

**COMPETENCIAS LABORALES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA
ACADEMIA DE DIBUJO PROFESIONAL DE CALI**

MARICELA GALLARDO MINDINEROS

ADRIANA VASQUEZ ROMERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PALMIRA

2010

**COMPETENCIAS LABORALES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA
ACADEMIA DE DIBUJO PROFESIONAL DE CALI**

MARICELA GALLARDO MINDINEROS

ADRIANA VASQUEZ ROMERO

**Trabajo de grado presentado como
Requisito parcial para optar el título
De Administradoras de Empresas**

DIRECTORA: MBA Martha Cecilia Sabala Moreno

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA**

2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a MITA por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mi madre por ser la fuente creadora de mi ser

A mis sobrinos José David, Yordan Alexis, Natalia Alexandra, Yenifer, Leidy por todo el amor que me brindan e inspiran.

A Wilmer por acompañarme y apoyarme en los momentos mas difíciles.

Maricela G.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la fuerza y la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres quienes siempre me han brindado su apoyo y comprensión, compartiendo sabios consejos.

A mi esposo, por la paciencia y el amor que me brindo en todo momento.

A mis hermanos que con su voz de aliento, sembraron en mí confianza y la convicción de poder hacer las cosas

A las demás personas que de una u otra manera formaron parte de este éxito tan anhelado.

Adriana Vásquez Romero

AGRADECIMIENTOS

Dios creador del universo y dueño de toda mi vida que me permite construir otros mundos mentales posibles.

A mi madre **GUMERCINDA MINDINEROS** por todo su apoyo incondicional a la largo de mi vida y mi carrera.

A la Doctora **MARTHA CECILIA SABALA** por haberme brindado todo sus conocimientos, asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

A la Universidad del Valle, su director y todas sus dependencias por permitirme formarme como profesional, a la Facultad de Ciencias de la Administración por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

A mis amigas Claudia Mosquera, Andrea Cruz, Claudia Landázury, Angélica Lenis por enseñarme lo que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que sólo depende de mí.

A todos mis amigos y familiares por su apoyo incondicional en mi proceso de formación y por animarme a seguir adelante.

Maricela G.

ADRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, que me ha dado y seguirá dando fortaleza para continuar todos los días.

A mis padres, Omar Vásquez y Cecilia Romero por brindarme su cariño y formar la persona que soy.

La Universidad del Valle, Profesores y Directivos, por brindarnos los conocimientos necesarios para llevar a cabo este proyecto.

A la Doctora **MARTHA CECILIA SABALA MORENO**, Directora de nuestro trabajo de grado, por su dedicación y apoyo en la realización del presente trabajo.

Al personal área administrativa de la Academia de Dibujo Profesional de Cali, por su tiempo, colaboración y disposición.

Adriana Vásquez Romero

RESUMEN

El presente estudio se basó en identificar las competencias laborales para el área administrativa de **LA ACADEMIA DE DIBUJO PROFESIONAL DE CALI**. Plantea la fundamentación y el proceso metodológico el cual llevó a la generación de unos resultados.

A partir del estudio conceptual del tema de Competencias Laborales y la importancia de estas para la organización, en este se reflejan los aspectos mas interesantes que pueden destacarse del filtrado de todos los análisis realizados a lo largo del desarrollo del estudio, fundamentalmente a partir de la valoración de los resultados.

Los resultados del estudio están orientados hacia la identificación de las competencias laborales que los empleados del área administrativa de la fundación poseen y aquellas que son indispensables para el desarrollo de sus tareas.

A través de la realización de una entrevista semiestructurada y de la observación sistemática de campo en sus diferentes áreas de desempeño, para la identificación de las competencias se aplicó la técnica de análisis de contenido a través del reconocimiento de unas categorías y subcategorías de análisis, lo que permitió establecer aquellos componentes dentro de cada uno de los cargos estudiados, en tal sentido las respuestas se clasificaron en categorías atendiendo a criterios temáticos relacionados con los objetivos del estudio.

TABLA DE CONTENIDO

0.	INTRODUCCIÓN	3
1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1	Antecedentes	10
1.2	Justificación	17
1.3	Formulación del Problema	20
1.4	Sistematización del Problema	20
2	OBJETIVOS	21
2.1	Objetivo general	21
2.2	Objetivos específicos	21
3	MARCO CONTEXTUAL	22
3.1	Misión	26
3.2	Visión	26
3.3	Principios	27
3.4	Objetivos institucionales	27
3.5	Cultura institucional	28
4	MARCO DE REFERENCIA	31
4.1	Marco teórico	31
4.2	Marco conceptual	42
4.3	Marco legal	52
4.3.1.	El surgimiento del enfoque de competencia laboral	54
4.3.2	El sistema nacional de formación para el trabajo actual	57
4.3.3.	Mesas Sectoriales que definen los estándares de desempeño laboral	57
5	METODOLOGÍA	60
5.1	Tipo de Investigación	60
5.2	Tipo de Diseño	60
5.3	Técnicas de Recolección de datos	61
5.3.1	Observación	61
5.3.2	Entrevista	64
5.4	Técnicas de análisis	66
5.5	Categorías de análisis	68
5.6	Participantes	71
5.7	Criterios de participación	72
6	RESULTADOS	74
7	DISCUSIÓN Y ANÁLISIS	119

8	CONCLUSIONES	130
9	RECOMENDACIONES	132
	BIBLIOGRAFIA	134
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías de análisis	64
Tabla 2. Fases del procedimiento	71
Tabla 3. Caracterización de participantes del estudio	73
Tabla 4. Indicadores por subcategoría cargo presidente	75
Tabla 5. Indicadores por subcategoría cargo vicepresidente	78
Tabla 6. Indicador por subcategoría cargo rector	80
Tabla 7. Indicador por subcategoría cargo vicerrector	83
Tabla 8. Indicadores por subcategoría cargo secretaria general	86
Tabla 9. Indicadores por subcategoría cargo director	88
Tabla 10. Indicadores por subcategoría cargo coordinador	91
Tabla 11. Indicadores por subcategoría cargo investigador	94
Tabla 12. Indicadores por subcategoría cargo asistente	97
Tabla 13. Indicadores por subcategoría cargo secretaria	99
Tabla 14. Indicadores por subcategoría cargo tesorera	102
Tabla 15. Indicadores por subcategoría cargo auxiliar de servicio al cliente	104
Tabla 16. Indicadores por subcategoría cargo recepcionista	106
Tabla 17. Indicadores por subcategoría cargo asesores comerciales	108
Tabla 18. Indicadores por subcategoría cargo mensajero	111
Tabla 19. Indicadores por subcategoría cargo servicios generales	113
Tabla 20. Indicadores por subcategoría cargo vigilancia	115
Tabla 21. Indicadores por subcategoría cargo mantenimiento	117

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1	Resultados subcategoría presidente	76
Grafica 2	Resultados subcategoría vicepresidente	79
Gráfica 3	Resultados subcategorías cargo rector	81
Gráfica 4	Resultados subcategoría cargo vicerrector	84
Gráfica 5	Resultados subcategorías cargo secretaria general	87
Gráfica 6	Resultados subcategorías cargo director	89
Gráfica 7	Resultados subcategorías cargo coordinador	92
Gráfica 8	Resultados subcategoría cargo investigador	95
Gráfica 9	Resultados subcategoría cargo asistentes	98
Gráfica 10	Resultados subcategorías cargo secretaria	100
Gráfica 11	Resultados subcategorías cargo tesorera	103
Gráfica 12	Resultados subcategorías cargo auxiliar de servicio al cliente	105
Gráfica 13	Resultados subcategorías cargo recepcionista	107
Gráfica 14	Resultados subcategorías cargo asesores comerciales	109
Gráfica 15	Resultados subcategorías cargo mensajero	112
Gráfica 16	Resultados subcategorías cargo servicios generales	114
Gráfica 17	resultados subcategorías cargo vigilancia	116
Gráfica 18	Resultados subcategorías cargo mantenimiento	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama Funcional	30
-----------	-----------------------	----

ANEXOS

ANEXO 1 MODELO ENTREVISTA BASADA EN COMPETENCIAS

ANEXO 2 LISTADO DE HABILIDADES REQUERIDAS POR CARGO ESTUDIADO

0. INTRODUCCION

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, permeados por la globalización de la economía, caracterizada por el libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, y la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez cambios al interior de las estructuras y a una constante evolución de los cargos, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los miembros y en la búsqueda, por parte de los primeros, de nuevas formas de potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para dar respuesta a este reto, muchas empresas han adoptado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las empresas y sus miembros.

En Colombia, que viene dando avances importantes en la implementación de los diferentes elementos que conforman un sistema de normalización, certificación y formación de competencias laborales se hace importante que las organizaciones construyan y se identifiquen por un modelo de Competencias.

Para muchas organizaciones este modelo pasa por desapercibido ya que para ellas lo único importante es el generar y aumentar sus niveles de rentabilidad, ignorando la satisfacción del cliente como un elemento primordial en su desarrollo tanto económico como estructural.

Las competencias laborales son una base importante para enfrentar los cambios en las organizaciones, de ahí el interés, en este trabajo, es el de identificar competencias lo cual permita interactuar en el Mercado, dado que cada vez más, actores de diferentes ámbitos del quehacer del país requerirán desenvolverse en mercados diversos, tanto para comercializar productos y servicios, como para intercambiar tecnología y conocimiento.

Basado en los conceptos de competencia laboral desarrollado por algunos autores el presente estudio se realizó partiendo del reconocimiento de que en el mundo moderno la definición de competencias permite al trabajador adaptarse al cambio, generar nuevos conocimientos y mejorar su desempeño de manera continua.

Por lo anterior, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un modelo que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión del Talento Humano por competencias. Las experiencias exitosas de esta gestión suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

El presente estudio se realizó en el área administrativa de la Academia de Dibujo Profesional de Cali, con el objetivo de identificar las competencias laborales requeridas para este personal y que a su vez el desarrollo de cada una de sus funciones sean con base en los objetivos y metas propuestas por la institución, competencias que promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en su capital humano; se fundamenta en competencias porque éstas constituyen el elemento responsable y

generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que serán asignadas a cada colaborador seleccionado.

Los recursos humanos forman un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional.

El estudio inicia con la presentación del planteamiento del problema el cual evidencia el contexto de una manera panorámica del tema objeto de estudio.

De igual manera se presenta los objetivos, justificación y referentes teóricos y conceptuales para el desarrollo del estudio; a partir, esencialmente, de la síntesis de las aportaciones y análisis de algunos autores.

Posteriormente se aborda la estrategia metodológica donde se describe el tipo de estudio, el cual posee características de cualitativo y descriptivo, por lo cual para el desarrollo de establecieron técnicas como la observación y la entrevista a los participantes.

Los resultados obtenidos del análisis de la información, fueron orientados hacia la identificación de competencias partiendo del establecimiento de categorías y subcategorías de análisis

Bajo este contexto se organiza el presente estudio en el cual se describen los logros y contribuciones respecto a las competencias laborales así como su conceptualización y aportes de diferentes autores señalados en este estudio

A partir de ello, este trabajo pretende mostrar, mediante análisis documental, qué se entiende por competencias laborales a un nivel terminológico y conceptual; evidenciar demostrar, mediante los diferentes escenarios, cómo las competencias

laborales se imponen; y mostrar mediante las distintas iniciativas cómo cada vez resulta más importante su gestión.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las sociedades actuales para lograr un mejor desempeño en la búsqueda de su desarrollo deben priorizar una mayor inversión en la formación de su capital intelectual para garantizar recursos humanos con las competencias laborales requeridas por la organización.

Dentro de este mismo contexto, las organizaciones se han exigido desarrollar conocimientos, habilidades, valores y aptitudes a la par con la transformación del mercado laboral. Por lo anterior, para la tecnificación y sofisticación de todos y cada uno de los procesos, las organizaciones se ven en la necesidad de contar con un personal que tenga todas las capacidades de aprendizaje continuo, además de contar con competencias adecuadas para el desarrollo de sus tareas, las organizaciones tienen que enfrentar los cambios en la tecnología, adecuarse a la nueva organización del trabajo y lograr ventajas en el mercado. Para ello, las competencias de los individuos juegan un papel vital, y su gestión se convierte en factor clave para la supervivencia de las mismas.

Los cambios en la globalización han originado también cambios en las estructuras organizacionales, llevando a quienes ejercen el control y liderazgo de estas a un proceso de toma de decisiones encaminadas al fortalecimiento de sus actividades, para esto es necesario contar con personas que centren su campo de acción hacia el cumplimiento de la misión y visión organizacionales, lo que conlleva a que estas definan también unos cambios en la estructura de puestos y las exigencias de calificación en toda ocupación.

El concepto de organización era solamente visto desde el punto de vista de aquellas instituciones que se dedicaban a la producción, comercialización y prestación de servicios, pero no se incluían desde este concepto a las

Instituciones de servicios educativos, que vistas como sitios de formación simplemente educativa, donde las personas recibían un título el cual les posibilitaba ingresar al mercado laboral, a su vez las otras organizaciones no le daban la importancia para la formación de personas íntegras, con cualidades y aptitudes las cuales al ser incluidas dentro de su estructura serían una de las bases más importantes para el desarrollo de sus objetivos. En la actualidad las instituciones educativas ocupan un papel fundamental en la formación de personas entendiéndose como formación “aquel conjunto de actividades planificadas y reguladas por un sistema complejo de poderes de conocimiento cuyo fin último es, alcanzar la estructuración de las capacidades naturales de los sujetos”¹, de ahí la importancia de las instituciones educativas como parte del desarrollo del mercado laboral y su aporte al desarrollo del capital intelectual para las organizaciones.

Además de su aporte de capital intelectual las instituciones de educación superior cuentan también con una estructura organizacional que igualmente necesita de personal calificado que centren el desarrollo de sus actividades con miras a alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Cada vez resulta aún más limitado y poco útil la descripción de un cargo a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Esta técnica ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos de la organización, los cuales cada vez son más complejos y dinámicos. Esto requiere que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejan el alcance o extensión del aprendizaje, como

¹ ZAMBRANO LEAL. Armando Director de Postgrados en Educación Universidad Santiago de Cali. 2007

son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, esto determina la profundidad del aprendizaje.

La relación de cargos en las organizaciones colombianas está determinada con el desarrollo de sus aptitudes hacia determinadas áreas, además del perfil ocupacional de estos. El cual debe estar estrictamente estructurado teniendo en cuenta la importancia del cargo y de quien va a ocuparlo, esto dado a la necesidad de encontrar personal idóneo en el desarrollo de cada una de las tareas inherentes al cumplimiento de la misión de la organización.

Las competencias laborales son quizás un punto de partida importante en el desarrollo de las organizaciones quienes determinan al talento humano como parte fundamental de su desarrollo, de ahí la importancia de crear políticas en cuanto al área de recursos humanos, donde este hace parte fundamental en la realización de planes estratégicos las cuales puedan llevarla a contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.

