

**MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA
TEMPORAL ATIEMPO S.A DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**NECTY YUSSELLY MORENO MATURANA
JULIETH PAOLA PACHECO RODRÍGUEZ
RUTH STELLA GUERRERO GODOY**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2011**

**MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA
TEMPORAL ATIEMPO S.A DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**NECTY YUSSELLY MORENO MATURANA
JULIETH PAOLA PACHECO RODRÍGUEZ
RUTH STELLA GUERRERO GODOY**

**Trabajo de aplicación del diplomado en gerencia del talento como requisito
parcial para obtener el título de Psicólogas**

**Asesora
ERIKA LUCRECIA GONZÁLEZ ARANGO
Psicóloga**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2011**

Medellín, 16 de junio de 2011

Doctora

SANDRA MÓNICA RAMOS OSPINA

Directora Centro de Formación Avanzada

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO

La ciudad

Cordial Saludo,

*Yo Erika Lucrecia González Arango, informo que realicé la asesoría y revisión temática del trabajo titulado: **MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA TEMPORAL A TIEMPO S.A DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN** Realizado por las estudiantes: **Necty Yusselly Moreno Maturana, Julieth Paola Pacheco Rodríguez y Ruth Stella Guerrero Godoy.**Correspondiente al Diplomado de Gerencia del Talento Humano.*

Cordialmente,

Erika Lucrecia González Arango

Psicóloga –Especialista en Alta Gerencia

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, Junio de 2011

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado primordialmente al Todo PODEROSO quien nos dio la fortaleza y sabiduría para implementar cada uno de los conocimientos aquí planteados.

A nuestros padres y asesores que nos brindaron su apoyo, disposición y valor para dar cumplimiento a las solicitudes que esto requerida, a nuestros compañeros quienes fueron fuentes de información para desarrollar adecuadamente este proyecto.

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A. E.

TÍTULO DEL PROYECTO: MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA TEMPORAL ATIEMPO S.A DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

AUTORES: Necty Yusselly Moreno Maturana, Julieth Paola Pacheco Rodríguez, Ruth Stella Guerrero Godoy.

FECHA: Junio de 2011.

TIPO DE IMPRENTA: Procesador de palabras Word 2010, arial 12 espacio y medio.

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringida

ACCESO AL DOCUMENTO: Autores del proyecto, estudiantes de la Fundación Universitaria María Cano y personal de la empresa ATIEMPO S.A.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión Humana

SUBLINEA: Valoración del Talento humano

PALABRAS CLAVES: Competencia, Perfiles, Cargo, Gestión Humana, Funciones, diseño, Análisis de Competencia.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: La creación del manual de perfil de cargo por competencia en la empresa ATIEMPO S.A en la ciudad de Medellín, surgió por la necesidad que en la actualidad la empresa no cuenta con unos parámetros establecidos para el cumplimiento de las funciones en cada uno de los cargos; para realizar este proceso se hizo una enumeración detallada de las funciones o tareas de los cargos, la periodicidad de la ejecución y las competencias de acuerdo a cada tarea, básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, los deberes y las responsabilidades que lo comprende.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: En el capítulo I se especifica el título del proyecto (Manual de Perfiles de Cargo por Competencia en la Empresa A TIEMPO S.A de la Ciudad de Medellín). En el capítulo II se hace una breve descripción de la empresa donde se especifica la historia, misión, visión y cronograma. En el capítulo III se hace un relato de la situación problemática que en la actualidad la empresa está manifestando. En el capítulo IV se especifica la situación que la empresa presenta, de donde se parte para desarrollar la investigación. El capítulo V se plantea los objetivos de los autores del proyecto para llevar a cabo la investigación. En el capítulo VI se explica las razones por la cual es necesario realizar este tipo de investigación. En el capítulo VII se logra identificar la población beneficiada del proyecto. Capítulo VIII se explica cuales son los pasos a seguir para la recolección de datos y dar cumplimiento a los objetivos. Capítulo IX son las actividades programadas por los autores para desarrollar la investigación y el presupuesto invertido para el proyecto. Capítulo X en este se describe el marco normativo legal para dar cumplimiento a la investigación. En el capítulo XI se plasma diversos aportes de autores referente al tema tratado, como es perfil de cargo por competencia, igualmente, definición de conceptos teóricos relativos al tema. En el capítulo XII se encuentran plasmados las tabulaciones de los cuestionarios aplicados a los empleados de la empresa. Capítulo XIII se establecen las conclusiones del trabajo finalizado. En el capítulo XIV se hacen recomendaciones a la empresa para dar cumplimiento a la investigación.

METODOLOGÍA: Es una investigación de tipo descriptivo con un método de tipo deductivo.

CONCLUSIONES: De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los empleados en la empresa ATIEMPO S.A se llega a la conclusión que no existe un manual de perfil de cargo por competencia, por lo que los empleados realizan diferentes funciones que no van acorde a su perfil profesional y el cargo establecido en la organización. Esto ocasiona que los empleados estén desmotivados en la ejecución de las actividades, permitiendo mayor rotación en los puestos de trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. TITULO	13
2. MARCO CONTEXTUAL	14
2.1 TEMPORAL A TIEMPO	14
2.1.1 Reseña Histórica	14
2.1.2 Misión	14
2.1.3 Visión	15
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	16
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	16
3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMA	16
4. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL	18
5. OBJETIVOS	19
5.1 OBJETIVO GENERAL	19
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
6. JUSTIFICACIÓN	20
7. POBLACIÓN BENEFICIADA	22
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES	23
8.1 MÉTODO	23
8.2 TIPO DE ESTUDIO	23
8.3 ENFOQUE	23
8.4 DISEÑO	23
8.4.1 Fuentes primarias	23
8.4.2 Fuentes secundarias	24
8.4.3 Formato que se va a emplear	24
9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	25

9.2 PRESUPUESTO O EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	27
10. ASPECTOS LEGALES	28
11. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES	29
11.1 MARCO TEÓRICO	29
11.1.1 Perfil de cargo	29
11.1.2 Competencias	31
11.1.2.1 Antecedentes y Conceptos Generales	31
11.1.2.2 Características de las competencias	32
11.1.2.3 Competencias Laborales	33
11.1.2.4 Clasificación de Competencias	35
11.1.2.5 Normas de Competencia Laboral	35
11.1.2.6 Cómo identificar las competencias en su Organización?	36
11.1.2.7 Como Aplicar en cada uno de los Distintos Procesos de Gestión Humano la Gestión por Competencias	37
11.1.2.8 Modelo de competencias base para la gestión de los procesos humanos y sociales de la organización	43
11.1.2.9 Gestión por competencias	44
11.1.2.10 Técnicas para la evaluación de competencias	45
11.1.2.11 Dificultades para la evaluación de competencias	45
11.2.1 Definir los criterios de efectividad del desempeño	47
11.2.2 Seleccionar una muestra basada en los criterios	47
11.2.3 Análisis de las tareas/ funciones del trabajo	47
11.2.4 Análisis de las características del desempeño	47
11.2.5 Entrevista de eventos conductuales	48
11.2.6 Observación Directa	48
11.2.7 Análisis Temático Y Desarrollo Del Modelo De Competencias	48
11.2.8 Validación del modelo de competencias	48
11.3 MODELO MC BER DE COMPETENCIAS	52
11.4 SELECCIÓN Y PLANES DE CARRERA	56
11.5 MARCO CONCEPTUAL	56

12. RESULTADOS	62
12.1 EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS EXISTENTE EN LA EMPRESA...	62
12.2 ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES CARGOS DE LA EMPRESA...	63
12.3 FUNCIONES EN RELACIÓN A CADA CARGO...	63
13. CONCLUSIONES	64
14. RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
CIBERGRAFIA	67

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexos 1. Cuestionario de funciones para los cargos existente en la empresa ATIEMPO S.A	69
Anexo 2. Tabulación del cuestionario	70
Anexo 3. Perfil de cargo por competencia	79

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se pretende describir paso a paso el levantamiento de cargo en la empresa ATIEMPO S.A en la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta lo anterior, la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Esto (descripción de cargo) tiene que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Por lo tanto, son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos y juiciosas dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

De acuerdo a lo anterior, se ve la necesidad de crear el manual de perfiles en la empresa ATIEMPO S.A, logrando que el personal cumpla adecuadamente las funciones correspondientes a su cargo.

1. TITULO

**MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA
TEMPORAL ATIEMPO S.A DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1 TEMPORAL A TIEMPO

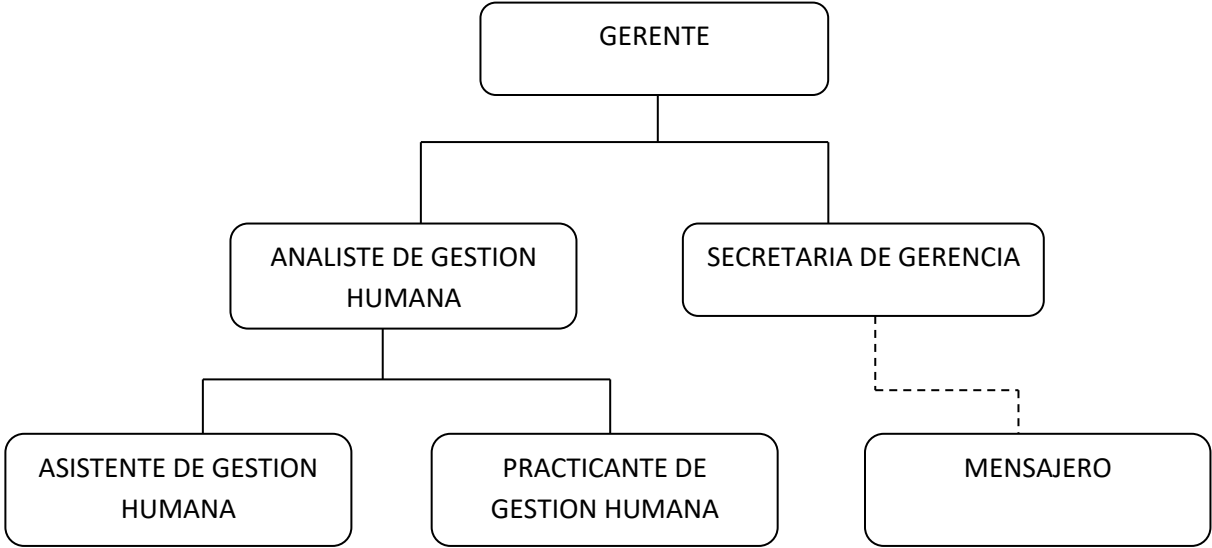
2.1.1 Reseña Histórica. ATIEMPO es una firma desarrollada en el área industrial, comercial y financiera en la rama de suministro de personal temporal, la cual fue constituida hace más de 25 años en la ciudad de Cartagena. A lo largo de este tiempo se ha consolidado en el mercado nacional como una de las empresas líderes en su sector.

ATIEMPO pertenece al GRUPO ATIEMPO, el cual está constituido por las empresas: A tiempo, A tiempo Servicios Ltda, Lecta Ltda y Servicios Empresariales Ltda.; quienes actualmente se encuentran prestando sus servicios a nivel nacional en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Ibagué, Santa Marta, Montería, Cali, Pereira, Valledupar, Villavicencio, Medellín y Sincelejo; y a nivel internacional en Panamá.

En la ciudad de Medellín ATIEMPO S.A se encuentra ubicada en la carrera 77 # 48 – 12 en el barrio Obelisco.

2.1.2 Misión. Somos una empresa que a través de una selección acorde con los requerimientos de nuestros clientes, prestamos servicios temporales al sector empresarial, para lo cual contamos con una estructura organizacional y un recurso humano capacitado y comprometido con el objeto institucional y consciente de nuestra contribución a la generación de empleo de nuestro país.

2.1.3 Visión. En el año 2015 ATIEMPO será la empresa líder en el país en lo que respecta a la calidad de prestación de sus servicios de suministro de personal y estará incursionando en los mercados internacionales.



3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

En la actualidad la empresa ATIEMPO S.A no tiene estipulado el perfil de cargo por competencias para cada uno de sus empleados, lo que impide en muchas ocasiones el logro de los objetivos personales y organizacionales, siendo ineficaz en los procesos administrativos.

