cua.uam.mx/pdfs/coplavi/s_p/doc_ng/validacion-de-instrumentos-de-medicion.pdf
- Supo, J. (2020). *Metodología de la investigación científica* (Edition). <https://www.amazon.com/-/es/Dr-Jos%C3%A9-Supo/dp/B08BWFkwLB>
- Supo, J. (2023, mayo 11). *Control de la variabilidad*. BIOESTADISTICO.
<https://bioestadistico.com/control-de-la-variabilidad>
- Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. 12.
- Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2817>

- Torres-Flórez, D., Velasquez-Díaz, J. S., & Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: Guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Méndez, F., Pérez, M., Carruitero, F., & Rojas, V. (2020). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 16(1), Article 1. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2753>
- Valiente-Sandó, P., Toro-Prada, J. J. del, & González-Ramírez, J. (2016). Principios de la formación especializada del director escolar. Una propuesta desde la sistematización. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(1), 137-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5297507>

Anexos

Tabla 6 Anexo 1 Consentimiento informado

Consentimiento informado				Código: Consent. Inform. 001
				Versión: 001-01/01/2018
	Entrevista para trabajo de grado			Páginas: Página 91 de 94

Información inicial

Fecha de la autorización	Octubre de 2023
Municipio	Mutatá
Asunto	Consentimiento informado
Programa	Administración de empresas
Profesionales responsables	Deby Karina Muñoz Medina Gustavo Quintero Ayala Jorge Luis Areiza Mesa

Autorización – Consentimiento Informado

A través del presente documento y en pleno uso de mis facultades, aptitudes y capacidades mentales, de manera libre y voluntaria autorizo a las estudiantes Deby Karina Muñoz Medina, Gustavo Quintero Ayala y Jorge Luis Areiza Mesa, estudiantes de la Universidad Minuto de Dios; para que ejecuten y apliquen en los colaboradores, los instrumentos necesarios en el caso necesario en las áreas de la **Alcaldía de Mutatá NIT:** _____, departamento de Antioquia.

Firma de quienes autorizan.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Cargo:

C.C. XXXX de XXX Antioquia

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Cargo:

CC. XXXX de XXXXX Antioquia

Ilustración 1 Consentimiento informado firmado

Consentimiento informado		Entrevista para trabajo de grado	Código: Consent. Inform. 001
			Versión: 001-01/01/2018
			Páginas: Página 1 de 1

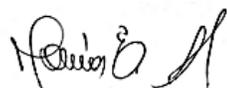
Información inicial

Fecha de la autorización	Octubre de 2023
Municipio	Mutató
Asunto	Consentimiento informado
Programa	Administración de empresas
Profesionales responsables	Deby Karina Muñoz Medina Gustavo Quintero Ayala Jorge Luis Areiza Mesa

Autorización – Consentimiento Informado

A través del presente documento y en pleno uso de mis facultades, aptitudes y capacidades mentales, de manera libre y voluntaria autorizo a las estudiantes Deby Karina Muñoz Medina, Gustavo Quintero Ayala y Jorge Luis Areiza Mesa, estudiantes de la Universidad Minuto de Dios; para que ejecuten y apliquen en los colaboradores, el instrumento necesarios en el caso necesario en las áreas de la Alcaldía de Mutatá NIT:890.980.950-5, departamento de Antioquia.

Firma de quien autorizan.



MARIA ESILDA PALACIOS GIRALDO
Alcalde(a) Municipal
2020-2023

Imagen 1 Validación del instrumento de recolección de datos

Validación del instrumento o técnica de recolección de datos

Nombre completo del experto: Francisco León Ardila Morales

Títulos académicos: Ingeniero Agro- Ambiental. Especialista En Finanzas. Especialista EN Sistemas De Información Geográfica. Magister En Administración Y Dirección De Empresas. Estudiante de Doctorado En Proyectos (Universidad Internacional Iberoamericana-México)

Años de experiencia: 18 Años

Empresa con la cual trabaja: Universidad Católica Luis Amigo –Centro Regional Apartado

Criterio	Si	No
¿Las preguntas son pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto de investigación	x	
¿Hay abordaje teórico conceptual?	x	
¿Tiene adecuación del lenguaje de acuerdo con las características de la muestra?	x	
¿considera que es confiable?	x	
¿La técnica o instrumento es el correcto?	x	
¿Considera que le falta alguna pregunta?	x	
¿considera que tiene preguntas de más?	x	

Observaciones o sugerencias:

Las preguntas planteadas abordan aspectos fundamentales relacionados con la gestión por competencias en las organizaciones, tener en cuenta contextualizar al representante legal al momento de realizar la entrevista.



FRANSCOLEÓN ARDILA MORALES
 CC: 15.440.760

Imagen 1 Validación de instrumento Grupo focal

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO O TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

SESIÓN DE GRUPO-GRUPO FOCAL-GRUPO DE ENFOQUE

Nombre completo del experto: Francisco León Ardila Morales

Títulos académicos: Ingeniero Agro- Ambiental.

Especialista en finanzas.

Especialista en sistemas de información geográfica.

Magister en administración y dirección de empresas.

Estudiante de doctorado en proyectos (Universidad Internacional Iberoamericana-México)

Años de experiencia: 18 Años

Empresa con la cual trabaja: Universidad Católica Luis Amigó –Centro Regional Apartadó

criterio	SI	NO
¿Es válido la técnica de recolección de datos?	X	
¿Se lleva a cabo un buen procedimiento?	X	
¿Tiene adecuación del lenguaje de acuerdo con las características de la muestra?	X	
¿Considera que es confiable?	X	
¿considera que es objetivo?	X	
¿La técnica o instrumento es el correcto?	X	
¿Considera que le falta abordar alguna (s) pregunta (s)?		X
¿Considera que tiene preguntas de más?		X

Observaciones o sugerencias:

Cordialmente;

FIRMA

FRANCISCO LEÓN ARDILA MORALES

CC: 15.440.760