Es innegable que el contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que las ha llevado a redefinir su visión, misión, objetivos, estructuras y procesos, Comprendiendo, que desde una perspectiva sistémica las diferentes áreas organizacionales, antes independientes, hoy se constituyen en las estrategias fundamentales del funcionamiento del negocio. En esta perspectiva el área de gestión humana como estrategia, tiene el papel preponderante de contribuir, desde su que hacer, al logro de los objetivos de la organización.²

La Fundación Academia de Dibujo Profesional es una institución de carácter privado la cual basada en el principio de mejoramiento continuo de sus procesos

² Ascor, MERY GALLEGU FRANCO. DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA

busca aportar a su crecimiento y aumento de ventajas competitivas la implementación de estándares los cuales permitan prestar un servicio con altos niveles de calidad traducida está en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

La teoría de “Competencias” se constituye por tanto en una herramienta que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización³, dada la importancia de los mencionado anteriormente surge la necesidad de identificar cuáles son las competencias laborales requeridas para el área administrativa de la FADP (Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali)

1.1. Antecedentes

Hasta finales de los años setenta, la gestión organizacional estaba centrada en modelos altamente administrativos y de evaluaciones técnicas, donde se daba prioridad a la tarea o al puesto de trabajo y al empleado un estatus menor con bajo aprovechamiento de su potencial.

Los sistemas de evaluación en recursos humanos se centraban en la evaluación de factores de personalidad y aplicación de escalas de aptitudes específicas, como medios de evaluación y predicción de un desempeño favorable en las organizaciones.

En ese momento surge la necesidad de proponer e implementar metodologías que se acercaran a los nuevos cambios en los medios de producción y que ofrecieran

³ IBID 1

un alto grado de validez en la evaluación, selección y desarrollo de un bien que comenzaba a ser valorado como eje de gestión en las empresas.

Una antigua pregunta que se ha intentado resolver con muchas variantes, una de ellas bajo otra pregunta: ¿Qué necesita el trabajo del trabajador? La cual se ha convertido progresivamente en: ¿Qué aporta el trabajador en el trabajo? Las respuestas a estas preguntas han evolucionado a la par con los paradigmas de organización de la producción.⁴

La sociedad industrial, precursora de la actual sociedad de la información y el conocimiento, se conformó en el siglo XIX dando lugar al surgimiento del trabajo asalariado. Una de las principales características de este tipo de trabajo fue la agrupación de trabajadores en espacios comunes dedicados a la producción que devinieron en fábricas industriales.

Ante la importancia que hoy se le viene dando a las competencias laborales y al interés que numerosas organizaciones manifiestan su interés en implementarlo, para muchas este concepto parece de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el departamento de estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

Es así como surge la propuesta de David McClelland (1973, 1993), que buscaba identificar otras variables que predijeran el rendimiento laboral y que no estuvieran permeadas por factores adicionales como género, raza o estatus económico. Propuso que, para obtener mayor nivel de predicción en los empleados, era necesario observarlos directamente en los puestos de trabajo con el fin de

⁴ VARGAS ZUÑIGA. Fernando, boletín cinterfor No. 149, mayo-agosto de 2000

detectar las características que los hacían eficientes; además, que se debía proponer un modelo comparativo que evaluara las características de las personas con un desempeño sobresaliente en el trabajo frente a las características de aquellas que simplemente obtenían un rendimiento normal o por debajo del promedio.

Desde mediados de la pasada década, la región atestiguó una serie de experiencias relacionadas con la irrupción del enfoque de competencia laboral en la formación técnico profesional.

Varios países y sus respectivas autoridades desde los ámbitos de la educación y el trabajo, iniciaron actividades tendientes a familiarizarse o probar una aproximación a la formación centrada en el concepto "competencia" más que en el de "calificación".⁵

Desde México hasta Argentina y en muchos de los países del Caribe, se han llevado a cabo diversas actividades de capacitación de funcionarios y la posterior aplicación de experiencias de trabajo con dicho enfoque. Estas aplicaciones han tenido un amplio espectro que abarca no solamente a las instituciones de capacitación públicas y privadas; las instituciones educativas en la órbita de los Ministerios de Educación; sino también las acciones de formación y desarrollo de recursos humanos que se ejecutan desde la gestión administrativa de muchas empresas y el diseño y puesta en marcha de programas de formación concebidos dentro de las políticas activas de empleo que emprenden los Ministerios del Trabajo.

⁵La implementación de sistemas por competencias: impacto en el modelo de gestión organizacional. Experiencias y estrategias para la acción (2007)

Las instituciones de formación han aprovechado este nuevo enfoque para organizar sus tradicionales sistemas de acercamiento al sistema productivo, identificación de necesidades de formación e implementación de programas y currículos actualizados. Las empresas que han adoptado el modelo de competencia logran mejorar sus métodos y procedimientos para la descripción de las funciones y ocupaciones así como disponer de criterios más claros para la selección, remuneración y evaluación de las capacidades de sus colaboradores. Los Ministerios de Educación han emprendido reformas; inicialmente en el nivel medio técnico y después, gradualmente han avanzado hacia los niveles de educación básica definiendo los ciclos educativos con base en las competencias que desarrollan más que en los años que transcurren. Más recientemente esta creciendo una concepción de cobertura global orientada a la apertura de un solo camino educativo a lo largo de la vida para hacer realidad el concepto de educación permanente, eliminar las interrupciones entre la educación y la formación profesional y entender la educación y la formación como un solo tronco generador de competencias de diferente índole que no por educativas excluyen el trabajo y no por formadoras excluyen lo educativo.⁶

Por otra parte investigaciones realizadas acerca de competencias laborales relacionadas con nuestro contexto se enuncia que las prácticas de las organizaciones y el nuevo entorno empresarial demanda de los gerentes características novedosas; *“anteriormente el nivel gerencial tendía más al control y al mando, por esta transformación se hace necesario un gerente diferente que pueda atender las necesidades de las empresas modernas dominando un sinnúmero de funciones que faciliten interactuar con el medio y generar eficiencia en el futuro de la empresa, debe conocer todos los aspectos que pueden llegar a afectar la organización y estar preparado para enfrentarlo, debe tener la capacidad de estar enterado de todo, de trabajar al mismo nivel de sus colaboradores para el logro de los objetivos, tener objetivos claros de manera adecuada....”* (Paola Andrea Becerra, Sandra Milena Villalobos 2005. *Identificación de competencias gerenciales en gerentes del sector agroindustrial*).

⁶ IBID 4

Las competencias laborales, una realidad colombiana

En un evento reciente, organizado por el SENA y el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor), los empresarios, directores de talento humano y jefes de capacitación de las empresas conocieron las tendencias que se imponen en el mundo globalizado en materia gestión por competencias del recurso humano, dentro de las organizaciones.

Participaron, Leonard Mertens, consultor de empresas internacionales y de la OIT; Nina Billorou, consultora de Cinterfor; Pedro Coley, ex funcionario SENA, hoy asesor y consultor empresarial; Juan Bayona Ferreira, Director del SNFT del SENA, y John Jairo Díaz, Director de Formación Profesional del SENA, entre otros.

En el reciente *Seminario Internacional Gestión del Recurso Humano por Competencias*, que se realizó recientemente en Bogotá, y que contó con la presencia de los representantes de más de mil empresas colombianas que fue organizado por el Sena se trataron temas importantes concernientes al nivel de empleabilidad en Latinoamérica y la importancia de las competencias laborales.

Cada día más las competencias laborales y profesionales se consolidan en Colombia y en el mundo, como factor fundamental de la competitividad y productividad de las empresas y -lo más importante- del desarrollo técnico, profesional y personal del recurso humano vinculado a las organizaciones productivas del país.

Segunda Generación de competencias

Según Mertens «el mundo está entrando en la *segunda generación de competencias*, en donde las personas contribuyen al logro de los objetivos corporativos, con el desarrollo de unas funciones específicas y, además, aportan creatividad, innovación y mejoramiento continuo para hacer posible el cambio en los procesos productivos, ser más eficientes y rápidos y responder a las exigencias del mercado».

Leonard Mertens Aseguró que hacia allá están apuntando las empresas de hoy, *de clase mundial*; es decir, aquellas que son flexibles y capaces de enfrentar competitivamente los retos que implican el cambio.

Reiteró el experto holandés que estos cambios son posibles en la medida en que las empresas modifiquen y modernicen su cultura organizacional, y reconozcan que su recurso humano es capaz de crear y de innovar, «lo que significa, necesariamente, que se creen espacios de autonomía, de reflexión y de análisis».

«Es imperativo romper esa cultura de muchos años, particularmente en las empresas latinoamericanas y, en especial, las colombianas; pues si hay algo que distingue a estos países es la enorme creatividad de sus gentes y eso hay que aprovecharlo e incorporarlo a los procesos productivos de las empresas», señaló Mertens.

Otra de las ventajas de los sistemas de gestión por competencias del talento humano, según Mertens, «es que éstas se convierten en un vehículo efectivo para acelerar el aprendizaje en las organizaciones».

Competencias, nueva herramienta empresarial

Para la experta uruguaya, Nina Billorou, la gestión por competencias del recurso implementación y el desarrollo de competencias implica involucrar la totalidad de los recursos humanos, porque es la única forma de que éstas se conviertan en los motores de la competitividad y productividad de las empresas».

«Cada organización puede elaborar su propio modelo de gestión por competencias, adaptándolo, desde luego, a su contexto, a su gente, a sus objetivos estratégicos», puntualizó.

Pedro Coley Añadió que «las personas competentes deben estar debidamente formadas y la organización debe definir de manera clara y precisa las competencias de su talento humano»⁷

«Las empresas modernas cuentan con un talento humano dispuesto a aprender, a contextualizarse en un entorno tecnológico pero, sobre todo, dispuesto a convivir», puntualizó Coley⁸

Nina Billorou Dijo que las empresas del futuro «serán las que trabajen, cada vez más, con los conocimientos que poseen, pero profundizándolos y sistematizándolos, así como potenciando las competencias laborales, la innovación y el mejoramiento continuo de su recurso humano»⁹.

⁷ Encuentro internacional, Las competencias laborales, una realidad Colombiana SENA, (Cintefor). Bogotá 2009

⁸ IBID 7

⁹ IBID 7

Continuando con lo mencionado anteriormente, (Isabel Cristina Cardona, Luz Carime Rengifo, Samira Vásquez 2005) mencionan en su investigación “competencias para la empleabilidad en administradores de empresas y contadores.....” Que una concepción de competencia comprimida a la idea de habilidad o capacidad para desarrollar una serie de tareas concretas, referidas a un campo de la producción determinada es una concepción reduccionista. Se trata entonces de encontrar un cierto equilibrio entre el saber teórico y un saber práctico que regido por un horizonte ético que permita a quien se desempeñe en un campo específico del conocimiento en un contexto laboral, social y cultural pueda responder con sus acciones a la solución de verdaderos problemas.

Esta investigación es pertinente para el desarrollo del presente estudio, ya que permite conducirlo en el contexto en el cual se va a desarrollar, el tema de las competencias laborales visto desde el ámbito laboral, social y cultural como la base para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos propuestos.

1.2. Justificación

Cualquier organización que en la actualidad se conciba en el ámbito competitivo, debe partir de la premisa de que la adquisición de competencias laborales no reposa únicamente sobre la formación académica profesional o tecnológica, sino que exige vincular los conocimientos adquiridos en instituciones educativas con la experiencia lograda en los contextos sociales y culturales propios de la actividad laboral.

Por lo anterior el área de Talento Humano se convierte en una herramienta de apoyo a la gestión, en tal sentido se considera necesario diseñar un Modelo Evaluativo de Competencias Laborales dirigido a todos los funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos de la Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali.

El mundo laboral actual, distinto y en constante evolución, demanda de los profesionales una formación adecuada a los nuevos desafíos. Se espera y necesita que el profesional pueda pasar del conocimiento teórico al conocimiento empírico en un lapso de tiempo cada vez menor al habitualmente requerido.

La identificación de competencias vista desde una perspectiva articulada con LA FUNDACION ACADEMIA DE DIBUJO PROFESIONAL DE CALI, no responde solo a las competencias individuales sino que expresa a la vez el desarrollo y la construcción misma de la Entidad en su conjunto. En la actualidad la Fundación no cuenta con un desarrollo de cargos basado en competencias, de allí que sea necesario partir de la existencia de una relación de interdependencia entre las metas individuales y los objetivos de la fundación. Las competencias laborales se construyen a partir de la integración y coordinación de características humanas (habilidades, aptitudes, actitudes, rasgos, cualidades y conocimientos) dentro de un entorno y contexto institucional cambiante.

Para este caso, el contexto institucional de desarrollo y manifestación de las competencias lo constituye la Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali, que desde su creación ha consolidado una historia y una identidad propia, que dan cuenta de su razón de ser y su proyección.

De esta manera, una identificación de competencias laborales para el personal administrativo, requiere de la definición de las habilidades y competencias que intervienen en el desarrollo de su trabajo con el fin de obtener los perfiles de cada uno de los cargos a evaluar. Con estos perfiles se diseñara los protocolos de evaluación los cuales serán herramientas útiles para fortalecer su activo humano generando ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo como estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales y en la formulación de estrategias para proceder a su

implementación, con el fin de establecer parámetros que permitan hacer predicciones sobre desempeño en los cargos, diseñar planes de formación más eficaces y eficientes, desarrollar estrategias mas equitativas y motivadoras en todos los niveles de la institución.

Para la Universidad del Valle es importante formar seres íntegros los cuales puedan brindar sus conocimientos en el campo productivo, comercial y de servicios, aportando así al crecimiento y fortalecimiento de estos sectores entregando capital intelectual a las organizaciones con el fin de difundir a un nivel más alto su reconocimiento y el de estas organizaciones.

Este estudio se realiza con el fin de dar un aporte a la institución basado en el establecimiento de políticas en el área de recursos humanos el cual le permita aclarar y establecer estándares teniendo en cuenta las normas necesarias para describir los cargos, fijar funciones, estudiar métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones necesarias para el desarrollo de las funciones en cada cargo y así asegurar un aporte importante en el cumplimiento de la satisfacción del cliente y las metas de la organización.

En el mundo impera una tendencia en la formación profesional: la formación por competencias laborales consideradas bajo el cambio en el mundo del trabajo, para ello se han desarrollado estrategias y para la identificación de competencias laborales en los cargos que se ocupan en las organizaciones.

Como estudiantes de la Universidad del Valle la realización de este estudio aportará al mejoramiento y fortalecimiento de los conocimientos adquiridos durante la permanencia en la institución y la satisfacción de poder aportar estos conocimientos, lo cual ayude crear ventajas competitivas en el desarrollo de la profesión.

El enfoque de competencias ha impulsado la construcción de un acervo de conocimiento propio de la formación profesional. Muchas instituciones han revisado su forma de acercarse al trabajo, de identificar las necesidades formativas, de diseñar planes y programas, de formar a sus docentes, de evaluar a los participantes y de certificar los logros.

1.3. Formulación del Problema

¿Qué competencias laborales son requeridas en el área administrativa de la Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para el área administrativa en el área administrativa de la Academia de Dibujo Profesional de Cali.
- ¿Cuáles son las competencias laborales que poseen los colaboradores del área administrativa de la Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali?
- ¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para el desarrollo de cada cargo administrativo de la Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Identificar las competencias laborales requeridas para el desarrollo de cada cargo del área administrativa de la Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali.