La empresa brinda sus servicios en diversos lugares de Colombia, pero en la actualidad no cuenta en la ciudad de Medellín con las descripciones de los cargos, por lo tanto las contrataciones se hacen sin que el empleado conozca exactamente las funciones a desarrollar dentro de la organización y por lo tanto estas se van definiendo a medida que surgen nuevas necesidades en el cargo; esta hará que el empleado pierda competitividad en el mercado y la empresa subutilice el talento valioso que posee.

En la actualidad toda organización debe tener estipulado en el área de gestión humana un manual de perfil por competencia, permitiendo así seleccionar un personal óptimo para cumplir con los objetivos de la empresa, siendo esta más competitiva en el mercado.

3.2 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

En la empresa ATIEMPO S.A en los últimos meses se ha intentado ordenar las funciones en cada cargo para que cada empleado pueda desempeñar su labor, esta no ha sido de gran éxito debido a que hay poco personal para dividir las funciones.

Se indagó en la empresa ATIEMPO S.A. sobre procesos relacionados y no se encontró ningún reporte de trabajos de perfiles de cargos por competencias.

Cuando seleccionamos a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.) Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz¹.

¹<http://www.areas.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

4. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL

En la empresa ATIEMPO S.A se está presentando inconformidad por parte de los empleados, porque hay incremento en las actividades, lo que ocasiona sobre carga laboral, situación que genera desmotivación frente al desempeño y cumplimiento de sus funciones, causando incumplir los objetivos de la entidad.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el perfil de cargos por competencias en la empresa ATIEMPO S.A de la ciudad de Medellín.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar las políticas existentes en la empresa ATIEMPO S.A de la Ciudad de Medellín.
- Analizar los diferentes cargos en la empresa ATIEMPO S.A de la ciudad de Medellín.
- Establecer las funciones en relación a cada cargo en empresa ATIEMPO S.A.

6. JUSTIFICACIÓN

El proyecto que se desarrolla en la empresa ATIEMPO S.A de la ciudad de Medellín, parte de la necesidad de estar a la altura de las grandes empresas en procesos de selección y a las exigencias de la normatividad colombiana en procurar el mejoramiento constante para llegar a ser reconocidos en el medio como excelentes.

El diseño de los manuales de funciones debe ser concebido y diseñado de acuerdo con los lineamientos actuales del direccionamiento estructural, ya que actualmente no es suficiente ni adecuados sus procedimientos; por lo tanto, estos impiden el cumplimiento de las funciones específicas en cada área. En la actualidad la empresa requiere la estandarización de los procesos, la identificación de las funciones específicas, los roles dentro de los cargos posibilitando la implementación de procedimientos y políticas administrativas que faciliten la división y coordinación del trabajo, permitiendo que los procesos al interior de la empresa aseguren la obtención de las metas de la organización.

Para la organización es importante la implementación del manual de perfil de cargos por competencias, por lo que su interés genera alta productividad para la consecución de más clientes y la satisfacción permanente de los clientes actuales. Al complementar este proceso es necesario partir de una planeación estratégica y un marco de referencia aprobado, ya que está dirigido a satisfacer expectativas y necesidades tanto de la organización como del personal externo, en donde el mayor énfasis se hace en la caracterización de la persona que ocupa el cargo, el análisis de sus necesidades para lograr un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

Este manual le permitirá a la empresa A TIEMPO S.A el desarrollo del talento humano y así mismo implementar normas que mantenga a la organización bajo los estándares competitivos del medio.

Para nosotras como profesionales en el área de psicología organizacional, este proyecto es un reto que debe llevarnos a fortalecer nuestras habilidades como estrategas en la formación de personas altamente calificadas dentro de una organización competitiva, con el fin de aplicar estos conocimientos en diferentes empresas que realicen procesos de selección. Con estos trabajos las empresas podrán cumplir con sus objetivos, seleccionando un personal óptimo y con las características requeridas para el desarrollo de las funciones.

7. POBLACIÓN BENEFICIADA

La población beneficiada serán los empleados de la empresa ATIEMPO S.A. los cual se desarrollaran con cinco (5) cargos de la organización estos son: Gerente, Secretaria de Gerencia, Analista de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos, Practicante de Recursos Humanos y Mensajero.

Se beneficiará de forma indirecta el personal externo que utiliza el servicio de la empresa para realizar sus actividades.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES

8.1 MÉTODO

El método utilizado es deductivo, por lo que se parte de enunciados generales utilizando instrumentos como cuestionarios, lo cual conlleva a conclusiones particulares con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

8.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptivo, porque a través este tipo de investigación se logra caracterizar una situación concreta, y señalar sus propiedades; esta permite ordenar, agrupar o sistematizar los objetivos involucrados con el trabajo.

8.3 ENFOQUE

Esta investigación es mixta por lo que es un proceso que recopila, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

8.4 DISEÑO

El diseño a utilizar será el diseño no experimental en el cual se observa los fenómenos tal y como ocurre naturalmente sin intervenir para después analizarlo.

8.4.1 Fuentes primarias. Se establece contacto personalizado con algunos miembros de la empresa especialmente con el área de gestión humana quienes brindaron información para la elaboración efectiva del proyecto como funciones que desempeñan los empleados y descripción general de la empresa.

8.4.2 Fuentes secundarias. Para el desarrollo de la investigación el apoyo secundario fue en diferentes libros relacionados con administración y desarrollo de recursos humanos, internet, trabajos de grados relacionados, asesorías con docentes.

8.4.3 Formato que se va a emplear. Cuestionario donde se evalúa las funciones de acuerdo a los cargos que se encuentran en la empresa. Anexo A

9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

9.1 CRONOGRAMA

FECHAS	ACTIVIDADES					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
02/05/2011	Planeación del tema para la elaboración del proyecto aplicativo					
11/05/2011			Primer encuentro con la asesora con relación al proyecto			
12/05/2011				Comunicación telefónica con la agencia para solicitar aprobación del proyecto		
14/05/2011						Presentación de las estudiantes a la agencia. Envío de primera parte del proyecto a la asesora.

18/05/2011			Investigación para el marco teórico			
20/05/2011					Se asistió a la agencia para dar información sobre lo que se está realizando	
25/05/2011			Envío segunda parte del proyecto a la asesora			
30/05/2011	Investigación sobre los formatos a utilizar en el proyecto					
04/06/2011						Visita a la agencia para indagar las funciones
09/06/2011				Recolección de información y del proyecto		
10/06/2011					Recolección de información y del proyecto	

9.2 PRESUPUESTO O EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

RUBRO	JUSTIFICACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
100 fotocopias	Se sacaron varias copias para realizar el marco teórico del proyecto.	\$50	\$5000
50 Pasajes	En la realización del proyecto nos reunimos varias veces para buscar información y con la empresa donde aplicamos el proyecto.	\$1500	\$75000
Impresión del proyecto	Se imprime el proyecto y se empasta para el centro de investigación avanzada.	\$60000	\$60000
Total Presupuestado o Ejecución			\$140000

10. ASPECTOS LEGALES

Norma Técnicas colombiana NTC- ISO 9001 versión 2000. Enfoques basados en procesos.

Esta norma internacional promueve la adaptación de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar las satisfacciones del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una organización funcione de manera eficaz tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Norma ISO 9001 Versión 2000, en el manual 6.2.1 generalidades y 6.2.2 competencias, toma de conciencia y formación.

En el numeral 6.2.2 toma de conciencia y formación; la organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajo que afectan a la calidad del producto.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades, evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la importancia de sus actividades y como contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias.

11. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL)

11.1 MARCO TEÓRICO

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente le permitirá o le facilitara alcanzar las metas propuestas.

11.1.1 Perfil de cargo. Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos. Por lo tanto la definición de puestos se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de Recursos Humanos.

Este (perfil de cargo) consiste en enumerar las tareas o funciones que conforman a los diferentes cargos y las diferencian que existen entre los cargos de la empresa; es decir, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se

crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

La descripción tiene que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Por lo tanto, son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

Un perfil ocupacional, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

"La descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador". Tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad.

Un perfil ocupacional, también es una descripción muy usada en las Instituciones Educativas, en donde se describen las habilidades que los estudiantes adquieren al finalizar su trabajo académico.

La definición de puestos nos permitirá:

Desarrollar metas de desempeño para cada puesto, diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos, determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto, calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización.

11.1.2 Competencias. Es importante hablar de competencias desde el sentido de capacidad de ejecución laboral, competencia profesional y garantía de calidad. Las organizaciones que cuentan con un modelo de gestión por competencia, representan una ventaja competitiva frente al común de las organizaciones, pues estas garantizan el desempeño excelente de las personas.

11.1.2.1 Antecedentes y Conceptos Generales: el origen del concepto de competencia dentro de las organizaciones, se dio en el año 1973 por David Mc Clerlland, quien dice que este concepto nace a partir de la insatisfacción con las medidas tradicionales (test de conocimientos, aptitudes, entre otros), utilizadas en ese momento para medir el rendimiento de una gestión².

Las competencias tienen varias definiciones entre las que se pueden resaltar las siguientes:

- De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su versión 1997, la primera connotación de competencia se relaciona con disputa y oposición, pero también en otro de sus significados representa idoneidad, aptitud de tal manera que hay una correspondencia con competente, adecuado y oportuno³.
- Hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un comportamiento exitoso en puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercado diferente⁴.

² Selección por competencia (prácticas): Experiencia corporativa internacional. En SEMINARIA NACIONAL Colombia: 2001.

³ Competencias Laborales [en línea].

⁴ ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencia. 1ra edición 2005

- “Una característica subyacente de un individuo que este causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo”. Spencer & Spencer, 1993⁵.
- “conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que poseen una persona, que le permite la realización exitosa de una actividad”. Rodríguez & Feliú, 1996⁶
- “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”. Woodruffe, 1993⁷
- “Conjunto de patrones de conductas que la persona debe de llevar a cabo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones” Boyatzis, 1996⁸
- “Una habilidad o tributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse en forma lógica y fiable” ANSORENA CAO, Álvaro 1996⁹.
- Relacionando los anteriores conceptos, las competencias las podemos definir como las habilidades, destrezas, comportamientos o conjunto de los mismos que se evidencian en el desempeño óptimo en la ejecución del trabajo.

11.1.2.2 Características de las competencias:

- Adecuadas a la corporación

⁵ Competencias Laborales [en línea]. Op cit.

⁶ Ibid., p.

⁷ Ibid., p.

⁸ Ibid., p.

⁹ ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito: Método e instrumentos. Barcelona: Paidós, 1996. P.76

- Adecuadas a la realidad actual y futura
- Operativas, codificadas y medibles
- Con un lenguaje cómodo para todos
- De fácil identificación.

11.1.2.3 Competencias Laborales: capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. No es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Las competencias laborales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desarrollo de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo que va más allá del reconocimiento técnico al que hace referencia el saber y el saber hacer”. El concepto de competencia laboral engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también el conjunto de comportamientos necesario para el pleno desarrollo de la ocupación.

Uso de las competencias laborales en la organización:

- Mejorar los procesos de gestión del talento humano
- Facilitar la selección de personal
- Fomentar la movilidad laboral
- Identificar prioridades de formación
- Elevar su competitividad
- Mejorar el uso de las tecnologías
- Lograr mayor permanencia de trabajadores competentes
- Planear y ejecutar acciones de formación
- Reducir costos de capacitación

- Diseñar y operar procesos de evaluación del desempeño, promoción, compensación e incentivos.

Fases de las Competencias Laborales: al referirse a competencia laboral es conveniente diferenciar las cuatro fases desde la construcción hasta la aplicación de ellas, las cuales son: identificación, normalización, formación y certificación de las competencias.