2.2. Objetivos Específicos

Identificar las competencias laborales requeridas por la organización para desempeño efectivo en el área administrativa.

Identificar las competencias actuales que poseen los colaboradores para el desarrollo de cada cargo de la Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali.

Definir las competencias laborales requeridas para cada uno de los cargos en el área administrativa de la Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali.

3. MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo de investigación se realizó en la Academia de Dibujo Profesional de la ciudad de Cali.

La investigación se centró en analizar las diversas temáticas asociadas a los procesos que se desarrollan en la organización, que permita definir aquellos aspectos centrales a incorporar en un proceso de formación y entrenamiento de competencias para el logro de resultados atractivos en el marco del servicio de que actualmente presta la institución.

La Fundación Academia de Dibujo Profesional nace En 1978, mediante Resolución No. 20717 del 27 de Diciembre de 1978 el Ministerio de Educación Nacional reconoce y aprueba los programas de Dibujo Publicitario y Comunicación Visual, Dibujo Arquitectónico y Decoración y Diseño e Ingeniería Textil, en cumplimiento del Decreto 088 de 1976 sobre la Educación Intermedia Profesional, siendo facultada para expedir títulos de Técnico Profesional.

A partir de 1980 la Academia de Dibujo Profesional, se ajustó al Decreto No. 080 de 1980, y pasó a ser una Fundación, sin ánimo de lucro, obtuvo la Personería Jurídica No. 18638 de Noviembre 19 de 1984, emitida por el Ministerio de Educación Nacional, asumió la nueva responsabilidad, proponiendo nuevos programas y reestructurando los existentes.

Según el artículo 012 de 1986, el ICFES, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 6º. Literal e del Decreto ley 80 de 1.980, autorizó el cambio de denominación del programa de Diseño e Ingeniería Textil por el de Técnico Profesional en Diseño de Modas y Confección.

El 22 de Diciembre de 1987 y por Resolución No. 002787, el ICFES renovó la aprobación de los programas de formación Técnica Profesional en Dibujo Publicitario y Comunicación y en Dibujo Arquitectónico y Decoración de la Fundación Academia de Dibujo Profesional hasta el 31 de Diciembre de 1991.

En la década de los años noventa, la historia de la Fundación estuvo marcada por numerosos cambios, que surgieron a partir de la observación y la investigación del modelo pedagógico alcanzando grandes innovaciones como generador de conocimiento; la docencia y la educación continua como medios promotores del aprendizaje y los servicios al sector externo como expresión de su función social. Hoy día, dichos innovaciones se han transformado el proceso de formación en la institución, con el fin de dar respuesta a las exigencias de la realidad, donde se conjugan y lideran las tres funciones básicas de docencia, investigación y proyección social. También en esta

época se logra realizar nuevos ajustes a los programas, logrando la aprobación y restructuración y modificación, que le permitieron acoplarse a las nuevas exigencias de los mercados.

La formación técnica se ha combinado con el área de humanidades. Es así como la historia y sicosociología hacen parte de los intereses de la comunidad educativa y se ha cultivado un ambiente cultural con el fin de contribuir a la excelencia de los nuevos técnicos profesionales.

Continuando con este proceso de mejoramiento y ampliación de cobertura, la fundación academia de dibujo profesional, según acuerdo del Consejo Superior No. 003 de agosto 15 del 2000, se aprobó la creación de los programas de Diseño de Interiores en Jornada nocturna, mediante oficio 033658 de junio 13 del 2001, registro ante SNIES, Diseño de Interiores jornada diurna, aprobada por consejo superior No. 003 de agosto 15 2002, mediante oficio No. 033659 de junio 12 de 2001, Diseño Multimedia aprobada por el consejo superior No. 003 de agosto 15 de 2002, registrado ante SNIE, en 9 de abril de 2001 en la jornada diurna y nocturna, estos programas entraron a fortalecer los procesos y las exigencias del mercado, análisis que se lleva a cabo permanentemente en la institución, para dar respuesta a los cambios tecnológicos y la las necesidades de los nuevos retos.

Paralelamente, se ha ido desarrollando la planta física y se ha consolidado el área financiera con unas adecuadas relaciones entre la administración y la academia, dirigidas por igual al logro de los objetivos de la institución. En las instalaciones donde funciona la fundación donde actualmente hay 2650 estudiantes al finalizar el primer periodo del 2008. Actualmente, la Institución cuenta con completos laboratorios, avanzada infraestructura computacional y de comunicaciones, una biblioteca-hemeroteca, suscripción a revistas especializadas, conexión a redes nacionales e internacionales a través de la Internet, ayudas didácticas de todo tipo y aulas e instalaciones de excelentes especificaciones¹⁰

El pasado 23 de febrero se realizó formalmente el lanzamiento del Sistema de Gestión de Calidad, el cual se implementará a partir de la fecha en nuestra Institución. Esto con el ánimo de mejorar los procesos de gestión académicos y administrativos, promover la cultura del mejoramiento continuo, aumentar la satisfacción de la comunidad académica y comenzar la autodisciplina y el mejoramiento de la calidad.

para cumplir con las exigencias del Ministerio de educación y con los propósitos y objetivos propuestos en los procesos de innovación, la institución inicio la autoevaluación, para la obtención de los registros calificados, lo cual permitió en el 2006, le fueran otorgados los registros calificados

¹⁰ Proyecto Educativo Institucional 2009

*por siete años para todos los programas, diseño gráfico, diseño de modas, diseño industrial, diseño de interiores, diseño multimedial, dibujo arquitectónico y decoración y publicidad, también en el primer periodo del 2008, le fue otorgado el registro calificado para funcionamiento al programa de diseño y producción de audio y video*¹¹

En el sector privado, se han operado profundas transformaciones, entre las que se puede destacar: la tercerización de la economía, es decir, el auge del sector de servicios de tipo financiero, comercial, de información, entre otros; la necesidad permanente de innovación tecnológica, no sólo referida a la producción, sino también a la organización y la gestión de los diferentes procesos implicados en ella; y el paso de un modelo económico basado en la oferta, a uno basado en la demanda, en el que los consumidores tienen mayor información, poder adquisitivo y, sobre todo, múltiples opciones de elección, lo que plantea un escenario de reñida e intensa competencia. Debido a ello, las organizaciones se han visto en la necesidad de rediseñar sus estructuras y procesos, haciéndose más horizontales, dinámicas, abiertas y flexibles, e insertándose en redes internas y externas de cooperación, todo lo cual tiene, por supuesto, implicaciones directas para los trabajadores: "En general, estas estrategias conducen a que las personas que realizan los procesos sean los responsables directos y participen en espacios como círculos de calidad y grupos de mejoramiento donde abordan los problemas y diseñan soluciones creativas y viables. Por ello, los modelos de gerencia de personal también han cambiado y se están introduciendo aquellos que reconocen el poder de las personas para la acción y decisión (empowerment o empoderamiento), los equipos de alto desempeño y modelos de gestión humana (selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento y estímulos) basados en competencias¹².

¹¹ IBID 5

¹² (Corpoeducación y MEN, 2003)

El panorama descrito constituye un inmenso desafío para países como el nuestro, aún "en vía de desarrollo", en los que el rezago histórico en cuanto a ciencia, educación y tecnología obstaculiza la inserción Competitiva de la Nación en el ámbito mundial y, paralelamente, dificulta la entrada y desarrollo de los individuos en el mundo del trabajo. En particular, este último punto se torna crítico, pues, como afirma Tedesco (1999), "la desaceleración de la actividad económica, el incremento del uso de las tecnologías de información y comunicación, la nueva organización del trabajo y los cambios en los mecanismos de contratación del personal han tornado inestable el trabajo y aumentado el desempleo. El empleo se convierte en un bien escaso que debe ser administrado adecuadamente y que tiene que ser promovido". Estas afirmaciones cobran total evidencia al observar los datos del DANE (2004), relativos a la evolución del empleo.

Revertir esta tendencia e ingresar con probabilidades de éxito en el mundo globalizado requiere, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el desarrollo de tres capacidades básicas de los individuos, las empresas y las sociedades: de innovación, para predecir y enfrentar los cambios; de adaptación, para adecuarse a las transformaciones tecnológicas y del mercado; y de aprendizaje, como proceso continuo y sistemático (Cariola y Quiroz, 1997). En Colombia, el SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión de su talento humano. Dadas las ventajas del enfoque, en relación con su fuerte vínculo con el sector productivo, la generación de referentes comunes para la formación y evaluación de las personas, actualmente las instituciones de educación media están volcando su atención sobre las competencias para definir la formación laboral que ofrecen a sus estudiantes (Corpoeducación y MEN, 2003).

Es allí donde la universidad entra a desempeñar un papel clave en su calidad de productora de conocimiento y formadora del talento humano, pues debe cumplir

estas funciones de manera tal que promueva la competitividad social a la vez que garantice la inserción y movilidad laboral de los individuos. Ello implica alinear las estrategias y recursos pedagógicos de la institución con las condiciones y necesidades del mundo contemporáneo, de manera que sus egresados y la sociedad en general cuenten con los instrumentos intelectuales idóneos para desenvolverse en él, respondiendo así al reto propuesto por el Ministerio de Educación Nacional: "La educación tiene el desafío de actualizar su enfoque de formación para desarrollar en los estudiantes competencias laborales que incrementen sus probabilidades de éxito en la vida personal y social. Para el sector educativo esto implica ampliar sus perspectivas con información sobre la dinámica y tendencias de su entorno, acercarse al mundo productivo para establecer alianzas, contribuir con una educación pertinente y de buena calidad y ser parte activa y fundamental de la estrategia de competitividad y productividad regional y nacional".

Partiendo de la importancia de crear una institución la cual sea reconocida en el mercado como una de las mejores la FADP establece su misión y visión encaminada al logro de sus propósitos:

3.1. Misión

Somos una institución que forma técnicos profesionales, en la disciplina del diseño, a través de un modelo pedagógico innovador, con un alto nivel de creatividad y conciencia social.

3.2. Visión

Ser una Institución de Formación Técnica profesional con programas acreditados y reconocida a nivel nacional e internacional como escuela de diseño para el año 2013.

Como institución educativa la FADP centra sus actividades basada en unos principios y objetivos institucionales los cuales van encaminados hacia un formación íntegra tomando la institución como un todo.

3.3. Principios

- *LIBERTAD DE CÁTEDRA.* La academia garantiza las libertades de enseñanza, investigación y aprendizaje, en un marco de respeto por los reglamentos de la institución y los derechos de los estudiantes, docentes, empleados y directivos.
- *LIBERTAD DE PENSAMIENTO.* Las relaciones de la comunidad educativa de la academia se caracterizan por el respeto a las diferentes concepciones ideológicas y al pluralismo cultural y étnico.
- *AUTONOMÍA.* en la academia la autonomía universitaria se refleja en todas las acciones, a través del ejercicio de la libertad con responsabilidad.
- *FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.* La actualización permanente del conocimiento a través de la investigación es un principio esencial, ya que propicia un ambiente académico caracterizado por la alta calidad formativa, por el espíritu investigativo y por la apertura hacia la incorporación o generación de nuevas tecnologías.
- *CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.* La academia entiende la calidad como la búsqueda permanente de la excelencia, a través de un personal docente altamente calificado, de la profundidad y universalidad del conocimiento impartido, del fomento y desarrollo de la investigación y de la conciencia del entorno social, con miras a la formación integral de la persona.
- *FUNCIÓN SOCIAL* la academia disponiendo del talento humano de sus docentes y estudiantes, quienes con sus conocimientos, experiencia e investigaciones, tienen el compromiso de plantear soluciones a las necesidades del país y coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida. .
- *PROTECCIÓN DEL AMBIENTE.* La academia fomenta el uso adecuado de los recursos naturales, así como la preservación y conservación del ambiente.

3.4. Objetivos institucionales

- *La fundación academia de dibujo profesional, planteo los objetivos en el estatuto general de la institución, pero se hace necesario replantearlos, para cumplir la nueva misión y visión.*
- *Propiciar en los miembros de la comunidad la formación del espíritu investigativo, innovador en los campos del conocimiento de la institución.*

- *Participar en la construcción y transformación de la sociedad mediante la interacción con los sectores productivo, gubernamental y comunitario.*
- *Formar integralmente a sus estudiantes como ciudadanos responsables y profesionales competitivos, con alta calidad académica y espíritu investigativo, plenamente conscientes de sus misiones sociales y preparadas para responder a las necesidades del país.*
- *Incorporar a los planes de estudio estrategias de formación encaminadas hacia el desarrollo humano y la preservación del medio ambiente.*
- *Fortalecer el modelo pedagógico en el cual el estudiante es el centro del proceso educativo, caracterizado por la interacción, el diálogo abierto y crítico y la incorporación de las constantes innovaciones del mundo actual.*
- *Fortalecer la proyección social a través de programas que respondan a las necesidades del entorno, de actividades que tengan un impacto positivo sobre el medio y de programas que vinculen a los egresados.*
- *Fortalecer la investigación e innovación tecnológica, en consonancia con las necesidades del país, y fomentar en los estudiantes el espíritu analítico y crítico.*
- *Diversificar e integrar las áreas del conocimiento para proporcionarle al estudiante una formación integral y pertinente que incorpore constantemente nuevas temáticas, nuevas tecnologías.*
- *Abrir nuevos programas académicos que respondan a las necesidades del entorno nacional y global y que contribuyan a transformar la institución en una escuela de diseño*

3.5. Cultura institucional

La cultura institucional es el conjunto de tradiciones, principios, valores y normas que definen la identidad de la academia y le imprimen un sello de particularidad que la distingue de otras instituciones. esta cultura se ha ido construyendo a través de la teoría del amor, la disciplina y la mística, donde el factor humano, es esencial en el proceso igualmente forman parte también las conductas y procedimientos que se derivan de los principios y valores institucionales, así como las normas y procedimientos que regulan la

interacción entre sus miembros. Esa cultura debe hacerse explícita y constituirse en tema de la reflexión permanente en toda la organización y en cada programa académico, como la mejor forma de sentirla y valorarla y sobre todo interiorizarla. La academia inculca en la comunidad el sentido de pertenencia y compromiso institucional, ese inculcar se hace desde la reflexión, para la interiorización de la norma, que se convierta en la ética y no en la penalización, igualmente, considera que es ella la portadora y difusora directa de su cultura, razón por la cual sus miembros desarrollan el proyecto de vida personal y profesional con la seguridad que la institución es parte importante para ello.

Pero también por valores que se han arraigado y hacen parte de una tradición que se considera como uno de sus activos más valiosos. Entre esos valores fundamentales vale la pena señalar: la reflexión permanente de sus docentes como la mejor cátedra de ética, currículo oculto, que se presenta en la disciplina y mística, que puedan recibir los que se forman en la academia; la igualdad, la forma como la institución ha creado estrategias para el acceso de quienes aspiran a construir su proyecto de vida, desde la educación en ella, que no podrán ser discriminados por causa distinta de su capacidad, su rendimiento académico y su interés por obtener una formación integral; la transparencia en la gestión administrativa y financiera, que ha generado confianza entre los integrantes; la conciencia de la educación como un genuino servicio social, libre de cualquier interés económico distinto de la inversión para el constante mejoramiento institucional y el logro de la calidad de las acciones que le compete desarrollar.

Todos estos valores han permitido que los pares académicos que han venido a realizar procesos de evaluación, y cada uno de los visitantes, consideren que en la institución se sienta esa identidad, esa pertinencia y amor por lo que hacemos¹³

¹³ IBID 6

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Marco Teórico

Antes del desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, la administración descansaba totalmente en los postulados de la teoría científica de la administración, de Frederick Taylor por un lado, y en los postulados de la administración científica de Henri Fayol, los cuales se fundamentaban en el cargo o función por un lado, y en la estructura organizacional por otro lado, como forma de alcanzar la eficiencia.¹⁴

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual. Se hizo una transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.

Hasta hace algunos años, desde la academia hasta la práctica, se creía que para que una organización alcanzara al máximo todas sus metas y objetivos, los cuales iban encaminados hacia el incremento de sus niveles de rentabilidad estaba en el establecimiento y utilización de teorías de la administración las cuales se basaban en estudios realizados por personas expertas en el ámbito de las organizaciones quienes encaminaban sus estudios observando procesos de organizaciones y proponiendo la aplicación de mejoras.

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el principal objetivo era la producción.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Séptima Edición

Con los trabajos de Taylor, la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve cada vez más exigente y todo se centra en producir. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en los procesos de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de una parte o un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos que eran fabricados.

Dada la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de los recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del Taylorismo en los Estados Unidos y Fayolismo en Europa.

A pesar de que desde hace muchos años se promovieron diferentes teóricos de la organización, quienes buscaban a través de sus teorías mejorar procesos dentro de estas, ninguna de ellas llegó a determinar la importancia de las competencias laborales, como es un ejemplo claro de Henry Fayol quien habla en su teoría acerca de los cinco operaciones industriales¹⁵ y sus 14 principios de la administración¹⁶, dentro los cuales mencionaba todos y cada una de las áreas de la organización, no llegaba hasta el punto de determinar la importancia de las

¹⁵ 1- Actividades técnicas, actividades comerciales, actividades financieras, actividades de seguridad, actividades contables, actividades administrativas. (CHAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición)

¹⁶ 1. Subordinación de intereses particulares, 2. Unidad de Mando, 3. Unidad de Dirección, 4. Centralización, 5. Jerarquía, 6. División del trabajo, 7. Autoridad y responsabilidad, 8. Disciplina, 9. Remuneración personal, 10-Orden, 11-Equidad, 12-Estabilidad y duración del personal en un cargo, 13-Iniciativa, 14-Espíritu de equipo. (CHAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición)

personas que aportaban sus conocimiento para el alcance de los objetivos en cada una de estas operaciones y principios. Taylor con su teoría científica de la administración sólo se ocupó de la ergonomía en el proceso de la industria, para facilitar el funcionamiento de los procesos de producción, las personas eran vistas por lo que sus capacidades físicas y ergonómicas pudieran aportar para el desarrollo óptimo de la producción.

El concepto del hombre se limitó solo al trabajo industrial o fabril.

Años más tarde en las décadas de los 50"s y 60"s surgen autores que se interesan por las personas que ocupan la organización, estos a través de la observación determinaron características importantes para las organizaciones, surge así la teoría de las relaciones humanas que se acercaba un poco mas hacia el comportamiento de las personas en la realización de sus tareas y de la importancia de las condiciones físicas para el desarrollo de estas, con la teoría de las relaciones humanas, se amplió el enfoque de la relación hombre-máquina hacia una relación entre las personas dentro de la organización; con la teoría de las relaciones humanas (En el lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social. Para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió esa interacción social)¹⁷, Elton Mayo se opuso a la Teoría Clásica de la Administración ya que pretendía darle un cambio radical a lo que hasta la fecha venía siendo el concepto de administración, quien pretendía principalmente humanizar y democratizar la administración, a través del desarrollo de estudios que se dieron al interior de la organización donde participaron los miembros de esta, se da inicio a lo que hoy podríamos llamar una gestión del talento humano. Con la decadencia de la teoría de las Relaciones Humanas nace la teoría estructuralista. La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un

¹⁷CHIAVENATO, Idalberto. Introduccion a la Teoría General de la Adminsitración. Séptima Edicion. Pág.92.

sistema formal (teoría Clásica) como uno informal (relaciones humanas) dentro de un sistema total integrado.¹⁸

Con la inclusión de la Teoría de Sistemas la organización se establecieron parámetros para toda la organización, ya que esta era vista como un sistema que poseía una serie de subsistemas que interrelacionados entre sí podían lograr el correcto funcionamiento de esta, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

La Teoría de Sistemas se basó en la teoría del hombre funcional. El individuo desempeña un papel dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos, como un sistema abierto. En sus acciones basadas en roles, mantiene expectativas respecto al rol de los demás y envía a los demás sus expectativas.¹⁹

Luego de la teoría de sistemas aparece la teoría del comportamiento en la cual se da una mayor importancia al recurso humano dentro de la organización, bajo esta teoría se expone a la organización como un sistema de decisiones, ya que todos los participantes de la organización toman decisiones basados en las relaciones de intercambio que caracterizan al comportamiento organizacional.

Douglas Mc Gregor , psicólogo estadounidense y profesor de la universidad de Harvard en sus obras "El lado Humano de la Empresa", "La Psicología Industrial",

¹⁸ IBID 14

¹⁹ CHAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición

"El Administrador Profesional".. Es el primero en fijarse posiciones sobre el comportamiento humano.

Sus teorías: La teoría X y la Teoría Y, estudia el comportamiento de los individuos en su lugar de trabajo donde define que: 1)La gente tiene una aversión al trabajo; 2)Debe ser castigado y amenazado para que trabaje; 3)Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades; teoría Y: 1)El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego; 2)El común de la gente aprende en condiciones adecuadas; 3)El individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales; 4)La capacidad de la gente sólo se utiliza en parte; 5)La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio.²⁰

Esta teoría fue acertada para el estudio de los individuos en el desarrollo de sus tareas debido a que se considera que en la empresa hay diferente tipo de personas, con diferente comportamiento y a la que hay que tratar, según sean sus condiciones.

Más tarde Strauss y Sayles. Autores de la teoría Z: Debido a lo radical de las teorías X y Y se ven la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable. Es decir: 1)A la gente le gusta sentirse importante; 2)La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa; 3)Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo. Con la teoría Z se analizan grupos humanos que les gusta trabajar y no requieren de presión.

Después de haber analizado las características del ser humano y los diferentes recursos, las investigaciones han demostrado que el comportamiento del

²⁰ IBID 14

individuo requiere especial atención, por lo que la estas teorías estudiadas ha sido muy aceptadas en todo tipo de empresa, cuando lo que se pretende es analizar las condiciones de los empleados en el desarrollo de sus cargos, para así establecer cuáles son las características y habilidades en la realización de las tareas asignadas

En este contexto, surge el concepto de competencias que dio lugar a ser muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland. Fue David McClelland, un conocido psicólogo experto en evaluación, quien tuvo la idea de establecer las primeras comparaciones entre personas que tenían un alto nivel de éxito en su trabajo y aquellas que tenían un rendimiento promedio (o normal). De las diferencias de comportamiento entre ambos grupos surge la noción de las competencias. Ello coincide ampliamente con la idea del sentido común, donde se tiende a denominar como persona "competente" a aquella cuyo desempeño deja satisfecho al entorno. Este foco en el comportamiento explícito y abierto, observable por todos, que va más allá de la gran importancia que antiguamente se daba a títulos y diplomas, es el gran salto que genera el concepto de competencia, y que se ha mantenido hasta la actualidad.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas

con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

Estos descubrimientos condujeron a McClelland a identificar los principios con que llevar a cabo investigaciones para descubrir unas variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo, y que no estuviesen sesgadas por factores de raza, sexo, o socioeconómicos. Los más importantes de estos principios, eran:

1. Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas al éxito.
2. Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las competencias debe entrañar situaciones abiertas en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo respuesta, tales como el auto informe o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.

El reto que se le presentaba a McClelland era el de encontrar respuesta a esta pregunta: ¿Si los métodos tradicionales de medición de la aptitud no sirven para predecir la actuación en el trabajo, que método servirá²¹?

²¹ Op.cit. DAIZIEL, pág 26-27

Lo primero que hizo McClelland fue establecer muestras representativas: unas personas con un rendimiento claramente superior, y una muestra de contraste compuesta por otras personas con rendimiento mediano y/o adecuado.

En segundo lugar, McClelland y Dayley (1972) desarrollaron una técnica, la Behavioural Event Interview (BEI) (entrevista de Incidentes Críticos). Mientras que Flanagan se interesaba en identificar los elementos de tarea de los puestos de trabajo, McClelland se interesaba por las conductas de las personas que hacían un trabajo con éxito. La BEI, en esencia, pide a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal; luego, se le pide que describa esas situaciones, narrándolas con todo detalle.

En tercer lugar, McClelland y sus compañeros analizaron temáticamente transcripciones literales de las BEI, tanto de las personas que habían triunfado en su trabajo como de las que no lo habían logrado, a fin de detectar las características que diferían entre ambas muestras, en general, conductas que mostraban los encuestados de actuación superior y que estaban ausentes en los de actuación media. Lo fundamental de la desviación radical del enfoque de McClelland para el análisis de puestos de trabajo consiste en que mientras el análisis tradicional del puesto de trabajo se centra en los elementos de trabajo (por ejemplo, seguir al trabajador con un cronometro o realizar encuestas para descubrir que los empleados dedican el 14.3% de su tiempo a comunicar) la evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, y define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de las personas.

En concordancia con lo planteado inicialmente por McClelland, la evaluación de las competencias ha estado siempre ligada a una forma de verificar aquello que “realmente causa un rendimiento superior” y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente las características de las personas.

Autores como Spencer y Spencer (1993)²² definen modelos de competencia retomando la investigación de Richard Boyatzis como una característica subyacente de un individuo, que esta casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior, definido a partir de un criterio, en una situación específica. Estos autores definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores.

Por otra parte, Lévy-Leboyer (1997) menciona una metodología para desarrollar las competencias laborales en una organización, entre los aspectos más relevantes se menciona la necesidad de definir el concepto de competencia, elaborar un listado de competencias individuales de acuerdo a las actividades, estrategias y a la cultura de la empresa, identificar los requisitos de los puestos, distinguir los métodos de evaluación para medir las competencias, lograr un desarrollo individual de las competencias a través de capacitación, estimular el aprendizaje continuo sacando provecho de la experiencia, definir objetivos de acuerdo con el puesto de trabajo y su relación con los objetivos del negocio.

Sin embargo en 1997 Levy-Leboyer recuerda que la evolución actual de las empresas impone la adquisición de nuevas competencias, por eso la importancia de hacerlo en todos los niveles y desarrollar la capacidad para aprender y hacerlo permanentemente.

Hamel y Prahalad (1996) mencionan que para poder competir con éxito en el futuro, las empresas y los directivos deben entender y comprender cuál es la diferencia entre las competencias por el futuro y las competencias por el presente, para que se pueda definir una estrategia a seguir, que apoye los procesos de cambio y así poder incluirla en las estrategias generales para su implementación.

²² SPENCER, L. & SPENCER. Competencias en el trabajo. New York. John Wiley and Sons. 1993. 185-195 p.

Kochanski y Ruse (1996) hacen referencia a la importancia de establecer ciertas fases en los procesos de transformación como son la planeación, la arquitectura estratégica y la implementación en los aspectos relacionados con las competencias laborales.

La competencia no es solo la capacidad para llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada, sino que se trata de una capacidad real y demostrada de los individuos en un puesto o cargo de trabajo. (Zúñiga 1999)²³.

Ibarra (2000) menciona que competencia laboral es: la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser", por su parte Vargas, *et al.* (2001) definen "Competencia laboral como la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

Mas tarde, en el año 2001 Mertens menciona que, "El surgimiento de la gestión por competencia laboral en las empresas, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo"

Bajo este mismo contexto, para el año 2002 Martha Alles expone que la gestión por competencias sirve como herramienta para la promoción y planes de carrera. Por ello la elaboración de perfiles por competencia sirve para comparar las competencias de un puesto a otro y así determinas qué competencias deberían desarrollar aquellos candidatos a ser promovidos. Algunas competencias pueden

²³ ZUÑIGA, Leonardo. Guía para la elaboración de unidades de competencia y titulaciones con base en el análisis funcional. Bogotá. Sena. 1999

ser las mismas y estar presentes en muchísimos cargos de naturalezas diferentes, aunque en niveles requeridos distintos; y de igual manera, bastaría con desarrollar más aún en las personas la competencia que ya se tiene de su puesto anterior, con el objetivo de aumentar su nivel de competencias. Así mismo, si existe una vacante, se puede determinar que personas ya poseen un perfil de competencia adecuado a dicho cargo, para considerarlas como potenciales candidatas para el puesto.

El concepto de competencia se ha venido imponiendo con mayor frecuencia, a pesar de su imprecisión y variabilidad, no solo en la literatura de gestión empresarial sino también en la práctica empresarial donde se han ido implicando los sistemas de referencias basados en competencias.

Chung-Herrera, Enz y Lankau (2003) toman los modelos, de competencia como una herramienta de gran utilidad para la gestión de los recursos humanos en las empresas, permitiendo un mejor manejo en los procesos mencionados y asegurando que estos sean consistentes. Además, el desarrollo de un modelo permite tener una visión más estratégica y de conjunto de la organización y de sus operaciones.

Así mismo, las investigaciones de Argüelles en 1999, Paredes en 2002, definen que la implementación de un modelo propio u oficial, genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades. Por lo tanto, los puestos evolucionan haciéndose multifuncionales y flexibles. En este caso ya no es importante hacer bien una tarea, sino cumplir con las actividades requeridas para lograr el éxito de la empresa en el mercado.

En el año 2003 el SENA diseñó 176 programas de formación por competencias y al terminar el 2004 se tendrán 75 más, y está transfiriendo la metodología de

diseño curricular a las instituciones educativas con media técnica y a las entidades de formación para el trabajo y educación no formal, e incluso a instituciones de educación superior que han encontrado en las normas de competencias un acertado instrumento de relacionamiento y respuesta a los requerimientos de educación y formación del sector productivo. El enfoque de formación por competencias es una respuesta al desafío del aprendizaje permanente, que engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones.

Según Leonard Mertens citado por Mendoza (2003), los tipos de competencias a partir del uso del análisis funcional, que analiza las relaciones, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, estas se pueden dividir en:

Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

4.2. Marco Conceptual

Este comprende definiciones desde diferentes perspectivas que sirven para enriquecer, orientar y comprender la tema objeto de estudio.

COMPETENCIAS

Etimológicamente, el término competencia proviene del verbo latino competere, término que en el español se adujo al concepto de competer y competir, haciendo referencia a una competencia entre dos o más rivales. Posteriormente, pasó a adquirir un sentido más amplio, cuando comenzó a ser entendido como responder a, corresponder a, ser propio de, ser aplicable a. Así, a partir del siglo XV, el término competere comenzó a significar “‘pertenecer a’, ‘incumbir’, dando lugar al sustantivo ‘competencia’ y al adjetivo ‘competente’, para indicar ‘Apto’, ‘adecuado’.” (Leboyer,1997)

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndose eficaces en una situación determinada. Dichos comportamientos son observables en la realidad del trabajo y en situaciones de test, y ponen en práctica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Son, entonces, conexiones entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto (Leboyer,1997).