- Identificación de competencia: se define como el método o procesos que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se requieren para desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Parte del análisis del puesto de trabajo y el área ocupacional.
- Normalización de Competencia: Usualmente cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligada una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y escrita con un procedimiento común se convierta en una norma, un referente valido para las instituciones educativa los trabajadores y los empleadores.
- Formación Basada en Competencias: Partiendo de la norma de competencia se elabora los currículos de formación para el trabajo. Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De esta forma la formación por competencia enfrenta el reto de permitir el ingreso – reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua.
- Certificación de Competencia: Es el reconocimiento formal de la competencia demostrada, por consiguiente requiere la evaluación de un individuo

para realizar una actividad la oral normalizada. Es una constancia de una competencia demostrada se basa obviamente en el estándar definido.

Las competencias están claramente contextualizadas, esto es, para ser observadas es necesario que las personas estén en el contexto de la acción de un trabajo específica, diferentes a como los constructos psicológicos asumen los rasgos o atributos como algo permanente e inherente al individuo, que existe fuera del contexto en el que se pone de manifiesto.

La definición de competencia de Spencer & Spencer permite observar el referente sobre el cual se ha trabajado este concepto. Para ellos las competencias es una característica subyacente en un individuo que este causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

11.1.2.4 Clasificación de Competencias: según el esquema general de competencia describe tres tipos de competencias:

- **Competencias Básicas:** conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores mínimos necesarios que debe poseer todo profesionalista.
- **Competencias específicas:** conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que están vinculados a condiciones y áreas específicas de ejecución de una determinada disciplina.
- **Competencias Genéricas:** conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a un profesionalista desempeñarse en su disciplina.

11.1.2.5 Normas de Competencia Laboral: es un instrumento que define la competencia laboral en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y

actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Una Norma de Competencia Laboral refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.

Una Norma De Competencia Laboral describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.
- La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

11.1.2.6 Cómo identificar las competencias en su Organización?

- Conjuntamente con el Equipo de Dirección se definen las necesidades actuales y futuras de la Organización.
- Se determinan los factores únicos y exclusivos que mantienen las ventajas competitivas de la Organización.

- Se identifican las Competencias Personales y Técnicas con el apoyo de los Gerentes y colaboradores más exitosos de la empresa.
- Definición del mapa de competencias.
- Definición de "Puesto típico de éxito" y Rutas Profesionales.
- Evaluación de Competencias y establecimiento de planes de mejora.
- Integración del Modelo de Competencias en las demás prácticas de RRHH.

11.1.2.7 Como Aplicar en cada uno de los Distintos Procesos de Gestión Humano la Gestión por Competencias:

Selección: Para selección por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencia.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las de aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Entrevista por competencias: La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se debe evaluar.

Evaluaciones por competencias: Evaluación de potencial. Permite resolver preguntas como ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubre? ¿Deberá reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?. La alta dirección sabrá que debe hacer, entrenar, cambiar de puesto o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

Ante la compra –venta de empresas: en las operaciones de compraventas de empresas se evalúan los distintos activos y raramente se evalúa el management de la misma. Para ello las evaluaciones por competencias, en función de la que le interesan al comprador, será un elemento diferenciador sobre el valor de ese negocio.

Análisis y descripción de puestos: cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encerrar es la descripción de puesto por competencia. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evoluciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencia, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe que competencia tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

Desarrollo de los Recursos Humano: si una empresa tiene descripción de puestos de competencia, planes de carrera con relación a ellos y evaluación el desempeño de su personal por competencia, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización su visión, su misión y sus valores.

Evaluación de Desempeño: para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener las descripciones de puesto de competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño en el entrenamiento de las evaluaciones en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencias tienen muy

arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

El modelo de gestión por competencias: El modelo de las competencias, es un conjunto de factores de éxitos (competencias), que incluyen las conductas claves requeridas para un desempeño excelente en un cargo o en la organización ¹⁰, es por esto que la empresa A TIEMPO S.A quiere implementar los perfiles de los cargos por competencias de su personal.

Adicionalmente se hace necesario la implementación de los perfiles de cargos en la empresa A TIEMPO, para darle cumplimiento a los requisitos de las normas ISO 9000 versión 2000, esta norma estipula que el personal debe ser competente y pide que la organización defina perfiles de competencias para aquellas funciones que inciden directamente en la calidad de un producto o servicio.

Para determinar las competencias en la empresa ATIEMPO, se deben identificar las competencias para cada cargo, que se establece a partir de la naturaleza del trabajo y que son necesarias para desempeñar dicha actividad satisfactoriamente, posteriormente, se estandarizan las competencias, donde quedan identificadas y descritas con un procedimiento común, que se convierte en la norma de referencia para cada cargo.

Algunos de los componentes de las competencias, son el SABER (Conocimientos mas experiencias), EL SABER HACER (Habilidades), SABER ESTAR (Actitudes), QUERER HACER (Motivación), PODER HACER (Potencial individual mas Aspectos situacionales)¹¹.

¹⁰ Selección por competencia (prácticas): experiencia Corporativa Institucional. Op cit.,

¹¹ TOBAR, Op cit.,

Las organizaciones buscan sobrevivir, permanecer y crecer. Y el camino es la productividad y la competitividad¹². Uno de los encargados de la productividad y la competitividad de las organizaciones son sus competencias, sus talentos y su capital intelectual. Para que una organización sea competente es necesario que posea productos y servicios de calidad, sistemas y procesos eficientes y personas competentes.

La gestión de competencias permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. El personal mas adecuado es aquel que además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Para la gestión de cualquier proceso dentro de las organizaciones, es fundamental que se avale por la alta dirección, para que tenga in rumbo y se brinde un apoyo directo en busca de compromiso y así logras la consecución del objetivo propuesto que en este caso es la implementación de los perfiles de los cargos por competencias en la empresa ATIEMPO S.A, para lograr este compromiso gerencial, primero se debe hacer una sensibilización, posterior a esto, se debe hacer un análisis de los puestos de trabajo, luego se debe definir los perfiles de las competencias requeridas para cada área y así proyectar los perfiles con base en ellos, por último, se debe realizar una evaluación sistemática y redefinición de los perfiles, este proceso es fundamental para el éxito del modelo.

Ciertas ventajas de la gestión por competencias son proporcionar la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecen a la productividad, el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados, el gerenciamiento del desempeño con base

¹² Ibid.,

en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, el aumento de la productividad y la optimización de los resultados, la concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de sus autodesarrollo y se torna un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas finalmente, cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo¹³.

Las competencias además de las ventajas que se mencionaron anteriormente, tiene algunos alcances y beneficios tanto para la organización como para los trabajadores como son el hacer del proceso de selección de personal un proceso más eficiente, posibilita la promoción del personal, permite establecer indicadores de desempeño, reducción de costo de capacitación e identificar necesidades de capacitación. A los trabajadores les facilita la adquisición y aplicación de habilidades y conocimientos y para la organización, se logra contar con información confiable sobre el nivel de competencia de sus trabajadores, orientar sus procesos de capacitaciones y desarrollo personal en convergencia con las competencias, elevar la productividad y calidad, es decir, ser más competitiva, mejorar el aprovechamiento de sus recursos y promover entre sus trabajadores una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal¹⁴.

Para la implementación de las competencias dentro de las organizaciones, se debe tener una estructura de la misma, que están guiadas por el nombre de la competencia, la definición y el indicador del comportamiento. Adicionalmente, existen unos pre-requisitos como son la comprensión de la alta gerencia de la gestión por competencias, claridad y comprensión de lineamientos estratégicos de

¹³ Competencias Organizacionales: Modelo de Competencias CIAT [en línea]. Disponible en: www.google.com

¹⁴ Ibid.,

la organización por parte de los niveles de dirección cultura organizacional orientada el mejoramiento personal y del trabajo así como la actitud favorable hacia la medición, una estructura organización claramente diseñada y no observar cambios inmediatos sobre la estructura de cargos y/o roles, un clima organizacional favorable, ausente de tenciones que favorecen u obstaculicen el desarrollo del proceso, disposición para construir equipos consultores internos que aporten análisis y datos sobre las exigencias laborales, profesionales y organizacionales, los cuales a su vez se constituyen para la construcción de los mapas de competencias y la disposición del equipos consultor para destinas tiempo para el estudio y desarrollo del modelo¹⁵

Algunos enfoques metodológicos para la implementación de las competencias son el funcional, que se deriva de un análisis de función, son favorecidos a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar y están orientados a nivel operativo y se circunscriben a aspectos técnicos, otros enfoques es el constructivista que se deriva del análisis de problemas y disfunciones que se presentan en la organización,, las competencias están ligadas a los procesos en la organización, es el desarrollo de las competencias y la mejor de los procesos y se identifican las competencias que emergen como resultados de la mejora en procesos y el ultimo enfoque es el comportamental que se deriva del análisis de responsabilidades en los cargos o roles, se identifica capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores y está orientado a niveles directivos y a capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.¹⁶

¹⁵ TOBAR, Op cit.,

¹⁶ Ibid.,

11.1.2.8 Modelo de competencias base para la gestión de los procesos humanos y sociales de la organización: el modelo de competencias comprende el conjunto de competencias que deben tener las personas para lograr los objetivos de sus roles y aportar así al logro de los objetivos de la organización.

Los modelos de competencias dependen de las características de la organización, el modelo de competencias más simple contiene las competencias genéricas y las competencias específicas. La eficacia del modelo no lo determina su estructura, un modelo puede tener una estructura sencilla y ser muy eficaz.

Un modelo de competencias eficaz, tiene tres características claramente marcadas: Precisión, Aceptación, Facilidad de la interpretación.

Un modelo es preciso si contiene las competencias que requieren para el logro de resultados. No debe faltarle ninguna de las competencias necesarias ni debe llevar incluida ninguna que sea ociosa.

La facilidad de interpretación del modelo está determinada por la claridad de la descripción y claras para que sirvan a los trabajadores para orientar su conducta, así como a los responsables de la gestión de los procesos humanos. El usuario entiende un modelo y aplica las descripciones de las competencias con facilidad, si este es comprensible.

Para que el modelo sea eficaz debe ser aceptado por quienes van a utilizarlo, es decir por los trabajadores a quienes se les pide que tengan las competencias que describe el modelo. La aceptación del modelo depende:

- La información y participación que se ha dado a las personas de la organización.

- El conocimiento por parte de los usuarios acerca del compromiso del gerente y demás directivos.
- La percepción que tienen los usuarios de la validez de la metodología utilizada para elaborarlo.

11.1.2.9 Gestión por competencias: las empresas se conciben hoy como un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados; el éxito o fracaso de la empresa recibe en el conocimiento o aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos que se ha fijado. Hoy triunfan las empresas que saben desarrollar su potencial, es decir su personal, sus métodos y sus sistemas. Por esto la tendencia de las empresas se dirige hacia la gestión del talento humano, hacia la humanización de la gestión del talento humano, hacia la humanización de la gestión potenciando las características del personal en función de roles, puestos y tareas.

El avance cualitativo más trascendente realizado en los últimos años dentro de la gestión del talento humano ha sido cambiar el punto de mira, antes la atención estaba en el puesto de trabajo, se valora sobre todo la especialización, la jerarquía e incluso los derechos adquiridos, ahora se ha trasladado hacia la persona, valorándose la propia área de trabajo, la flexibilidad y la polivalencia, y modificándose por tanto la relación laboral. La gestión por competencias es un sistema integrado de gestión de talento humano, en este sistema se integran todas las políticas gestión del talento humano en parámetros comunes que aporten claridad y coherencias, utilizando perfiles de competencias, los cuales son válidos para los procesos de Selección, Promoción, Evaluación de Desempeño, Formación y Retribución, Seguridad y Salud Ocupacional.

11.1.2.10 Técnicas para la evaluación de competencias: la clasificación de las técnicas que pueden emplearse para este fin podría hacerse adoptando como criterio en tipo de información sobre el que se centran. Así, podremos distinguir entre técnicas para valorar competencias que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas, técnicas que, pudiendo incluir la recogida de informaciones como las anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización.

La evaluación de competencias privilegia aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en el caso de la selección de personal, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral. Es decir, la verificación de los conocimientos, habilidades, valores que integran la competencia laboral o lo más próximas posible a éste.