Las competencias se refieren a características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto, diferenciando un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre (Boyatzis, 1982).

Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado (Mertens, 1996).

Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento,

sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral (Kochansky, 1998).

En cuanto al concepto de competencia (Cejas y Pérez 2000) que se está manejando especialmente en el ámbito de las comisiones de diseño curricular, se derivan las siguientes definiciones:

- Competencia se refiere al “conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada” (Prof. Robert Norton, Universidad del Estado de Ohio, Columbus, USA).
- Para Thomas Gilbert es una función de desempeño valioso, el verdadero valor de la competencia humana. Para este autor, se deriva de logros reales más que de comportamientos o conductas. Estos logros o resultados pueden ser un producto, servicio o decisión derivado de ese desempeño.
- Desde el punto de vista ocupacional, competencia se entiende como el desempeño real en que el trabajador muestra dominio en una determinada tarea cuyo resultado es un producto o servicio valioso para el empleador o consumidor.
- Competencias: Operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional (Brum V. J y M. R Samarcos Júnior).

“el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser – conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional”. El dominio de estos saberes le “hace capaz” de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional (Tejada, 1999).

Dentro de las nociones de competencias utilizadas por parte de algunos organismos académicos y especialmente vinculados con la labor empresarial tenemos:

COMPETENCIA LABORAL: Es una herramienta de gestión de Recursos Humanos. Si se es capaz de identificar las características y definir las en términos de conducta se tendrá una referencia la cual puede constituirse en modelo para seleccionar personas (tanto selección interna como externa), formar o desarrollar profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño o, incluso, establecer criterios de retribución.

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997).

Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones.

Algunas definiciones que pueden mencionarse son:

“Una competencia laboral es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”²⁴

“Una competencia es la capacidad de un trabajador para cumplir (o exceder) los requerimientos del puesto, produciendo resultados a un nivel esperado de calidad, dentro de las restricciones propias del medio interno y externo de la organización”²⁵

Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano:

- ✓ Conocimientos
- ✓ Habilidades y destrezas
- ✓ Autoconcepto
- ✓ Rasgos y temperamento
- ✓ Motivos y necesidades

TIPOS DE COMPETENCIAS:

Existen dos tipos de competencias:

1. Competencias Individuales
2. Competencias Sociales

Otros autores como Tejada (1999), Pereda y Berrocal (2001), Lévy-Leboyer (2003) y Escobar (2005), entre otros, clasifican las competencias en *genéricas* y

²⁴ (Boyatzis, 1982).

²⁵ (Dubois, 1993)

específicas. Las primeras hacen referencia a aquellas que pueden estar presentes en todos los trabajos de una organización y que pueden ser transferidas con mayor facilidad de unas profesiones a otras. Están constituidas por conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, así como de comportamientos, que son comunes a un conjunto de profesiones. Por el contrario, las competencias *específicas*, son propias de una profesión concreta o de unos niveles de desempeño, dentro de una organización, muy particulares. De ahí, que no sea posible su transferencia de unas profesiones a otras.

COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA: Las Competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscopia o decolores). Además los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.²⁶

Contenidos aplicados en una competencia: Son los contenidos necesarios para el desarrollo de las competencias.

Saber: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

Saber Hacer: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos.

²⁶ Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias

Saber Ser: Normas, actitudes, intereses, valores que conducen a tener convicciones y asumir responsabilidades.

Criterios de Desempeño: es el conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

Evidencias de Desempeño: son las situaciones, los resultados o productos requeridos para demostrar un desempeño eficiente en las circunstancias y ámbitos productivos en donde el individuo prueba, mediante evaluación, su competencia. Las evidencias por desempeño se encuentran delimitadas por el contexto de desempeño laboral.

Evidencias de Conocimiento: la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías y principios que sustentan en el individuo un desempeño eficiente, facilitando la transferibilidad de sus desempeños. Dicha evidencia es asociada al proceso de evaluación.

Contexto de aplicación: describe la variedad de circunstancias y ámbitos posibles en los que un trabajador debe demostrar la competencia. Es decir, describe el ambiente productivo en donde el individuo aplica el elemento de competencia y ofrece indicadores para juzgar que las demostraciones del desempeño son suficientes para validarlo.

Competencia en el puesto de trabajo: Competencia de la persona en un rol determinado en una empresa determinada.

Competencias genéricas: serían aquellas que aseguran la transferibilidad de destrezas ocupacionales porque se refieren a comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva (habilidad para analizar, interpretar, organizar, negociar, etcétera).

Competencias básicas: Comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, tales como conocimientos de índole formativa (lectura, redacción, aritmética, etcétera).

Competencias técnicas o específicas: Aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

Competencias tecnológicas: Las que facultan el conocimiento y uso de tecnologías usuales.

Área ocupacional: Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una subárea de competencia.

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Conocimiento: Es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate.

Criterios de desempeño: Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

Cualidades: Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

Evaluación de competencia laboral: Proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas, y se emiten juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente, o todavía no competente, en la función laboral en cuestión.

Funciones: conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

Habilidad: Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

Objetivos: Constituyen la razón de existencia del cargo; es la contribución que hace a otros subsistemas, y a la organización en general el ocupante del mismo, e incluye lo que algunos autores denominan áreas clave de resultados.

Puesto de trabajo: Conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en el lugar de trabajo.

Tareas: Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo.

Recursos humanos: En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de

esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización

Área de Recursos humanos: El Área de Recursos Humanos se encarga de la gestión de los trámites administrativos del personal que trabaja en la Diputación Provincial de Huesca. A su vez, participa en la contratación de personal a través de la oferta pública de empleo.

Administración de los recursos humanos: La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Competencias específicas: “Son las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo, por ejemplo, operación de maquinaria, tecnología, finanzas”. Las competencias laborales específicas se definen como las competencias necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Las competencias laborales específicas habilitan a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones. Entendiendo por ocupación a un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines, cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen (Sena, 2003).

Área de desempeño: Campo de actividad laboral donde los trabajadores elaboran productos o servicios actuando sobre objetos o materiales de naturaleza similar, operan procesos y tecnologías similares y requieren conocimientos esenciales similares para el desempeño laboral.

Campo ocupacional: Conjunto de ocupaciones de un área ocupacional con productos, servicios, tecnologías y procesos muy similares. . (C.N .O. SENA, Colombia).

Desarrollo humano: Proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y capacidades humanas más.

Gestión por competencias: Herramienta estratégica para articular la búsqueda de la competitividad de las empresas y la satisfacción de necesidades de desarrollo de las personas, con base en las competencias y potencial de sus trabajadores.

Ocupación: Conjunto de empleos cuyas funciones son afines y complementarias, se desarrollan en procesos específicos para la elaboración de un determinado bien o servicio y para su desempeño se requieren competencias comunes. (C.N.N.O. SENAA, Colombia).

4.3. Marco Legal

La educación superior en Colombia es regulada por el Ministerio de Educación, entidad del estado.

En 1978, mediante Resolución No. 20717 del 27 de Diciembre de 1978 el Ministerio de Educación Nacional reconoce y aprueba los programas de Dibujo Publicitario y Comunicación Visual, Dibujo Arquitectónico y Decoración y Diseño e Ingeniería Textil, en cumplimiento del Decreto 088 de 1976 sobre la Educación

Intermedia Profesional, siendo facultada para expedir títulos de Técnico Profesional.

La Academia de dibujo profesional fue creada bajo la Personería Jurídica 18638 de Noviembre 19 de 1984 del Ministerio de Educación Nacional

Bajo el decreto 1478 de julio 14 de 1994 se establecen los requisitos y procedimientos para el reconocimiento de personería jurídica de instituciones privada de educación superior, la creación de seccionales y se dictan otras disposiciones, las que le confieren el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 36 de la Ley 30 de 1992,

La ley 80 de 1980 Clasifica la Educación Superior en “modalidades”: Técnica, Tecnológica y Universitaria.

La Ley 30 de 1992, reguladora de la educación superior, define tal educación como un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, que se realiza con posteridad a la educación media y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica profesional. Dentro de los objetivos enunciados por esta ley, se puede resaltar el siguiente: capacitar para el cumplimiento de funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiera el país; trabajar por la creación, desarrollo y transmisión de conocimiento en todas sus formas y expresiones, ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional y prestar a la comunidad un servicio con calidad (resultados académicos, medios y procesos empleados, infraestructura institucional, dimensiones cualitativas y cuantitativas).

Esta Ley otorga de manera exclusiva al Ministro de Educación Nacional las facultades de reconocimiento y de cancelación de la personería jurídica de las

instituciones privadas, previo concepto del Consejo Nacional para la Educación Superior -CESU-, así como la ratificación de las reformas estatutarias.

La ley 30 de 1992 Clasifica la Educación Superior por tipos de instituciones: Técnicas Profesionales, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades.

La ley 749 de 2002 Clasifica la Educación Superior por tipos de instituciones.

Define en qué conocimientos se fundamenta su formación.

El artículo 96 de la Ley 30 de 1992 faculta a las personas naturales y jurídicas de naturaleza privada para crear instituciones de educación superior.

El artículo 97 de la ley 32 de 1992 exige a quienes pretendan crear una institución en educación superior, demostrar capacidad para cumplir las funciones encomendadas y acreditar que la enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética, académica, científica y pedagógica; en el artículo 100 se establecen de manera general los requisitos y documentos que son necesarios para formular la solicitud de reconocimiento de personería jurídica para las instituciones privadas de educación superior.

4.3.1. El surgimiento del enfoque de competencia laboral

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte

obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”²⁷.

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

²⁷Mertens, L. (2000). **La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional**. En: www.cinterfor.org.uy

En Colombia el SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión de su talento humano.

Dadas las ventajas del enfoque en relación con su fuerte vínculo con el sector productivo, la generación de referentes comunes para la formación y evaluación de las personas, actualmente las instituciones de educación media están volcando su atención sobre las competencias para definir la formación laboral que ofrecen a sus estudiantes.

Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de sus políticas institucionales el desarrollo de sus procesos de gestión humana – selección, formación, evaluación, plan de carrera, promoción – con base en competencias laborales tanto generales como específicas.

En el año de 1997 el gobierno nacional a través del Departamento Nacional de Planeación manifestó en el documento 2945 del Concejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), la responsabilidad que tiene el Sena de liderar la constitución de un sistema que articule toda oferta del país, pública y privada, de los niveles técnico, tecnológico y de formación profesional, para coordinarla, regularla y potenciarla y contribuir al mejoramiento del nivel educativo del talento humano a través de la creación del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo el cual fue expedido bajo el decreto 1120 de 1996 por parte del Ministerio de la Protección Social, el cual le da al Sena la responsabilidad de liderar para el país la conformación de este sistema, y en forma reciente el decreto 933 del 11 de abril de 2003 “por medio del cual se reglamenta el contrato de aprendizaje y se dictan otras disposiciones”, en artículo 19 establece: “**Certificación de Competencias Laborales**”. El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales.

4.3.2 El sistema nacional de formación para el trabajo actual

El Sistema Nacional de Formación para el Trabajo en Colombia es la estructura que deberá articular la oferta de formación para el trabajo, conformada por gremios, empresas, organizaciones de trabajadores, entidades de formación para el trabajo o de educación no formal, cajas de compensación familiar, entidades de educación media, técnica profesional, tecnológica, universidades y entidades gubernamentales, siempre y cuando desarrollen programas de formación para el trabajo y/o de formación continua debidamente acreditados en el marco del SNFT, tomando como referente las normas de competencia laboral colombianas, con el fin de definir e implementar políticas y estrategias para el desarrollo y calificación de los recursos humanos del país.

A través del decreto 1120 de 1996 donde se crea el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo el gobierno nacional establece una misión y unos objetivos los cuales van encaminados a promover la calidad y el desempeño de los recursos humanos basados en la formación, evaluación y certificación de competencias laborales para contribuir al desarrollo personal y a la productividad y competitividad del país.

4.3.3. Mesas Sectoriales que definen los estándares de desempeño laboral

Una de las funciones de las mesas sectoriales que en la actualidad funcionan en el país es establecer las normas de competencia laboral, entendidas éstas como el estándar que, reconocido por trabajadores y empresarios, describe los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos en los que ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia. Esta

labor la realizan equipos técnicos integrados por personas expertas en las funciones del área o subárea que se pretende normalizar.

Actualmente existen 56 mesas sectoriales las cuales están agrupadas de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones (cno): cada mesa pertenece a una actividad económica, y le corresponde la función de definir las normas de competencia laboral propias de cada una de esas actividades. El año 2004 cerró con 44 mesas sectoriales en funcionamiento; hoy operan 56. Hasta ahora han sido definidas 1.620 normas de competencia laboral.

Actualmente, el país cuenta con múltiples entidades de formación profesional, con el Sena como líder, que prestan servicios de formación y capacitación en forma independiente, diseñan sus programas desde ópticas distintas, sus instrumentos y procedimientos de evaluación, obedecen a parámetros diversos, frecuentemente aislados de las realidades del sector productivo. Sus modelos, basados en la mayoría de los casos en la transferencia de conocimientos, no corresponden con las necesidades del mundo del trabajo, que exige un nivel de conocimientos, habilidades y destrezas y un conjunto de actividades y comportamientos básicos en el mundo globalizado: trabajo en equipo, innovación, liderazgo, valores y principios corporativos²⁸.

En este contexto, el Sistema Nacional para el Trabajo, se define entonces como una estructura nacional que se articula e integra gremios, empresas, centros educativos y desarrollo tecnológico, instituciones educativas técnicas, tecnológicas y de formación profesional, y al estado con el fin de definir e implementar políticas

²⁸ Sistema Nacional de Formación para el Trabajo – Enfoque Colombiano

y directrices y estrategias para el desarrollo y cualificación de los recursos humanos del país y el aprendizaje permanente²⁹.

²⁹ Sistema Nacional de Formación para el Trabajo – Enfoque Colombiano

5. METODOLOGÍA

5.1. Tipo de Investigación

El presente estudio se realiza bajo el enfoque cualitativo. Pérez (2001), expresa lo que verdaderamente caracteriza a los métodos cualitativos en su enfoque y finalidad más que el procedimiento de investigación. Con esta metodología se consigue un acercamiento a los directamente implicados y ven el mundo desde su perspectiva: esto constituye su mayor atractivo.

Este tipo de estudio es cualitativo, este trata de examinar las características generales de los fenómenos y proporcionan una gran cantidad de información valiosa para el objeto de estudio, además, contribuye a identificar los factores importantes que no poseen medición numérica.

5.2. Tipo de Diseño

En este mismo orden se puede decir que el trabajo se sustenta en una investigación de carácter descriptivo. Se utilizaron técnicas de recolección de datos.

Tamayo y Tamayo (1998) definen la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

Es una investigación descriptiva ya que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que

existen entre dos o más variables, a través de la exanimación de las características de la investigación, elección de fuentes de información apropiadas para el desarrollo del trabajo, elección de técnicas de recolección de datos, su clasificación y verificación, la observación objetiva y la descripción e interpretación de la información.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

5.3. Técnicas de Recolección de datos

En función del logro de los objetivos de este estudio, se emplearon instrumentos y técnicas orientadas a obtener información o datos.

5.3.1. Observación

Sierra y Bravo (1984), define la observación como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. Van Dalen y Meyer (1981) “consideran que la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos”.

Mas luego; la Observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Así toda observación; al igual que otros métodos o instrumentos para consignar información; requiere del sujeto que investiga la definición de los objetivos que persigue su investigación, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberá registrar.

Cuando decide emplearse como instrumento para recopilar datos hay que tomar en cuenta algunas consideraciones de rigor. En primer lugar como método para recoger la información debe planificarse a fin de reunir los requisitos de validez y confiabilidad. Un segundo aspecto está referido a su condición hábil, sistemática y poseedora de destreza

en el registro de datos, diferenciado los talantes significativos de la situación y los que no tienen importancia.

Así también se requiere habilidad para establecer las condiciones de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural posible y sin influencia del investigador u otros factores de intervención.

El autor Carlos Méndez, en su texto Metodología; guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas; menciona que observar, es entonces: “advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito”; “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.

Para este estudio justificamos la incorporación de la **observación sistemática (ver tabla 1. Categorías de análisis)** a nuestro estudio como técnica de recolección de datos o el medio que nos va a permitir conocer e identificar discriminar con mayor firmeza las competencias laborales requeridas para el área administrativa de la Fundación.

Se ha elaborado, desde una perspectiva laboral, un sistema de categorías específico para este estudio, El contraste del marco teórico inicial con la realidad nos llevó a la necesidad de combinar el proceso de elaboración de las categorías, ayudándonos a discriminar, de forma objetiva, las distintas competencias laborales del área.

Teniendo en cuenta los criterios de registro, se organizó la información observada sobre un sistema de subcategorías de observación. Así, las unidades de observación³⁰ empleadas comienzan con el inicio de las visitas realizadas para el objeto de estudio. Se trata de analizar la el desempeño desarrollado en el conjunto de situaciones que se presentan y cómo éstas condicionan grado de de cumplimiento y satisfacción en las tareas desarrolladas. Por consiguiente, el

³⁰ Estas unidades de observación están relacionadas con la segmentación del flujo de información. En nuestro caso, consideramos las funciones en cada cargo como unidad de observación

referente principal para el diseño de categorías va a ser las competencias identificadas en el estudio consecuencia, para llevar a cabo este proceso, se organizó el estudio considerando las siguientes unidades de análisis en nuestro sistema de categorías: el sistema de categorías estará conformado, por 3 categorías, 6 subcategorías, tal y como se refleja en la siguiente tabla: para la determinación de las categorías se tuvo en cuenta la revisión documental como fueron los estatutos y manuales de funciones de cada cargo.

El proceso de la observación se basó criterios previamente establecidos. Dichos criterios se resumen en: (a) el tiempo de observación/registro, (b) las categorías de observación y (c) el número de sujetos que se observan

Se estableció un tiempo de observación de 15 minutos y un tiempo de registro de 10 minutos, los siguientes 10 minutos se anotan todas las subcategorías que se han identificado en toda el área.

El total de visitas para realizar este proceso fue de 6 por cada cargo, durante un tiempo de 6 semanas.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMA	ITEM
GENERALES	ORGANIZACIONALES	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	1-2-3
		ORIENTACION AL LOGRO	4-12
		HABILIDAD PARA LLEGAR A EXCELENTES RESULTADOS	5-6
		CALIDAD Y TIPO DE ORIENTACION AL SERVICIO	10
	INTELECTUALES	CREATIVIDAD E INNOVACION EN EL TRABAJO	7
		COMUNICACIÓN ASERTIVA	1-13

		Toma de decisiones	2-8
	INTERPERSONALES	ATENCION Y CONCENTRACION	14
		MEMORIA Y HABILIDADES PERCEPTUALES	9
		LIDERAZGO	6
		MANEJO DE CONFLICTOS	17
		TRABAJO EN EQUIPO	7
		CAPACIDAD DE NEGOCIACION	4
	PERSONALES	RESPONSABILIDAD	14
		INICIATIVA	21
		ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	21
		RECURSIVIDAD	21
	TECNICAS	CONOCIMIENTO Y MANEJO DE LAS TIC'S	5
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	PLANEACION Y ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS	20
	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	ESPERTICIA TECNICA	18

Tabla 1. Categorías de análisis

El método de la observación, es una herramienta muy útil para el desarrollo del estudio, debido a su carácter descriptivo, fue beneficioso cuando se estudiaron aspectos del comportamiento del sujeto de estudio, relaciones, su desempeño, relación del uso de ciertas tecnologías y prácticas en el desarrollo de sus funciones.

5.3.2. Entrevistas:

*“El origen del término entrevista proviene de la palabra francesa *entrevoir*, que significa “verse el uno al otro”; otros autores estiman su etimología en el vocablo inglés *interview*. Lo cierto es que hay coincidencia en cuanto a su finalidad, pues ambos términos designan*

al género periodístico mediante el cual el periodista obtiene respuestas, testimonios o impresiones de una o varias personas.”

Una entrevista es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas. La entrevista representa una excelente técnica de recolección de la información. La administración de las preguntas se hace en base a una cédula de entrevista o programa de entrevista, las respuestas que se obtienen pueden ser registradas por medios electrónicos o por escrito.

Para lograr una entrevista exitosa la cédula de entrevista requiere de integrar instrucciones claras y precisas acerca de lo que hará o se espera que haga el entrevistado. Con frecuencia suelen administrarse en el transcurso de la sesión práctica. Las preguntas deben redactarse y plantearse de manera directa, clara y con un lenguaje sencillo no rebuscado ni ambiguo. Esto facilita que el entrevistado pueda leer o entender fácilmente el cuestionamiento evitando así las posibles distorsiones. En otras palabras es necesario asegurarse de que la pregunta mida lo que pretende medir. (Héctor Luis Ávila Baray [Introducción a la metodología de la investigación](#) 2004)

A través de la entrevista se obtiene la información necesaria para el desarrollo del estudio y una visión de la institución respecto al tema de competencia laboral. Para la recolección de la información se realizó un formato de entrevista semiestructurada realizada al personal administrativo (ver anexo No. 1 formato entrevista), porque permite tener mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas, se puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista y se puede producir información sobre áreas que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.

La entrevista realizada parte de unas preguntas con relación a temas elegidos previamente los cuales están relacionados con el tema de estudio, donde el resultado de esta pueda sintetizar aspectos relacionados con los objetivos a alcanzar en el presente estudio.

Los valores organizacionales derivados de la revisión documental son:

- Manuales de funciones y procedimientos
- Estatutos

- Contratos de Trabajo

5.4. Técnicas de análisis

Después de recolectar la información a través de la observación y la entrevista, se procedió a utilizar la técnica de análisis de contenido, que permitió inicialmente de manera manual sustraer las competencias evidenciadas en el estudio, luego se procedió a la calificación y determinación del nivel, para así identificar cuáles son las competencias laborales requeridas para el área administrativa de acuerdo a las categorías y temas. Teniendo en cuenta lo anterior, se presentan los resultados obtenidos.

El análisis del estudio se basa en la información obtenida por parte de los participantes, caso los empleados del área administrativa de la fundación, para luego proceder a la identificación y categorización de las competencias laborales objeto de estudio.

La forma de investigación más apropiada se inicia con la búsqueda de lo más eficaz para el propósito, lo que implica que sea competente, es decir, que competa desde el punto de vista de la negociación que se produce entre las posibilidades del investigador, los requerimientos del estudio, y las necesidades a las cuales se destina el mismo, partiendo de la observación, la entrevista, la encuesta y la participación.

Desde el análisis del contenido es posible realizar un abordaje cuantitativo y otro cualitativo, en este trabajo se eligió el abordaje cualitativo, este se caracteriza por la derivación que se realiza se basa en la presencia del tema y no en la frecuencia de su aparición en cada comunicación individual (Bardin, L., op cit.:88).

Para la realización de este estudio se hace necesaria la utilización de una técnica de análisis que permita extraer de forma cualitativa el contenido de las entrevistas que se realizarán, es por esto que se recurre al análisis de contenido.

Según Krippendorff (1990), el análisis de contenido es “*Un conjunto de métodos y técnicas de investigación destinados a facilitar la descripción e interpretación sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensajes*”, de esta forma se puede conocer el significado simbólico de ellos en la formulación de inferencias válidas acerca de estos datos reunidos en torno a un contexto específico.

Por otra parte (Bardin, L., 1996: 23) expone que el “análisis de contenido” entendido como “un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones” y más específicamente el análisis categorial (Bardin, L., 1996: 119) fue la técnica de análisis de datos que se siguió ya que se considera a las entrevistas como una comunicación dual cuyo código y soporte del mensaje es la lengua oral. Permite comprender los contenidos latentes y manifiestos de lo que el entrevistado expresa.

Bardin en 1986 hace referencia a tres fases para el proceso del análisis de contenido, para completar la información, tomando como referencia a este autor se realizaron las tres fases que son: el preanálisis, la exploración del material y el tratamiento de los resultados, la inferencia y la interpretación.

El preanálisis consiste en sistematizar y operacionalizar las ideas que se tienen al inicio de la investigación, para tener un esquema general sobre el cual se hizo el análisis, encontraremos en esta fase tres partes básicas:

1. Elegir los documentos que serán sometidos a análisis, en este caso la información relacionada con el estudio a desarrollar. Como lo fueron temas como competencias laborales, sus clases y las técnicas para su identificación.
2. La formulación del problema de investigación y de los objetivos

3. La elaboración de indicadores que fundamentan la interpretación final

El tratamiento e interpretación de los resultados obtenidos se inició al tratar los resultados de manera que resulten significativos y válidos.

Las categorías de análisis son importantes puesto que son los indicadores de investigación y se determinan como conjuntos o clases de significados determinados, este proceso se le dio el nombre de categorización de competencias.

A partir de la recolección de la información, se realizó el análisis a nivel cuantitativo y cualitativo, en siguiente capítulo se describirán las competencias laborales encontradas, su respectiva definición y el nivel esperado para cada cargo.

5.5. Categorías de análisis

Según ALVARADO (1993) citado por GALEANO (2003) el proceso de categorización consiste en agrupar datos que comportan significados similares. Es clasificar la información por categorías de acuerdo a criterios temáticos referidos a la búsqueda de significados. Es conceptualizar y codificar, con un término o expresión que sea claro e inequívoco el contenido, con el fin de clasificar, contrastar, interpretar analizar teorizar.

El análisis categorial comprende entre otros, los procesos de codificación y categorización. En el primero, se identificaron unidades de significación de acuerdo con el tema en el anterior de cada entrevista (Bardin, L., op. cit. : 78).

Una vez codificada cada una de las entrevistas se realizó la categorización, el proceso de “seleccionar lo relevante y agrupar lo semejante” (Samaja, J., 1996b:71) que implica una clasificación de las unidades de significación en clases o categorías que “reúnen un grupo de elementos bajo un título genérico,” (Bardin, L., op. cit. : 90).

Entre las tareas de reducción de datos cualitativos, posiblemente las más representativas y al mismo tiempo las más habituales sean la categorización y la codificación. Incluso a veces se ha considerado que el análisis de datos cualitativos se caracteriza precisamente por apoyarse en este tipo de tareas³¹.

Según Carlos Thiebaut en su libro conceptos fundamentales de la filosofía, las categorías son las clasificaciones más básicas de conceptualización, y se refieren a clases de objetos de los que puede decirse algo específicamente.

Desde Aristóteles hasta Kant, las categorías han tenido un importante papel en la historia de la Filosofía. Son las últimas –en el sentido de las más básicas, elementales– estructuras lógicas desde las que clasificamos nuestros juicios. En la metodología cualitativa, los datos recogidos necesitan ser traducidos en categorías con el fin de poder realizar comparaciones y posibles contrastes, de manera que se pueda organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo algún tipo de patrón o regularidad emergente.

La categorización consiste en la segmentación en elementos singulares, o unidades, que resultan relevantes y significativas desde el punto de vista de nuestro interés investigativo. Categorización se realiza por unidades de registro,

³¹ (Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, Eduardo Garcés Jiménez, Metodología de Investigación Cualitativa, Editorial Algibe, 1999, Pág. 205)

es decir, estableciendo una unidad de sentido en un texto registrado por algún medio, por lo tanto es textual y a la vez conceptual.

Procedimiento

Fases del procedimiento

En la tabla que se muestra a continuación tabla No 2 Fases del procedimiento, se especifican las fases tenidas en cuenta para el desarrollo del presente estudio.

FASES	ACTIVIDADES	RESULTADOS OBTENIDOS
Fase preparatoria	1. Idea de propuesta para el estudio 2. 3. Selección y definición del tema de estudio. 4. Presentación de propuesta de estudio a la Institución 5. Revisión documental 6. construcción detallada del marco conceptual.	Se realizó contacto con la dirección de Planeación de la institución para conocer sus expectativas sobre el trabajo y negociar los resultados a alcanzar, estableciéndose el compromiso por parte de las estudiantes parte de presentar una propuesta de estudio de competencias laborales requeridas y garantizar por parte de la organización, su participación, las facilidades logísticas posibles y acceso a la documentación del la institución.
Fase 2. Planeación	a) Definición del problema de investigación, formulación, objetivos del estudio y justificación. b) Se definieron los objetivo y el lugar donde se iba a realizar el estudio, en este caso LA ACADEMIA DE DIBUJO PROFESIONAL DE CALI.	Se definió orden del proceso del estudio a realizar. Se realizó una amplia búsqueda bibliográfica sobre competencias laborales. El estudio bibliográfico se desarrollo fundamentalmente a partir de las visitas realizadas. Definición de la Metodología, técnicas e instrumentos para la recogida de información. Selección de los participantes En la elaboración de este estudio se contó personal del área administrativa

		Información valiosa para el desarrollo del estudio contando con el aporte de directivos y demás empleados de la institución.
Fase 3.Recolección de datos y Análisis de la Información.	Realización de visitas periódicas a la institución. Estudio de documentación y base de datos: Se realizó una revisión y análisis de toda la documentación relacionada con la fundación. Entrevistas al personal	La información obtenida a partir de las mismas constituyó la base para el proceso de categorización y análisis para la identificación de competencias laborales requeridas en cada cargo El resultado de las entrevistas, permitió abordar en el desarrollo de los objetivos propuestos.
Fase 4. Delimitación de las categorías de análisis partiendo de las técnicas (observación, entrevista)	Selección de las categorías de análisis, temas y preguntas de acuerdo con el tema.	Categorías, temas y preguntas para la encuesta y la entrevista establecidas y para cada tema. Obtención de información relevante a partir de las definiciones de las categorías y temas para procesar preguntas de encuesta y entrevista.
Fase 5 Validación de participantes del estudio	Aplicación de la entrevista al personal para tal fin.	Como resultado de las entrevistas y encuestas efectuadas a los empleados de la fundación para definir las competencias requeridas que corresponden con la misión de la fundación. Las mismas fueron validadas por los criterios de la vicerrectora y directora de Planeación.
Fase 6. Análisis y resultados obtenidos en la información.	Analizar los resultados obtenidos en el estudio.	Identificación de las competencias requeridas para cada cargo estudiado.