11.1.2.11 Dificultades para la evaluación de competencias: la evaluación en si puede ser compleja, y encierra la dificultad que supone emitir juicios valorativos que se ajusten a las características y al mérito real de las personas evaluadas. Intrínsecamente, el desarrollo de la evaluación puede verse dificultado por problemas de tipo técnico que tienen su base generalmente en el modo en que quienes se encargan de llevarla a cabo se desenvuelven en su tarea evaluadora. Cuando la evaluación se realiza en el seno de organización, asumiendo el papel de evaluadores los propios miembros de la organización, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y quienes se encargan de evaluarlos pueden condicionar la valoración que se haga. Atenuar este problema es posible cuando se hacen esfuerzos por sistematizar los procesos de evaluación que se hacen esfuerzos por sistematizar los procesos de evaluación y establecer procedimientos que impliquen la recogida de datos y evidencias en los que apoyar cualquier juicio valor.

Por otra parte, las personas que actúan como evaluadores no siempre cuentan con la capacitación suficiente para llevar a cabo esta función. Además de una perspectiva amplia sobre el desempeño de los sujetos o sobre su potencial, la evaluación requiere experiencia, conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se realiza la evaluación y capacidad para análisis y comprensión de la situación evaluada. Cuando la evaluación de las competencias del sujeto se realiza bajo la modalidad de evaluación del desempeño, es frecuente contar con supervisores designados a partir de quienes ocupan un puesto superior en la estructura jerárquica de la organización.

11.2 MODELO JCA O DEL JOB COMPETENCES ASSESMENT

El proceso del Job Competences Assessement (JCA), o conocido como proceso de Valoración de Competencias para el Trabajo, desarrollado por el Scottish Council of Research in Educations SCRE (1989) está basado principalmente en indagar de la mejor manera posible cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere una persona para desempeñarse competentemente en un trabajo en especial; y considera que la mejor manera de averiguarlo es de la siguiente manera:

- Identificando a las personas que mejor realizan su trabajo.
- Estudiar qué es lo que distingue al que hace un desempeño excelente de su trabajo, con uno que realiza un trabajo satisfactorio o simplemente bueno- regular.
- Identificar cuáles son las características, habilidades y destrezas que hacen notoria esta diferencia.

El proceso del JCA que actualmente se maneja, consta de ocho (8) pasos específicos que son:

11.2.1 Definir los criterios de efectividad del desempeño. Lo más importante es establecer cuáles son las actividades que se desempeñan de forma efectiva, y determinar en qué medida lo son. Los criterios que se van a tomar para determinar esta efectividad, consiste en evaluar que el buen desempeño que se realiza de una actividad, sea en cargos o labores en las cuales se requiera hacer un mayor esfuerzo con respecto a los demás; y así sopesar el grado de empeño puesto en una actividad.

11.2.2 Seleccionar una muestra basada en los criterios. Para este segundo paso, se toma una muestra determinada de las personas que sobresalen en el desempeño de sus labores para ser colocados como modelos de ejemplo ante otros que no se destacan de manera notable en su trabajo, aquellos que sólo realizan un desempeño de carácter medio.

11.2.3 Análisis de las tareas/ funciones del trabajo. Este análisis de las tareas ejecutadas se complementa con los métodos de análisis tradicionales como son: calcular y medir el tiempo en que se realizan dichas actividades, tomar a un grupo de expertos en el área para que supervisen y analicen la actividad, y la observación directa y constante del desempeño de la misma. Este análisis de tareas va a identificar lo que son las características del trabajo, y no la de las personas que realizan bien su trabajo.

11.2.4 Análisis de las características del desempeño. Un grupo de expertos en la materia o de observadores constantes, van a realizar una lista de las características que tienen las personas que se destacan en el desempeño de su trabajo y van a evaluarlas tomando en cuenta aspectos como: el grado de distinción que tiene la persona que hace su trabajo excelentemente con la persona de tipo promedio, la cantidad de personas que en cuanto a su desempeño.

Son sobresalientes y, el valor útil que puede tener para la empresa en un momento determinado para realizar una actividad específica o entrenar a un personal para que se desenvuelva como él.

11.2.5 Entrevista de eventos conductuales. Se realizan entrevistas con ocupantes de desempeño superior y medio, en cuanto a las características que los califican; y colocándoles como ejemplo situaciones de tipo crítico en la empresa donde se requiera un desempeño arduo y óptimo, con el fin de constatar la diferencia existente entre uno y otro, a la hora de tomar en cuenta cualidades y habilidades en futuros postulantes a los cargos de la empresa.

11.2.6 Observación Directa. Esta se realiza para verificar el análisis de tareas y funciones, las características de desempeño y los datos a utilizar en las entrevistas.

11.2.7 Análisis Temático Y Desarrollo Del Modelo De Competencias. Los datos recogidos a través de las técnicas anteriormente expuestas, son sometidos rigurosamente a un análisis de contenido para identificar los patrones de comportamiento y las características de personalidad promedio. Este es considerado uno de los pasos más delicados en el proceso del JCA.

Analistas especializados van a analizar los datos y tratarán de definir los elementos de competencias que se encuentran tanto presentes como ausentes en los datos de los ocupantes con desempeño superior y los de desempeño medio. Estos elementos son colocados en un "Manual de Codificación de Comportamientos" para facilitar los datos de las entrevistas, los cuales serán usados para probar los criterios de validación del modelo.

11.2.8 Validación del modelo de competencias. Se toman dos muestras de los datos recolectados en las entrevistas de eventos conductuales, para verificar las

características de los de desempeños exitosos y los de tipo promedio, y ver si no existe ningún tipo de discriminación en cuanto a los desempeños realizados. Luego se realizan unos test con los datos sacados de la segunda muestra para evaluar los criterios del modelo y su validez predictiva.

Luego de que se valida el modelo, es decir, que se pone a prueba para ver cómo funciona; este puede ser utilizado en diferentes sentidos entre los cuales podríamos destacar: como una base para la prueba de selección, para centros de valoración, en los sistemas que se realizan para evaluar tanto el desempeño de los candidatos como el adiestramiento que tienen los mismos, para los programas de desarrollo profesional y como fuente de información para la evaluación de los programas encargados del adiestramiento.

Para medir lo que son las competencias blandas, aplicando el método JCA (Job Competence Assessement: Valoración de Competencias para el Trabajo); se usan dos (2) métodos muy comunes de valoración de competencias que son:

- Se aplica una prueba o test escrito para evaluar lo que son conocimientos, las habilidades cognoscitivas (pensamiento crítico) y la personalidad (atención a los detalles). En general, las pruebas que requieren de la aplicación de los comportamientos y pensamientos (ideales) de las personas, son mucho más útiles para la selección de personal que los test donde se solicitan simples conocimientos básicos que pueden ser memorizados de un texto en cualquier momento.
- Programaciones y caracterizaciones superiores que se extraen del trabajo diario de los ocupantes, basadas en el desempeño que sostienen en sus actividades y de la aptitud general que estos presentan ante su trabajo.

Las competencias blandas son simplemente aquellas competencias que se basan en el estudio de la motivación al logro, el pensamiento crítico, la empatía y las destrezas que se manejan en la labor de trabajo; es decir, son aquellas competencias que se encargan de evaluar principalmente la parte emocional y sugestiva del ser humano, su aptitud personal ante cualquier tipo de situación, más que la parte intelectual adquirida en estudios previos. Mc Clelland ha sido partidario de este tipo de competencia, y considera que todos estos aspectos a evaluar, en especial la motivación al logro, pueden ser enseñados. El método para entrenar en este tipo de competencias, según Mc Clelland, es el siguiente:

- Enseñar a la gente con gran detalle el sistema de códigos de comportamiento para una competencia dada.
- Hacerlos practicar la evaluación del comportamiento propio y de los otros en términos de motivación al logro.
- Fijar metas específicas y definir los pasos para usar las competencias, primero, en un ambiente de adiestramiento controlado y, posteriormente, en la vida real.

Las personas entrenadas en motivación al logro muestran un incremento significativo en sus ingresos, evolución de su carrera, ventas y beneficios de su negocio, así como la generación de más capital y fuentes de trabajo."

Aquí Mc Clelland (1978) simplemente quiere decir que la forma más fácil que hay para entrenar a una persona en este tipo de competencias, es tomando ejemplos de comportamientos tanto de otras personas como de ellos mismos para que les sean utilizados como base de entrenamiento con vista a la motivación al logro; y procurando que se fijen metas específicas para aplicar el uso de las competencias no sólo en el ámbito de adiestramiento sino también en el día a día de la vida real.

Afirma que, el entrenamiento con visión al logro, permite que las personas se desarrollen de una manera más significativa en el mundo laboral (economía, actividades extras, política, etc.) y en su mundo personal.

Además de este método de aplicación de modelos de competencias que maneja Mc Clelland (1978), el cual es el que lo destacó entre muchos otros, y es el que más se aplica en el campo laboral; él nos presenta otro desarrollo de procedimientos para el entrenamiento en dichas competencias, que se explica de la siguiente manera:

a.- Reconocimiento: Consiste en mostrarles a los participantes del entrenamiento, una situación difícil o la simulación de un problema en especial que pueda causar en ellos una especie de "shock de reconocimiento", con la finalidad de que estén conscientes de que en muchas ocasiones, aplicando este tipo de competencias en su trabajo, se les pueden presentar de igual manera problemas de distinta índole, y necesitan tomar control para resolver el mismo. La simulación del problema que se les es presentado, viene diseñado de los criterios recolectados en las entrevistas de eventos conductuales explicadas anteriormente.

b.- Explicación: Para demostrarle a los participantes el funcionamiento y efectividad que tienen la validación (aplicación o prueba) de estas competencias, se les asignan materiales tanto prácticos como teóricos sobre las mismas, y demostraciones de estas; dejando ver en investigaciones que ésta forma de entrenamiento es muy eficiente.

c.- Autovaloración: El punto de la autovaloración consiste en algo muy sencillo como es la realimentación que reciben los participantes por parte de los resultados obtenidos en los test operantes, donde pueden ver y analizar la diferencia existente entre el desempeño medio y el superior; dándoles la oportunidad de averiguar cómo hacen las cosas los expertos que se destacan, y cómo las hacen

ellos. Esto tiene una razón de ser, que es; permitirle al participante darse cuenta de lo que hace bien y lo que no con respecto a una determinada competencia blanda, y así poder cambiar esta realidad.

d.- Práctica de la Competencia: Los participantes empiezan a poner en práctica el uso de las competencias que han venido aprendiendo en los entrenamientos, acompañándose de recursos audiovisuales y de la asistencia de asesores, hasta lograr así, la puntuación correspondiente a lo que a desempeño exitoso (que se destaca) se refiere.

e.- Aplicación al Trabajo: Luego de terminar el entrenamiento, los participantes comienzan a visualizar situaciones del trabajo comparándolas con las competencias aprendidas, se fijan metas, logran anticiparse obstáculos y van a implementar un plan de acción que les da la oportunidad de resolver la situación real existente. Este último paso ayuda a reforzar los conocimientos adquiridos en el entrenamiento para ser aplicados en la vida real, y demuestra que las competencias blandas sí pueden ser aprendidas y por ende, aplicadas al campo laboral.

11.3 MODELO MC BER DE COMPETENCIAS

En este trabajo, hay una pregunta primordial que se encuentra presente y es la que nos lleva a toda esta investigación sobre los diferentes modelos de competencias que más se manejan en las diferentes compañías, la cual es: ¿qué tipo de persona es sumamente eficiente en un trabajo en concreto y en una organización en específico?; y además, que sus competencias puedan ser utilizadas como ejemplo para otras personas en un futuro.

Por esta razón es que se han tomado los modelos de competencias más modernos y exactos que existen en el mercado actual; donde estos deberían

incluir por definición la imagen ideal o real de una persona que se desempeña competentemente. Muchos de los modelos surgen de la tradición de tomar como base solamente la experiencia individual; otros de análisis más cuidadosos realizados por expertos en la materia sobre el desempeño de la actividad en sí, y otros de las observaciones sistemáticas realizadas por los propios gerentes a la hora del ejercicio de la actividad como tal. El modelo de competencias de McClelland es uno de los más prácticos y utilizados en las empresas, pero en este momento se presenta una adaptación del mismo realizada por Mc Ber, donde se explica que la conducta es una función de los motivos más los valores, creencias y clima que existen en una organización determinada.