Tabla No.2 fases del procedimiento de estudio

5.6. Participantes

La población asociada para el estudio viene dada por los integrantes del área administrativa de la Academia de Dibujo Profesional de Cali, que representan el

área administrativa de la fundación quienes serán entrevistados no realizándose muestreo alguno.

5.7. Criterios de Participación:

1. Estar vinculado directamente por la organización, porque se hace necesario que el personal que participa en el estudio tenga una relación directa con la academia, se establece de esa manera debido a que puede presentar la situación en que la empresa subcontrate empleados, lo que significa que esta persona no tendría ningún tipo de vínculo con la institución.
2. Haber ocupado el cargo durante mínimo 1 año: se determina este criterio debido a que para que el sujeto pueda responder con unas competencias mínimas para el cargo este debe ya tener un tiempo de desarrollo dentro de este.

Caracterización de los participantes:

En la siguiente tabla se presenta la caracterización de los participantes para el presente estudio.

Se establecieron los cargos desde la alta dirección hasta el nivel asistencial, auxiliares, secretarías y servicios generales

CARGOS	DEPENDENCIA
Presidente	ALTA DIRECCION
Vicepresidentes	
Rector (a)	
Secretaria general	
Vicerrectores	
Directores	DIRECTIVOS
Coordinadores académicos	VICERRECTORIA ACADEMICA
Investigadores	
Coordinador de medios	
Tesorera	VICERRECTORIA FINANCIERA
Asistentes	RECTORIA, VICEPRESIDENCIA VICERRECTORIA
Secretarias	TODAS LAS DEPENDENCIAS
Auxiliar de servicio al cliente	VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA
Mensajeros	
Recepcionistas	
Servicios Generales	
Vigilancia	
Mantenimiento	
Asesores comerciales	
	AREA DE MERCADEO

Tabla 3. Caracterización de los participantes del estudio

6. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, a partir del uso de las técnicas de recolección de la información (observación directa, entrevistas), teniendo en cuenta que para la realización del presente estudio se contó con toda el área administrativa de la institución.

El proceso de recolección de la información permitió identificar algunos indicadores de las competencias laborales, utilizando como punto de referencia los temas de análisis de las subcategorías, lo que permitió identificar a través del estudio las competencias laborales requeridas los colaboradores del área administrativa de la fundación.

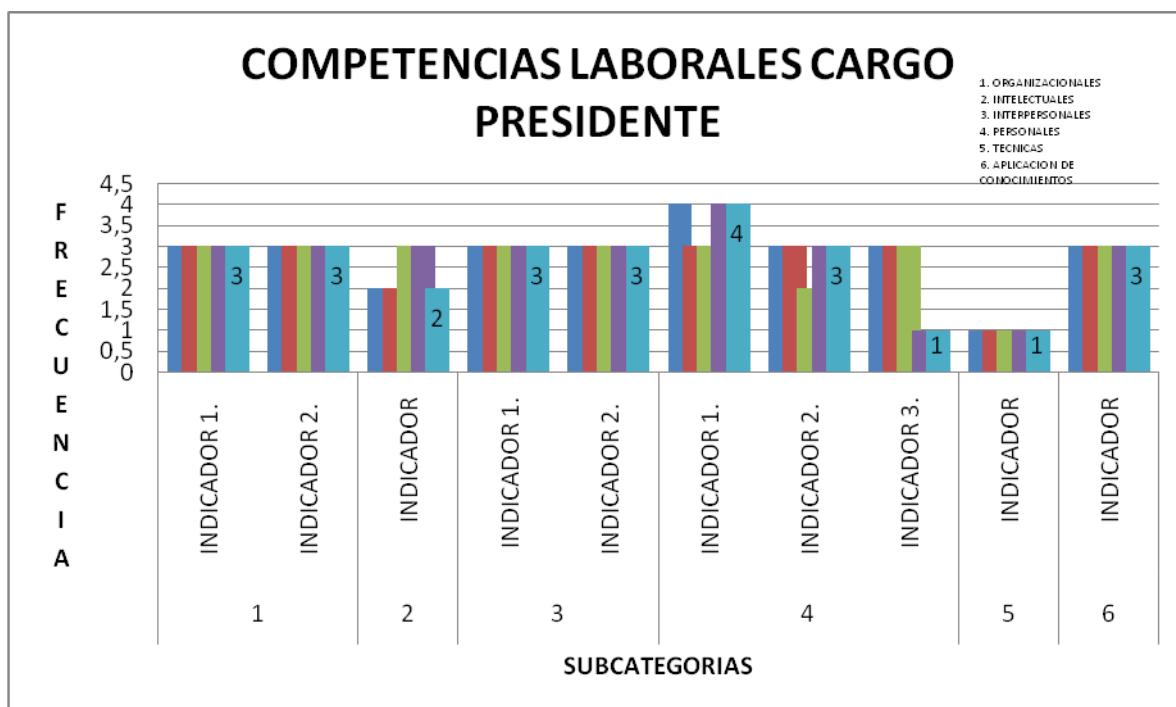
Se presentan los resultados obtenidos por cada cargo, las frecuencias de cada uno de los indicadores planteados para las subcategorías identificadas, resultado del análisis de contenido de los textos de los sujetos del presente estudio.

Las entrevistas permitieron identificar algunos indicadores de las competencias tomadas partiendo de la revisión documentas, por medio de las cuales fueron establecidas las categorías y subcategorías del estudio, que permiten identificar competencias que deben tener los colaboradores del área administrativa de la fundación.

A continuación, se presenta una tabla con los resultados obtenidos para cada uno de los cargos, la frecuencia de cada uno de los indicadores propuestos por las subcategorías identificadas.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	3	3	3	3	3
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	3	3	3	3	3
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	2	2	3	3	2
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	3	3	3	3	3
		INDICADOR 2. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	3	3	3	3	3
	PERSONALES	INDICADOR 1. Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	4	3	3	4	4
		INDICADOR 2. Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	3	3	2	3	3
		INDICADOR 3. Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	3	3	3	1	1
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	1	1	1	1	1
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	3	3	3	3	3

Tabla No 4. Indicadores por subcategoría cargo Presidente



Gráfica 1. Resultados subcategorías cargo presidente

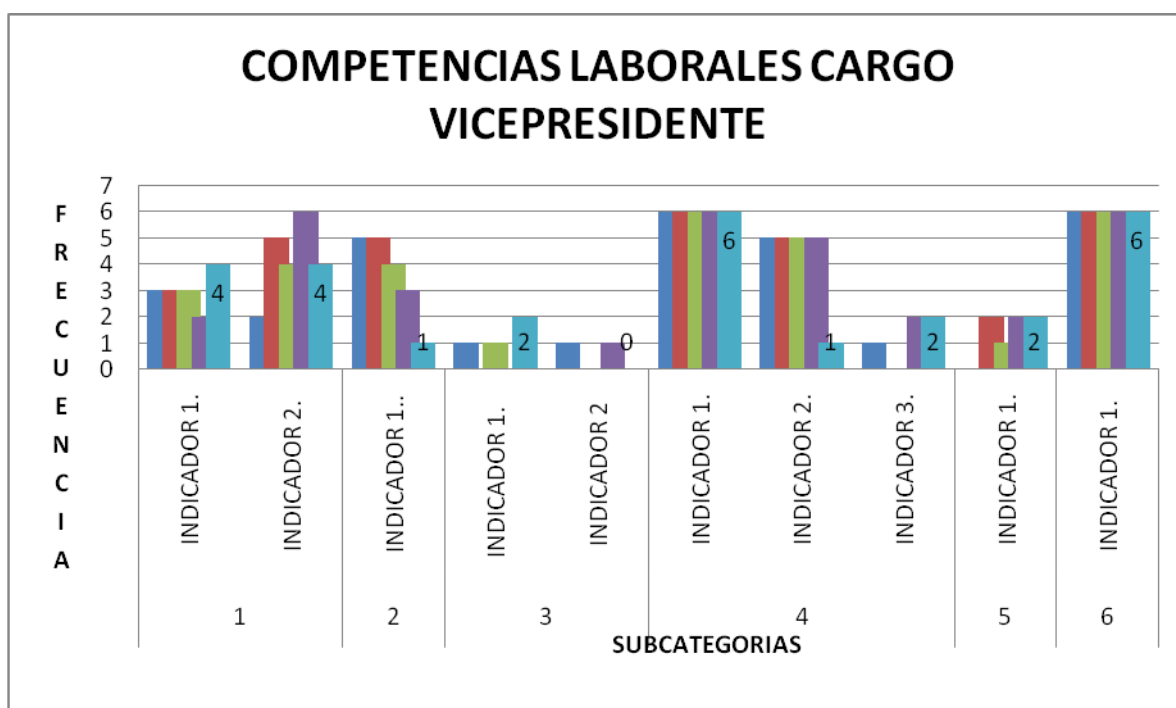
La gráfica muestra, que para este cargo es importante el desarrollo en un alto grado de las competencias evidenciadas en los indicadores las cuales que hacen una clara alusión a los asuntos relacionados con el cargo que dan bajo la definición de competencias en un nivel profesional, dada la importancia del cargo en mención. En este caso, las competencias, están ligadas a la figura profesional (tareas y funciones) que relacionan el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan el cargo de Presidente.

Refiriéndose al grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona como resultado de la experiencia y el aprendizaje, en este caso, las competencias adquiridas para el cargo deben ser evidenciadas en el desarrollo de las tareas y funciones encomendadas por los estatutos.

Básicamente a la formación necesaria para tener la competencia profesional deseada, de manera que el análisis de cada una de las subcategorías den como resultado el poder ser capaz de y estar capacitado para el desarrollo del cargo.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	0	2	3	2	4
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	2	5	4	6	4
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	5	5	4	3	1
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	1	0	1	0	2
		INDICADOR 2. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	1	0	0	1	0
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	5	5	5	5	1
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	1	0	0	2	2
ESPECIFICAS	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	0	2	1	2	2
	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla No 5. Indicadores por subcategoría cargo Vicepresidente

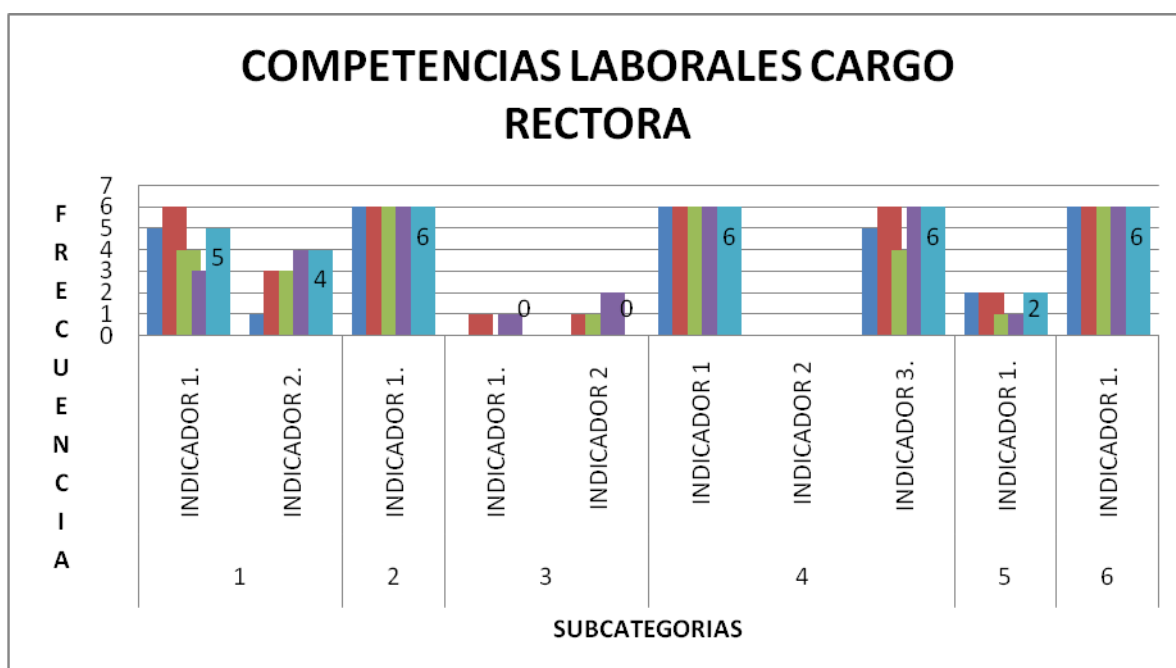


Gráfica 2 resultados subcategorías cargo vicepresidente

En la gráfica 2, las competencias evidenciadas se atribuyen directamente a las capacidades y habilidades del sujeto, que son necesarias para el desarrollo del cargo a través de la formación y el desarrollo constante de sus actividades, podría considerarse en este punto las subcategorías de análisis, todo esto nos lleva a una primera síntesis en la que puede afirmarse que desde el punto de vista de la formación debe cumplirse con competencias que se su nivel de evidencia debe ser mayor dada la importancia del cargo. Al igual que en el cargo de presidente el sujeto debe evidencias competencias que validen el desarrollo de las funciones de modo que cuando estas sean evaluadas desde el punto de vista de la capacidad y suficiencia del sujeto al desarrollarlas pueda servir como punto de base para la acreditación y certificación de las competencias y aportar a la legitimación de las mismas en quien está desarrollando el cargo.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	5	6	4	3	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	1	3	3	4	4
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	6	6	6	6	6
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	0	1	0	1	0
		INDICADOR 2. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	0	1	1	2	0
	PERSONALES	INDICADOR 1. Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2. Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	3	2	3	3	2
		INDICADOR 3. Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	5	6	4	6	6
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	2	2	1	1	2
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla No 6. Indicadores por subcategoría cargo rectora