Proceso Motivador De La Conducta. Tomado de "Modelo Mac Ber de Competencias" por Hay Group, 1998, 5.

Mc Ber (1998) profundizó los estudios de la teoría motivacional, estableciendo una metodología efectiva donde identifica además de los motivos sociales de las personas, también identifica otras competencias relacionadas con el desempeño en el trabajo. Este nuevo modelo, integra tres elementos esenciales como son: exigencias en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales, dando como resultados las conductas y/o acciones específicas que van a garantizar muy buenos resultados en términos de productividad y de efectividad organizacional.

En términos de metodología, el modelo de competencias diseñado por Mc Ber (1996) se desarrolla en tres fases simples que son:

- Análisis profundo del trabajo: El cual se realiza revisando la estrategia de la empresa, luego la estructura que conforma a la misma, y por último, se analiza la cultura organizacional que esta posee.

- Desarrollo del Modelo de Competencias: Para el desarrollo del mismo lo primero que se busca son los criterios tomados del trabajo en sí y la efectividad realizada por los participantes en el desempeño de su trabajo. Después, se toma una muestra de personal tanto excelente como de tipo promedio, en la realización de su labor. Luego de esto se realiza un análisis sistemático de los criterios y comportamientos, en manos de expertos en la materia y a base de numerosas observaciones detalladas de las labores realizadas y a realizar; para finalmente realizar la validación (prueba) del debido Modelo de Competencias.
- Conjunto de Competencias y Aplicaciones del Modelo: Se toma un conjunto de competencias excelentes para un cargo en específico; luego se comienza el entrenamiento y desarrollo del modelo, se evalúa el desempeño de los candidatos en las actividades, para finalmente hacer la aplicación del modelo como tal.

Los modelos de competencias tradicionales de los Recursos Humanos que se utilizaban en los procesos de selección, entrenamiento y evaluación de los desempeños realizados; estaban compuestos por elementos característicos como son los conocimientos técnicos y especializados, la experiencia y las habilidades que eran más o menos fáciles de identificar; pero estos no le parecían suficientes a Mc Ber para garantizar un desempeño excelente.

Por esta razón es que propone para la excelencia del modelo de competencia, identificar y utilizar otras competencias más profundas como son los motivos, el estilo y los rasgos de las personas. Se aclara que para un modelo excelente no sólo deben tomarse en cuenta las competencias exigidas para un cargo en específico, sino también las características que determinan un buen desempeño.

Se considera realmente necesario destacar que en el proceso de identificación y definición de las competencias de un cargo como tal, es importante establecer cierto tipo de definiciones operacionales en lo que a términos de conductas se

refiere; lo cual es muy útil para la elaboración de perfiles de selección, carrera y desempeño.

Otra característica que distingue el Modelo de Competencias de Mc Ber (op. Cit.) es el vínculo tan estrecho que existe entre la cultura organizacional y la estructura de la misma, con la estrategia que se maneja en la empresa en la solución de alguna actividad determinada en un cargo específico, como con las competencias efectivas potenciales para lograr el éxito.

Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar" del menú superior.

Relación Entre Cultura, Estructura, Estrategia y Competencias. Tomado de "Modelo Mac Ber de Competencias" de Hay Group, 1998, 9.

Desde el punto de vista aplicado, Mc Ber menciona: "en las áreas de selección y planes de carrera se trata de identificar en primer lugar las competencias del cargo (exigencias) a través de un proceso que incluye un análisis cuidadoso del trabajo (entrevistas, panel de expertos, inventarios) para establecer los criterios de selección y los perfiles de los cargos; luego se evalúa el nivel de las competencias que tiene la persona que ocupa el cargo o el (los) candidatos que aspiran a ocuparlo y de allí se selecciona al mejor candidato y se establecen los programas de entrenamiento y desarrollo."(1998:10)

Aquí se desea explicar que según el autor en los modelos de competencia lo primero que se debe tomar en cuenta son las exigencias que tiene el cargo a desempeñar, lo cual se realiza a través de previos análisis del puesto de trabajo (actividad que se hace a base de entrevistas, análisis de expertos, etc.) para establecer así los criterios de selección del cargo y los perfiles a ser aplicados en ellos.

11.4 SELECCIÓN Y PLANES DE CARRERA

En lo que concierne al área del desempeño, en especial al de carácter gerencial, se desean evaluar no solamente los resultados de qué objetivos se lograron en el trabajo y cómo se obtuvieron; sino también las competencias que se encontraban presentes en la etapa de evaluación de la actividad, las cuales podían ser determinantes en el logro de los resultados finales. En la selección planes de carrera se busca establecer una relación directa entre lo que son los resultados de qué objetivos se lograron y cómo (resultados cuantitativos: objetivos a corto plazo que se presentan en un plan estratégico de negocios de la empresa), junto con las competencias que son necesarias aplicar para alcanzar estas metas.

Se puede decir que el sistema de evaluación de desempeño deseado, es aquel donde los objetivos cambian con frecuencia, los de desarrollo son más importantes que el desempeño pasado y la medida de los resultados y de las competencias no es fácil ni están bajo control constante. El sistema de evaluación que se propone en este punto, se sigue en cuatro (4) fases donde tanto el evaluador como el evaluado se encuentran estrechamente relacionados y buscan alcanzar metas juntos de carácter cualitativo y cuantitativo.

A continuación se presenta una ilustración que muestra las fases del proceso de planificación, seguimiento y evaluación del desempeño gerencial, lo cual es esencial de comprender para la aplicación de un modelo de gestión por competencias o cualquier herramienta gerencial que se pretenda aplicar a la organización.

11.5 MARCO CONCEPTUAL

En el presente trabajo se dará un marco conceptual para definir los conceptos claves que deberán estar claros para la comprensión del tema.

Manual: es la descripción de todos y cada uno de los procesos que integran la secuencia de producción, o servicio que otorga la empresa, con las actividades que le corresponden a cada puesto, en algunas empresas contiene hasta la descripción del manejo de equipo.

Perfil: la descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador. Tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.

La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

Cargo: el conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador. Un cargo puede consistir en varias tareas, como mecanografiar, archivar y tomar un dictado o puede estar formado por una sola tarea.

Tarea: es proporcionar al participante de herramientas de conocimientos, que le permitan, no sólo conocer más del tema, sino formarlo para tener un desempeño más eficiente, en la tarea de administrar su labor que va a desempeñar.

Eficacia: la eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Análisis: se denomina análisis de puesto o de trabajo, el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

El análisis de trabajo se define como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás.

Funciones: conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

Competencias: definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de

información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Creatividad: creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio. Esto se llama creatividad, ver un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella, tener resultados positivos. Los miembros de una organización tienen que fomentar un proceso que incluya oportunidades para el uso de la imaginación. Experimentación y acción.

Delegación: es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación.

Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Flexibilidad: es un modelo de regulación de los derechos laborales. Esta flexibilidad propone un modelo que reduzca las obligaciones de la empresa , facilitando los depósitos al reducir las indemnizaciones, entre otras cuestiones, bajo el argumento de promover la inversión y la actividad en el mercado laboral.

Liderazgo: el liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. Esto es el resultado de la gestión de las competencias de la inteligencia emocional "El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar

decisiones acertada en el momento oportuno. Implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional.

Toma de decisión: la toma de decisiones es el proceso a través del cuál es identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa.

Trabajo en equipo: es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo. El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto-asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Autoestima: la autoestima se ha convertido en un concepto que juega un papel importante en la vida de las personas. La autoestima aumenta con los éxitos y disminuye con los fracasos. La satisfacción de sentirse bien con uno mismo proporciona bienestar psíquico y conlleva a un mejor desenvolvimiento de las relaciones sociales, porque se favorece el sentido de identidad.

Adaptación: es el proceso por el cual un grupo o un individuo modifica sus patrones de comportamiento para ajustarse a las normas imperantes en el medio social en el que se mueve. Al adaptarse, un sujeto abandona hábitos o prácticas que formaban parte de su comportamiento, pero que están negativamente evaluadas en el ámbito al que desea integrarse, y eventualmente adquiere otros en consonancia con las expectativas que se tienen de su nuevo rol.

Aprendizaje: es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

Asertividad: la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento. Está en el tercer vértice de un triángulo en el que los otros dos son la pasividad y la agresividad.

12. RESULTADOS

El modelo de gestión por competencia es el modelo que tomamos como base para la creación de los perfiles, por ser el más aplicable el tipo de empresa ATIEMPO S.A. Se indago cuales eran los conocimiento, habilidades y destrezas de los colaboradores de la empresa y fueron comparadas con las que se requiere en una persona para obtener un alto desempeño.

Es importante la implementación de los modelos JOB puesto que esto ayuda al seguimiento de las funciones de cada área, identificando si los empleados requieren capacitación; se puede identificar si el personal está sobre perfilado para el cargo, identificar si no es el personal más idóneo para realizar estas funciones. En la empresa ATIEMPO S.A no se realiza este tipo de evaluación por lo tanto se desconoce las capacidades y habilidades de los empleados.

A continuación se da respuesta a cada uno de los objetivos planteados:

- Evaluar las políticas existentes en la empresa ATIEMPO S.A de la Ciudad de Medellín.

12.1 EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS EXISTENTE EN LA EMPRESA...

La empresa ATIEMPO S.A nos expuso sus políticas, la cual tiene como finalidad brindar un servicio óptimo a sus empleados y clientes, mediante un personal capacitado y dispuesto a dar cumplimiento a los objetivos a corto plazo, a partir de estas, se empezó a establecer los pasos a seguir en cuanto a la creación del manual de perfil de cargo por competencia respetando la política de esta entidad.

- Analizar los diferentes cargos en la empresa ATIEMPO S.A de la ciudad de Medellín.

12.2 ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES CARGOS DE LA EMPRESA...

Se realizó una visita a la empresa ATIEMPO S.A donde se indagó a cada empleado las diferentes funciones que realiza, se implementó un cuestionario evaluando las funciones correspondientes a cada uno, este (cuestionario) se hizo de manera virtual y la respuesta fue de un día, durante un tiempo prolongado de 10 minutos, el formato se les envió, e inmediatamente nos comunicamos telefónicamente para darles la respectiva instrucciones y aclarar dudas. El cuestionario dio como resultado que muchos de los empleados o en su totalidad no realizan las funciones acorde a su cargo. Ver a anexo 2.

Esperando que este proyecto sea de gran utilidad para el cumplimiento en menor tiempo de los objetivos de la empresa.

- Establecer las funciones en relación a cada cargo en empresa ATIEMPO S.A.

12.3 FUNCIONES EN RELACIÓN A CADA CARGO...

Luego de analizar las diferentes funciones que desarrollan los empleados, se determinó que funciones debe realizar cada uno de ellos de acuerdo a sus estudios y su cargo; para determinar las competencias nos basamos en el libro 15 pasos para la selección de personal con éxito de Álvaro de Ansorena Cao quien nos da unas pautas sobre competencias y así establecerlas para cada una de las funciones. Para ver información ir anexo 3.

13. CONCLUSIONES

- El Manual de perfil de cargos por competencias permitirá a la empresa ATIEMPO S.A una mejora en el proceso de selección de su personal, el cual dará como resultado personal eficiente en su labor.
- Este trabajo permitirá mayor facilidad en la organización de las funciones en cada uno de los cargos, con un enfoque único hacia el mejoramiento continuo.
- Los perfiles de cargo por competencia forman el periodo inicial en la implantación de un modelo de gestión de competencia y su elaboración deberá estar siempre enmarcada en un modelo de gestión por competencias.
- El proceso de implementación de perfiles de cargo por competencias ha impactado fuertemente en las grandes, medianas y pequeñas empresas, sustituyendo los actuales modelos de gestión de recursos humanos por otros basados en competencias, enfocados fundamentalmente a la búsqueda de un exitoso desempeño de la organización.

14. RECOMENDACIONES

- Implementar los perfiles de cargos por competencias en la empresa con el propósito de mejorar los procesos de selección de personal.
- Seleccionar el personal de acuerdo a los perfiles por competencias planteados, en las diferentes áreas para el mejoramiento y buena elaboración de las actividades.
- Realizar seguimiento que permita establecer un diagnóstico del manual de perfil de cargo por competencias implementado en la empresa y si este es acorde a las necesidades de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia, desarrollo del talento humano. 2 edición Buenos Aires del 2008.
- ALLES, Martha Alicia, dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. 3 edición Buenos Aires del 2006.
- ALLES, Martha Alicia. Selección por competencias, 1 edición Buenos Aires, Granica del 2006.
- ANSORENA CAO, Álvaro, quince pasos para la selección de personal con éxito del 1996.
- BOHLANDER, Snell Sherman. Administración de recursos humanos.
- CHIAVENATO, Adalberto. Administración del recurso humano, el capital humano humano de las organizaciones, 8 edición del 2008.
- SPENCER, L. M. y Spencer. S.M (1993), Competence at work. Model superior performance. Nueva York: Wiley & Sons.
- VELÁSQUEZ SÁNCHEZ. Ana Cenaida, selección de personal basada en competencias. Octubre del 2006 –Medellín.

CIBERGRAFIA

MANUAL DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO Y NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. Tomado de: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/infot6/v.htm. Preparado por el Equipo Técnico de Trabajo (ETT) Santo Domingo, República Dominicana, 1999.

EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS LTDA. Tomado de: Correo electrónico: <http://www.empresario.com.co/executive/gestion.html>.
executive@empresario.com.co. Calle 92 No. 15 - 48 Ofc. 305 Teléfonos: 6226597 – 6226667. Bogotá - Colombia - Sur América.

ANEXOS

ANEXOS 1



1. Cuestionario de Funciones para los Cargos Existente en la empresa ATIEMPO S.A

CARGO: _____

FECHA: _____

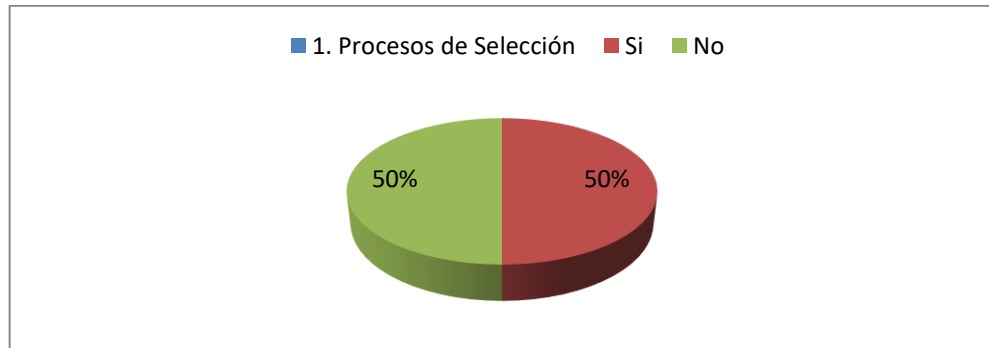
Nota: De acuerdo a su cargo marque con una X las funciones que realiza.

FUNCIONES	SI	NO
Procesos de selección		
Verificación de Referencias		
Cobro de factura a las empresas		
Seguridad Social (Afiliación a Fondo de pensiones y cesantías, Eps, caja de compensación)		
Realización de Cartas laborales		
Contrataciones		
Reclutamiento hojas de vidas		
Evaluación de Desempeño		
Recibir y llevar encomienda		
Manejo de personal		
Atención a clientes externo		
Radicar afiliaciones		
Ofrecer portafolio de Servicios a las empresas		
Facturación		
Reporte de novedades (Licencia por enfermedad, declaraciones de bienes, incapacidades, solicitud de vacaciones, actualización de cartelera).		
Archivo de las Carpetas Laborales		

ANEXO 2. TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO

1. Procesos de Selección

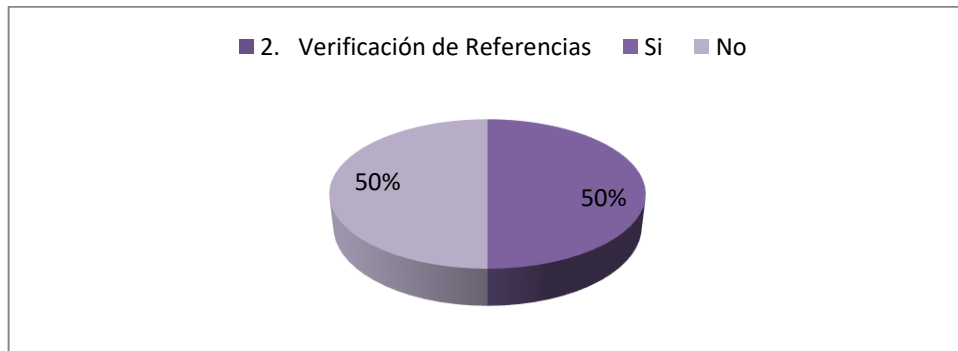
Si: 3 No: 3



El 50% que corresponde a 3 empleados de la empresa, contestaron al a pregunta número 1 del cuestionario que realizaban procesos de selección, debido a que dentro de sus funciones está estipulado y el otro 50% desempeña otros funciones.

2. Verificación de Referencias

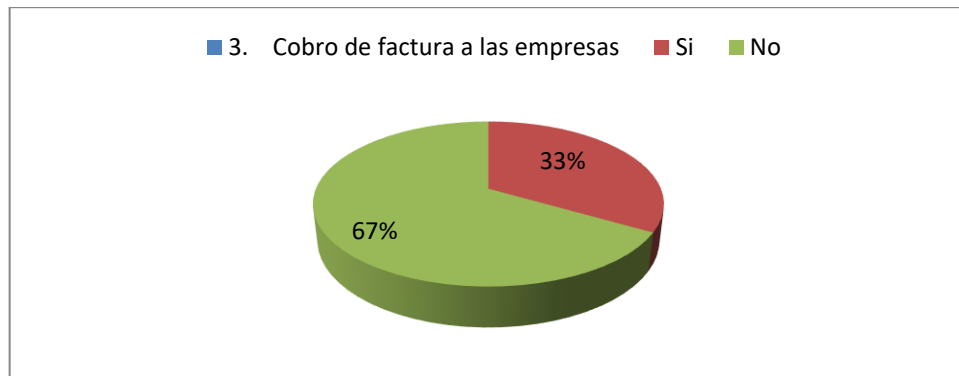
Si: 3 No: 3



El 50% que corresponde a 3 empleados de la empresa, contestaron al a pregunta número 2 del cuestionario que realizaban verificación de referencias, cumpliendo con sus funciones y el otro 50% no lo hace.

3. Cobro de factura a las empresas

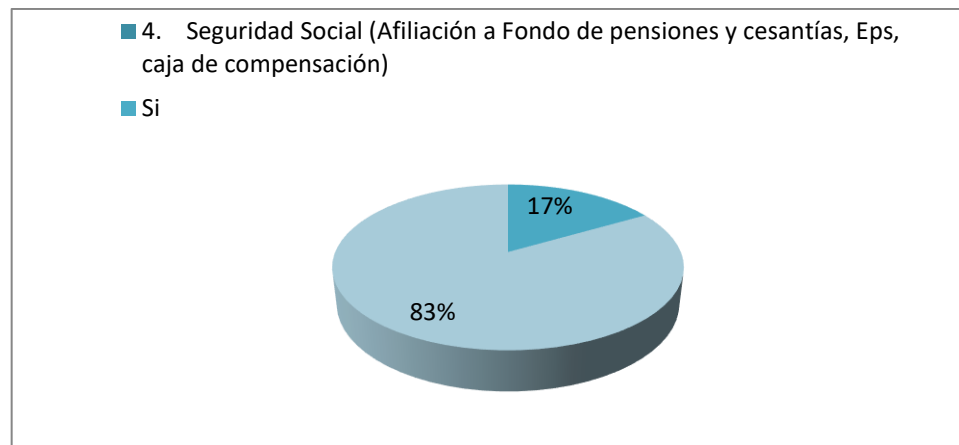
Si: 2 No: 4



El 33% que corresponde a 2 empleados de la empresa, contestaron al a pregunta número 3 del cuestionario que si, debido a que entre sus funciones está el cobro de facturas a las empresas, y el 67% no lo realizan.

4. Seguridad Social (Afiliación a Fondo de pensiones y cesantías, Eps, caja de compensación)

Si: 1 No: 5

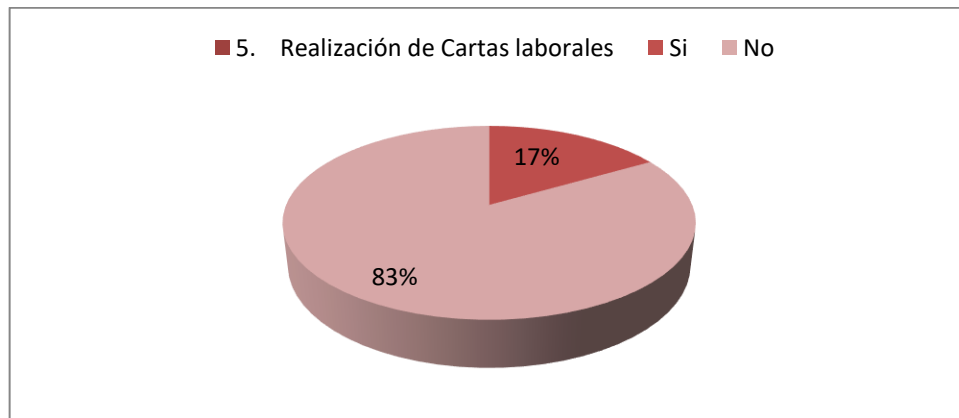


El 17% que corresponde a 1 empleado de la empresa, contestó al a pregunta número 4 del cuestionario que si, debido a que entre sus funciones está realizar

afiliaciones a la seguridad social de los empleados y el 83% no lo hace debido a que no está entre sus funciones.

5. Realización de Cartas laborales

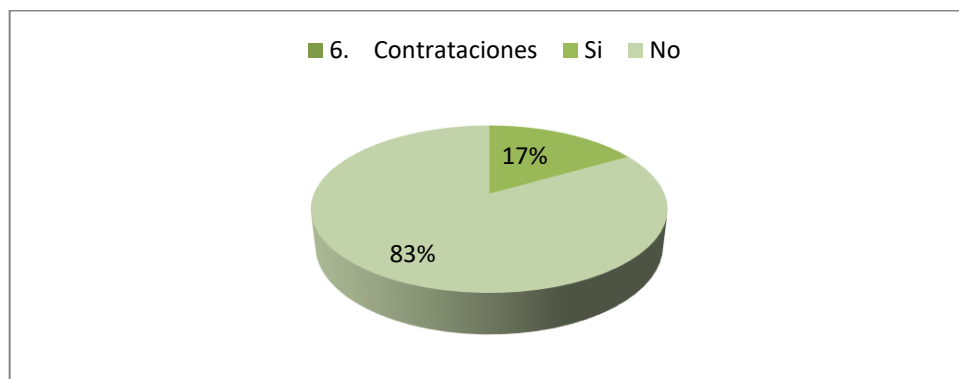
Si: 1 No: 5



El 17% que corresponde a 1 empleado de la empresa, contestó al a pregunta número 5 del cuestionario que si, debido a que una de sus funciones esta la realización de cartas laborales y el 83% no lo realiza.

6. Contrataciones

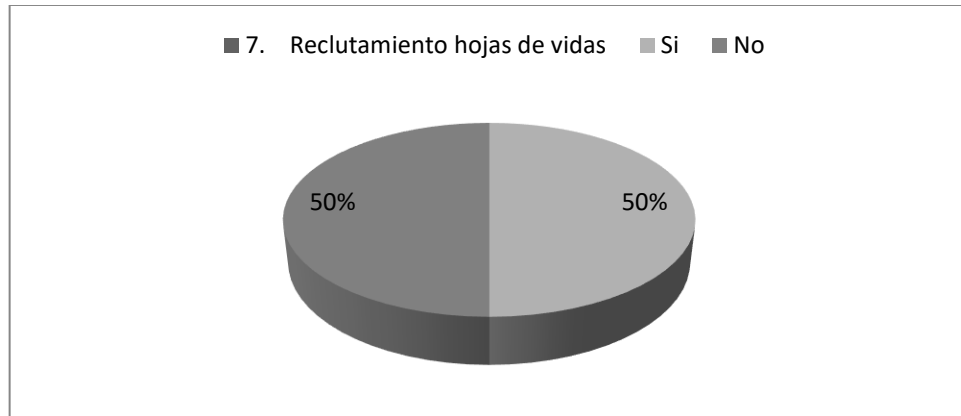
Si: 1 No: 5



El 17% que corresponde a 1 empleado de la empresa, contestó al a pregunta número 6 del cuestionario que si, debido a que es la encargada de realizar las contrataciones de los empleados y el 83% no lo hace.

7. Reclutamiento hojas de vidas

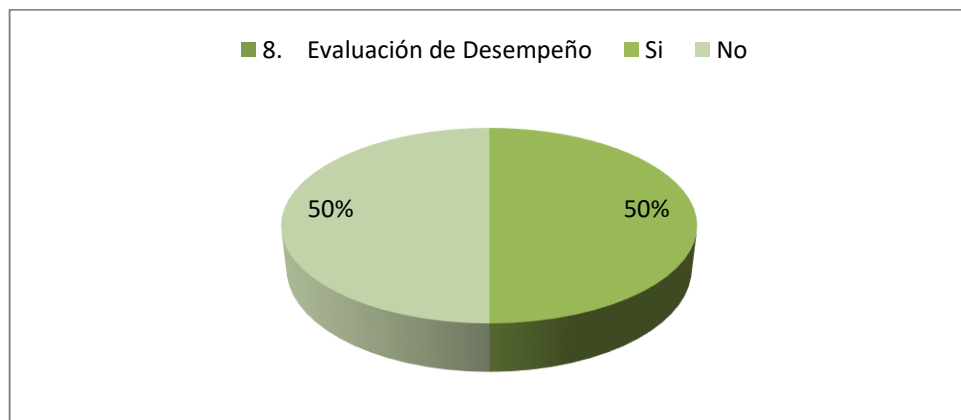
Si: 3 No: 3



El 50% que corresponde a 3 empleados de la empresa, contestaron al a pregunta número 7 del cuestionario que si, debido a que entre sus funciones esta el reclutamiento de hojas de vidas y el otro 50% desarrolla otras funciones.

8. Evaluación de Desempeño

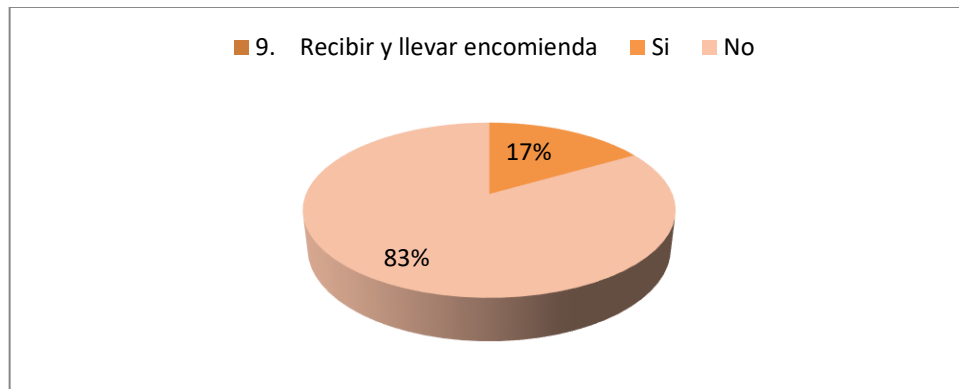
Si: 3 No: 3



El 50% que corresponde a 3 empleados de la empresa, contestaron al a pregunta número 8 del cuestionario que si, debido a que ejecuta las evaluaciones de desempeño, y el otro 50% desarrolla otras funciones.

9. Recibir y llevar encomienda

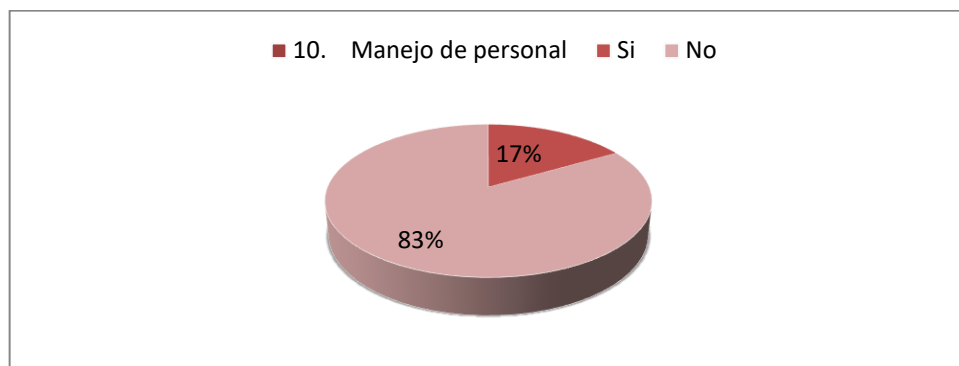
Si: 1 No: 5



El 17% que corresponde a 1 empleado de la empresa, contesto al a pregunta número 9 del cuestionario que si, debido a que es el encargado de recibir y llevar las encomienda, y el 83% no lo desarrolla.

10. Manejo de personal

Si: 1 No: 5



El 17% que corresponde a 1 empleado de la empresa, contesto al a pregunta número 10 del cuestionario que si, debido a que tiene a su cargo el manejo del personal de la empresa, y el 83% no lo realiza.

11. Atención a clientes externo

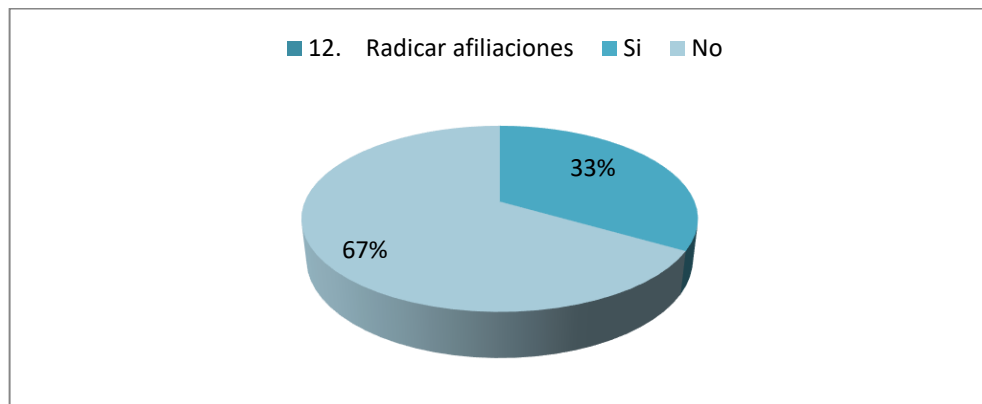
Si: 6 No: 0



El 100% que corresponde a los 6 empleados de la empresa, contesto al a pregunta número 11 del cuestionario que si realiza esta función.

12. Radicar afiliaciones

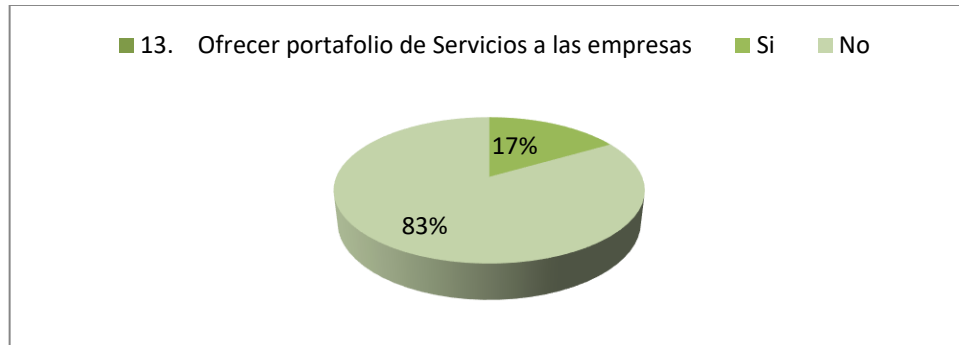
Si: 2 No: 4



El 33% que corresponde a 2 empleados de la empresa, contesto al a pregunta número 12 del cuestionario que desarrolla la función de radicar las afiliaciones, y el 67% no lo realiza.

13. Ofrecer portafolio de Servicios a las empresas

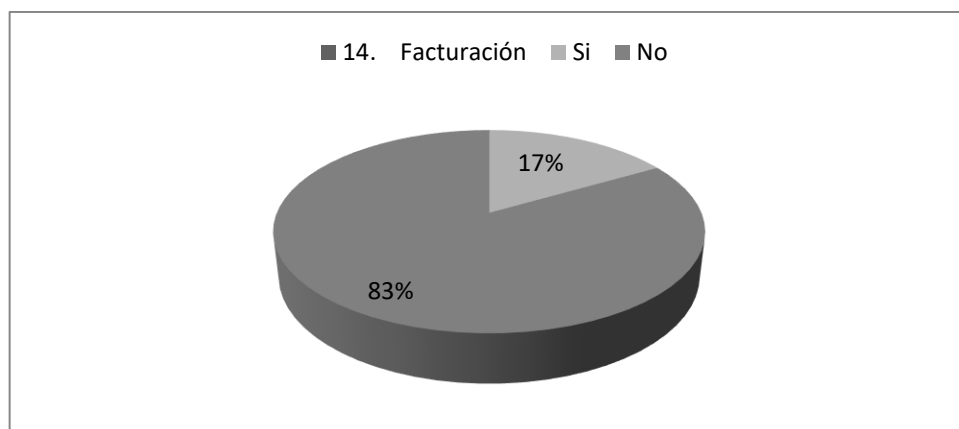
Si: 1 No: 5



El 17% que corresponde a 1 empleado de la empresa, contesto al a pregunta número 13 del cuestionario que entre sus funciones esta ofrecer el portafolio de servicio de la empresa, y el 83% desarrolla otras funciones.

14. Facturación

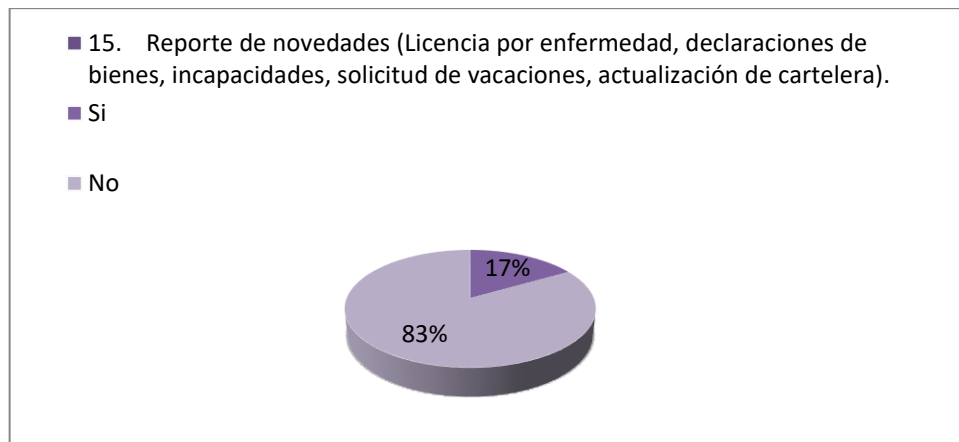
Si: 1 No: 5



El 17% que corresponde a 1 empleado de la empresa, contesto al a pregunta número 14 del cuestionario que es el encargado de realizar las facturaciones en la empresa, y el 83% cumple otras funciones en la empresa.

15. Reporte de novedades (Licencia por enfermedad, declaraciones de bienes, incapacidades, solicitud de vacaciones, actualización de cartelera).

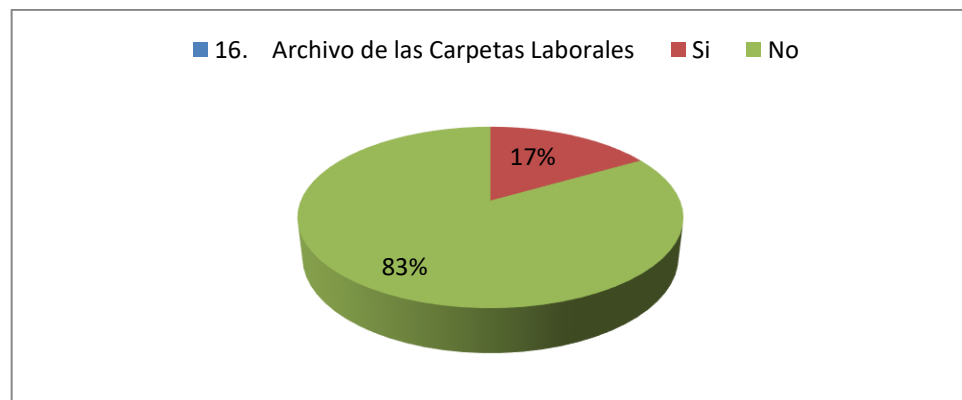
Si: 1 No: 5



El 17% que corresponde a 1 empleado de la empresa, contesto al a pregunta número 15 del cuestionario que si debido a que es el encargado de realizar los reportes de novedades en la empresas, y el 83% desempeña otras actividades.


16. Archivo de las Carpetas Laborales

Si: 1 No: 5



El 17% que corresponde a 1 empleado de la empresa, contesto al a pregunta número 16 del cuestionario que si debido a que es el encargado de archivar las carpetas laborales de los empleados de la empresa, y el 83% desempeña otras actividades.

ANEXO 3
PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIA

<p>NOMBRE:</p> <p>CARGO: Gerente</p> <p>GERENCIA: Administrativa</p> <p>FORMACIÓN: Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública, Derecho Titulado.</p> <p>EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo un 2 año en empresas públicas o privadas en esta área.</p> <p>CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Especialista en alta gerencia, manejo de idiomas extranjeras.</p> <p>HABILIDADES: Liderazgo, actitud de servicio, comunicativo, propositivo, manejo de grupos y toma de decisiones.</p>		
<p>Objetivo: Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación de los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrollar las estrategias de compra anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.</p>		
FUNCIONES	COMPETENCIAS	GRADO DE REQUERIMIENTO
Planeamiento estratégico de actividades.	Auto-organización	5
Representación legal de la empresa.	Control directivo	4
Autorizar órdenes de compra	delegación	4
Dirigir las actividades generales de la empresa.	Control directivo	5

Contratación de personal administrativo.	Evaluación de colaboradores	4
Autorizar convenios a nombre de la empresa.	Espíritu emprendedor	4
Emisión de circulares para el personal en general.	Liderazgo de grupo	4
Dirigir a la empresa en la marcha del negocio.	Orientación al logro	5

Definiciones de las competencias:

- **Auto-organización:** “organización eficaz de la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible”.
- **Atención al detalle:** “manejo eficaz y prolongado de la información”.
- **Delegación:** “Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembros del equipo adecuado, de forma inequívoca.
- **Control directivo:** “Establece y aplica procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internas y/o externas.
- **Evaluación de colaboradores:** “Demostrar habilidades y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial”.

- **Espíritu emprendedor:** “Buscar oportunamente oportunidades en el mercado tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan”.
- **Liderazgo de grupo:** “Guiar y dirigir un grupo, establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar sus objetivos del mismo”.
- **Orientación al logro:** “Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio”.

NOMBRE:



CARGO: Analista de Gestión Humana

GERENCIA: Gestión Humana

FORMACIÓN: Psicólogo(a), Comunicación Social Titulado.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo un 2 año en empresas públicas o privadas en esta área.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Manejo de pruebas psicotécnica, selección de personal, salud ocupacional, levantamiento de perfil, análisis de cargo, evaluación de desempeño.

HABILIDADES: Relaciones interpersonales, Asertividad, activo, comunicativo, líder, trabajo en equipo, emprendedor, carismático, creativo, ético, iniciativa.

Objetivo: Identificar, valorar y proponer alternativas de prevención y solución a las diversas situaciones de interacción social y organizacional que se generan entre individuos, grupos, instituciones y comunidades, para el desarrollo integral del ser humano y la sociedad en el ámbito organizacional.

FUNCIONES	COMPETENCIAS	GRADO DE REQUERIMIENTO
Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios (primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios colectivos).	Control directivo	4
Realiza cálculos sobre las cláusulas de protección		

socio-económicas: Bono nocturno, horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa, Convenios Colectivos y la Ley Orgánica del Trabajo.	Integridad	5
Chequea diariamente el control de asistencia y detecta fallas.	Planeación y organización	5
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas	Integridad	4
Revisa las solicitudes de vacaciones y licencias médicas del personal del Ayuntamiento para su tramitación	Desarrollo/ apoyo de colaboradores	5
Lleva control del personal designado, y los movimientos de personal	Integridad	4

- **Control directivo:** “establece y aplica procedimientos para el procedimiento y la regulación y proceso de políticas internos y/o externos”.
- **Integridad:** “Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas al trabajo”.

- **Planeación y organización:** “determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas”.
- **Desarrollo/ apoyo de colaboradores:** “Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionada con los puestos de trabajos actuales o futuros”.
- **Integridad:** “Actúa conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo”.

NOMBRE:

CARGO: Asistente Recursos Humanos



GERENCIA: Gestión Humana

FORMACIÓN: Tecnólogo en Recursos humanos o Psicólogo.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo un 1 año en empresas en áreas similares.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Selección de personal, salud ocupacional, levantamiento de perfil, análisis de cargo, evaluación de desempeño.

HABILIDADES: Relaciones interpersonales, Asertividad, activo, comunicativo, líder, trabajo en equipo, emprendedor, carismático, creativo, ético, iniciativa.

Objetivo: Identificar, valorar y proponer alternativas de prevención y solución a las diversas situaciones de interacción social y organizacional que se generan entre individuos, grupos, instituciones y comunidades, para el desarrollo integral del ser humano y la sociedad en el ámbito organizacional.

FUNCIONES	COMPETENCIAS	GRADO DE REQUERIMIENTO
Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.	Presentación	4
Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento	Planeación y Organización	5
Determina a través del estudio de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador en la	Tenacidad	4

Universidad y/o en otras Instituciones públicas o privadas		
Registra la asistencia del personal de la dependencia.	Control directivo	4
Realiza cálculos sencillos de datos para el boletín estadístico del área	Análisis Numéricos	4
Participa con el analista en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador	Auto -organización	5
Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.	Dominio de los medios audiovisuales	5
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.	Planeación y Organización	5

- **Presentación:** “Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados”.

- **Planeación y Organización:** “Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas”.
- **Tenacidad:** “Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en él”.
- **Análisis Numéricos:** “Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos por ejemplo, datos financieros y estadísticos”.
- **Auto-organización:** “Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible”.
- **Dominio de los medios audiovisuales:** “Utilizar de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación”.
- **Control directivo:** “Establecer y aplicar procedimiento para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos”.

NOMBRE:



CARGO: Practicante Recursos Humanos

GERENCIA: Gestión Humana

FORMACIÓN: Estudiante de Psicología o tecnología Recursos Humano.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Información de pruebas psicotécnica, selección de personal, salud ocupacional, análisis de cargo

HABILIDADES: Relaciones interpersonales, Asertividad, activo, comunicativo, líder, trabajo en equipo, emprendedor, carismático, creativo, ético, iniciativa.

Objetivo: Proporcionar un soporte al área de gestión humana con el fin de aprender nuevos conocimientos y aplicar los saberes adquiridos durante la academia.

FUNCIONES	COMPETENCIAS	GRADO DE REQUERIMIENTO
Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.	Presentación	4
Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento	Planeación y Organización	4
Determina a través del estudio de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador en la Universidad y/o en otras Instituciones públicas o	Tenacidad	3

privadas		
Registra la asistencia del personal de la dependencia.	Control directivo	3
Realiza cálculos sencillos de datos para el boletín estadístico del área	Análisis Numéricos	3
Participa con el analista en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador	Auto -organización	4
Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.	Dominio de los medios audiovisuales	4
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.	Planeación y Organización	4

- **Presentación:** “Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados”.

- **Planeación y Organización:** “Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas”.
- **Tenacidad:** “Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en él”.
- **Análisis Numéricos:** “Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos por ejemplo, datos financieros y estadísticos”.
- **Auto-organización:** “Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible”.
- **Dominio de los medios audiovisuales:** “Utilizar de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación”.
- **Control directivo:** “Establecer y aplicar procedimiento para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos”.

NOMBRE:

CARGO: Secretaria de Gerencia



GERENCIA: Administrativo

FORMACIÓN: Profesional en Secretariado Gerencial, Administración de Empresas, Tecnólogo en Administración Financiera.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS: información de pruebas psicotécnica, selección de personal, salud ocupacional, análisis de cargo.

HABILIDADES: Tolerante a la incertidumbre con que se mueven los negocios, capacidad de crear, innovar e implementar, visión global del negocio de la empresa, manejo de idiomas, manejar la tecnología informática moderna para obtener información y conocimiento de valor agregado.

Objetivo: Colaborar con la dirección en la planeación, organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta el centro, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo de las funciones sustantivas de la dependencia.

FUNCIONES	COMPETENCIAS	GRADO DE REQUERIMIENTO
Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.	Atención al detalle	5
Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.	Evaluación de los colaboradores	4

Recibir e informar asuntos que tengan que ver con el departamento correspondiente para que todo estén informados y desarrollar bien el trabajo asignado	Trabajo en equipo/cooperación	5
Atender y orientar al publico de solicite el servicio de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.	Orientación al Cliente	5
Participar en las distintas comisiones y comités a que el Director le designe.	Facilitar /participar en reuniones	4

- **Orientación al Cliente:** “demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el cliente en abstracto) de la organización pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización”.
- **Atención al detalle:** “Manejo eficaz y prolongado de información detallada”.
- **Evaluación de los Colaboradores:** “demostrar habilidades y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial”.

- **Trabajo en Equipo/cooperación:** “Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio”.

- **Facilitar /participar en Reuniones:** “Actuar eficazmente como presidente de reuniones desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar a adecuadamente el papel de participante en una reunión desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes”.

NOMBRE:

CARGO: Mensajero



GERENCIA: Administrativo

EXPERIENCIA: 1 año y 6 meses en cargos similares

FORMACIÓN: Bachiller o técnico.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Ubicación Geográfica, manejo de vehículo.

HABILIDADES: Trabajo bajo presión, actitud de servicio, negociación y manejo estricto de objeciones, proactivo y dinámico.

Objetivo: Distribuir correspondencia y encomiendas, utilizando los medios adecuados, para cumplir con la entrega inmediata de las mismas.

FUNCIONES	COMPETENCIAS	GRADO DE REQUERIMIENTO
Distribuye y entrega todo tipo de correspondencia, oficios, boletines, memoranda, órdenes de pago,	Conocimiento del entorno	4
Llena reportes periódicos de las tareas asignadas	Auto-organización	4
Retira de las diferentes dependencias, organismos, instituciones, fundaciones: comunicaciones, encomiendas, documentos.	Atención al detalle	3
Efectúa operaciones y gestiones bancarias, tales como: depósitos de cheques, efectivo, retira	Energía	4

chequeras, transferencias		
Conduce vehículo automotor para transportar correspondencia y/o encomiendas	Conocimiento del Entorno	5
Realiza compra de materiales, artículos de oficina y equipos que se requieren, de acuerdo a las necesidades presentadas	Capacidad de Negociación	4
Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada	Trabajo en equipo	3
Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.	Disciplina	4

- **Conocimiento del entorno:** “Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizado sobre el entorno del negocio de la actividad profesional.
- **Atención al detalle:** “Manejo eficaz y prolongado de información detallada”.
- **Energía:** “Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro, impulso”.
- **Conocimiento del Entorno:** “Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional”.

- **Capacidad de Negociación:** “Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concepciones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía “ganar-ganar””.
- **Trabajo en equipo:** “Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio”.
- **Disciplina:** “Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente”.