Grafica 3. Resultados subcategorías cargo Rectora

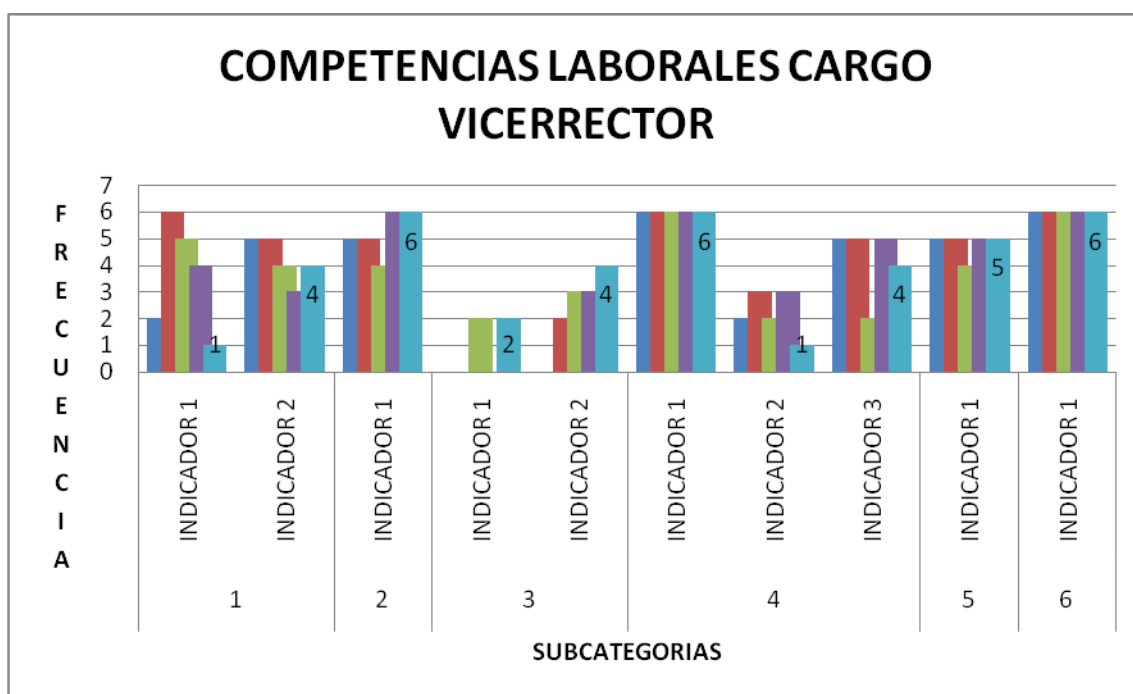
El resultado de la gráfica, nos muestra que en el cargo de rector se debe contar con capacidades, las cuales aporten al buen desarrollo del cargo, como su nombre lo indica, el cargo exige un alto nivel conocimientos, basados en la formación, capacitación y experiencia, la relación de este cargo con el resto de la organización representa un alto nivel de compromiso y capacidad de desarrollo armonioso de las funciones las cuales están evidenciadas en los estatutos que son la base para el funcionamiento de la academia, este cargo requiere de un continuo desarrollo que va desde las capacidades del sujeto a la evidencia de competencias y de estas a las capacidades, ciclo que se debe cumplir en el desarrollo de las funciones

Desde este contexto, el cargo de rector exige el desarrollo de competencias en las cuales van inherentes al cargo, la aplicación de conocimientos, técnicas, habilidades y recursos disponibles en el sujeto son basadas en la flexibilidad y la

adaptabilidad de este para dar solución a cada una de las situaciones presentadas las cuales requieren del apoyo del rector para darles solución. Por lo anterior las competencias laborales requeridas en el cargo deben permitir ser desarrolladas en cualquier contexto, es decir que el proceso de formación debe presentarse de una manera continua lo cual permita que se cumplan con la misión, visión, principios, metas y objetivos organizacionales.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	2	6	5	4	1
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	5	5	4	3	4
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	5	5	4	6	6
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	0	0	2	0	2
		INDICADOR 2. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	0	2	3	3	4
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	2	3	2	3	1
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	5	5	2	5	4
ESPECIFICAS	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	5	5	4	5	5
	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 7. Indicadores por subcategoría, cargo vicerrector



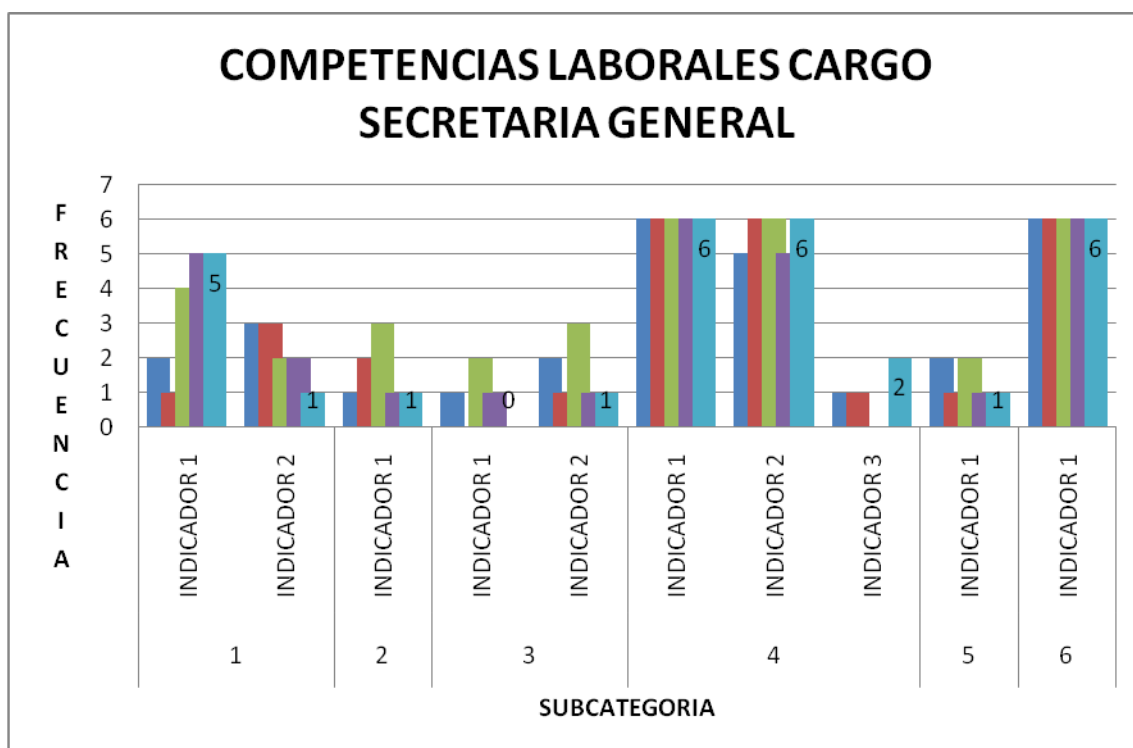
Gráfica 4. Resultados subcategoría cargo vicerrector

Esencialmente, los resultados obtenidos a través de la gráfica, nos muestra que las evidencias encontradas en relación al cargo de vicerrector están encaminadas en torno al buen funcionamiento tanto administrativo como financiero de la fundación, el análisis de las subcategorías ayudó a determinar que para el desarrollo de este cargo, el individuo debe poseer una serie de habilidades y destrezas que permitan encaminar su campo de acción hacia el logro de los objetivos del cargo. Para la academia el nivel de este cargo es de suma importancia dado que sobre ellos recae la responsabilidad de todo el resto de los colaboradores, la capacidad de planeación y organización de los recursos es un factor determinante en cuanto al logro de los objetivos de corto y largo plazo, además como se ha mencionado en los cargos anteriores es importante que la persona que ejerce estos cargos tenga la capacidad de una constante formación y capacitación, y demostrar la capacidad y la competencia desarrollada en el cargo, teniendo en cuenta una relación entre lo interno y lo externo. Las competencias

intelectuales son la base para el buen desarrollo de las actividades encaminadas en el cargo, estas integran diferentes tipos de capacidades. No se trata de una suma de capacidades sino de capacidades estructuradas y construidas que constituyen un capital de recursos disponibles que permiten la el desempeño del cargo de una manera profesional y la consecución del rendimiento evidenciados en resultados esperados.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	2	1	4	5	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	3	3	2	2	1
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	1	2	3	1	1
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	1	0	2	1	0
		INDICADOR 2, Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	2	1	3	1	1
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	5	6	6	5	6
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	1	1	0	0	2
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	2	1	2	1	1
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 8. Indicadores por subcategorías cargo secretaria general

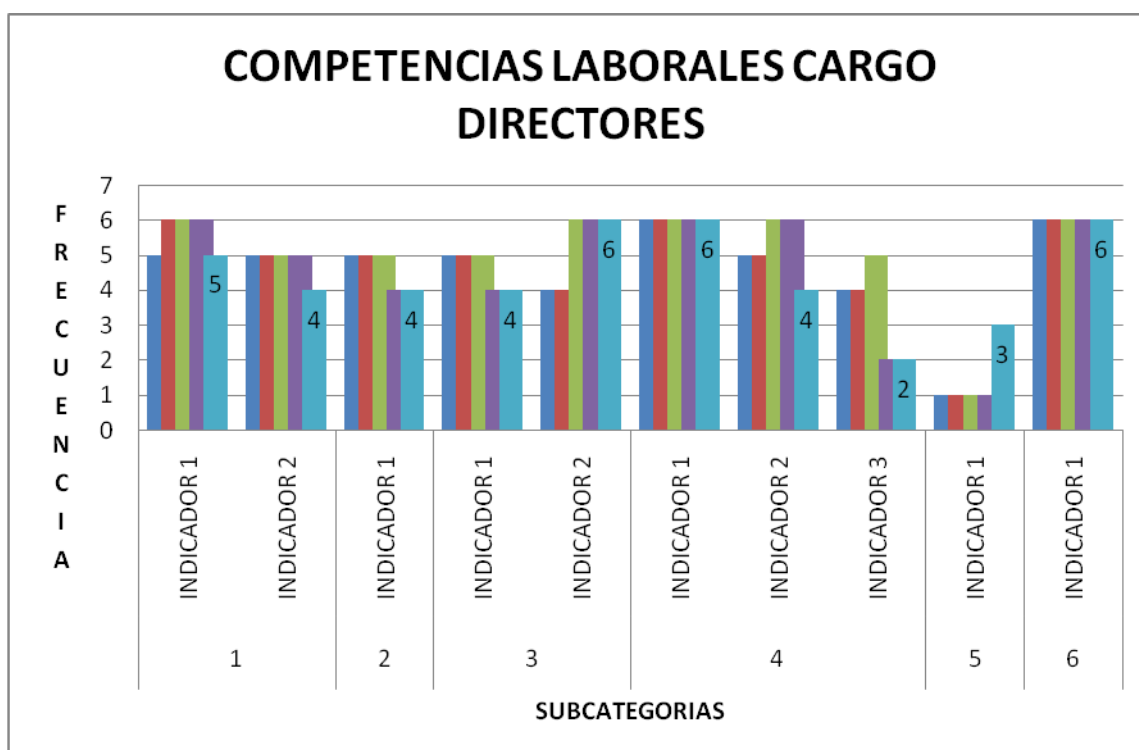


Gráfica 5. Resultados subcategorías cargo secretaria general

La gráfica muestra que para el cargo de secretaria general es importante el uso de técnicas y conocimientos encaminados al buen desarrollo de la fundación, el cargo de secretaria general como lo indica el manual de funciones es la de ocuparse de todos los asuntos legales de la fundación, lo que implica que para el desarrollo de este cargo el sujeto debe tener un amplio conocimiento de las actividades de la organización y velar porque esta cumpla con todo lo establecido por las normas vigentes. Esta debe estar en una constante adaptación a los cambios que se presentan en el contexto de la organización, la aplicación de los conocimientos y la constante capacitación y actualización son importantes para el buen desarrollo de las actividades. En este cargo se evidencia La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	5	6	6	6	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	5	5	5	5	4
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	5	5	5	4	4
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	5	5	5	4	4
		INDICADOR 2, Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	4	4	6	6	6
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	5	5	6	6	4
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	4	4	5	2	2
ESPECIFICAS	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	1	1	1	1	3
	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 9. Indicadores por subcategorías cargo director



Grafica 6. Resultados subcategorías cargo director

En la gráfica se muestra las evidencias de las subcategorías para el cargo de director las cuales describen teniendo en cuenta el rol dentro de la organización.

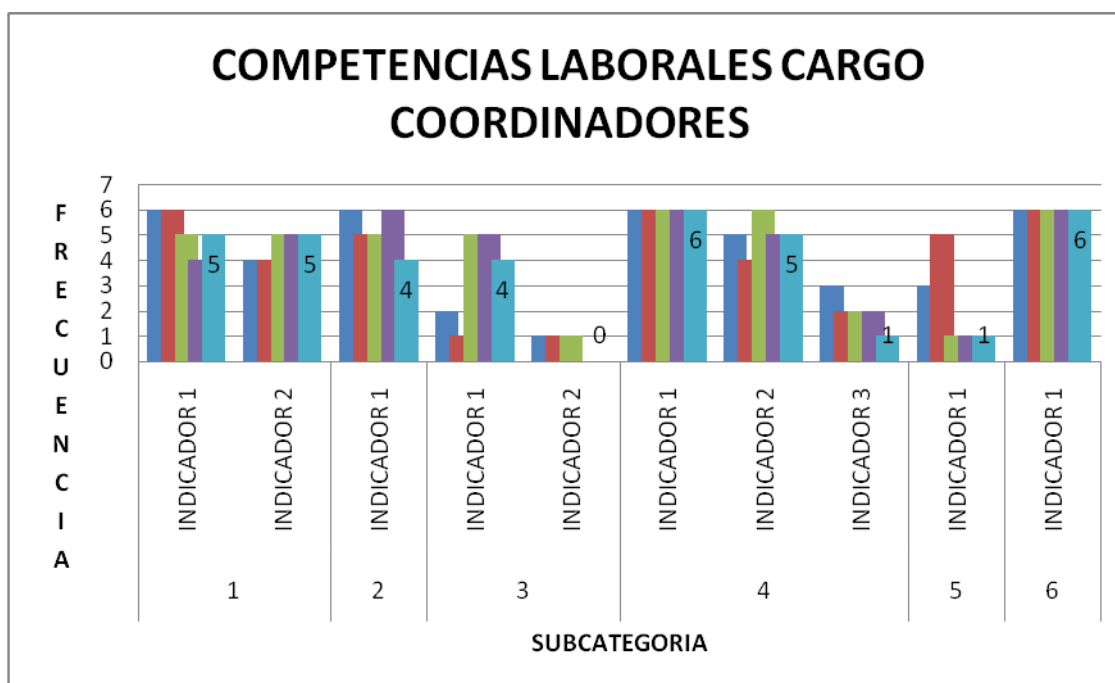
Los directores son una de las bases importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estos requieren de competencias para gestionar sus roles y desarrollar sus labores encaminadas al direccionamiento estratégico de la fundación, partiendo del análisis de las subcategorías para el desarrollo del cargo la persona debe poseer los conocimientos necesarios, destrezas, habilidades y atributos personales, los cuales son importantes para dirigir el personal a su cargo, quienes tienen el compromiso y responsabilidad de transmitir a los colaboradores. Además de un constante proceso de capacitación y formación las cuales ayuden al desarrollo de competencias que son inherentes para la realización de cada una de las actividades.

La responsabilidad se evidencia como un elemento relevante para el cargo esta encaminada también al compromiso en el cumplimiento de las funciones con miras a la necesidad de cumplir satisfactoriamente con los objetivos del cargo y de la organización.

El componente técnico es alto, y los indicadores de nivel organizacional, intelectual, interpersonal y personal son altos quiere decir que en este cargo se evidencia un desempeño de basado en la motivación para trabajar. Por lo anterior, la correcta conjugación de cada uno de estos aspectos concluyen en un desempeño alto y un éxito en el logro de los objetivos tanto del cargo como de la institución.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	6	6	5	4	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	4	4	5	5	5
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	6	5	5	6	4
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	2	1	5	5	4
		INDICADOR 2, Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	1	1	1	0	0
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	5	4	6	5	5
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	3	2	2	2	1
ESPECIFICAS	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	3	5	1	1	1
	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 10. Indicadores por subcategorías cargo coordinador



Gráfica 7. Resultados subcategorías cargo coordinador

Para el cargo de coordinador como se muestra en la gráfica, se evidencia la importancia de la capacidad para tomar decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad y adaptabilidad.

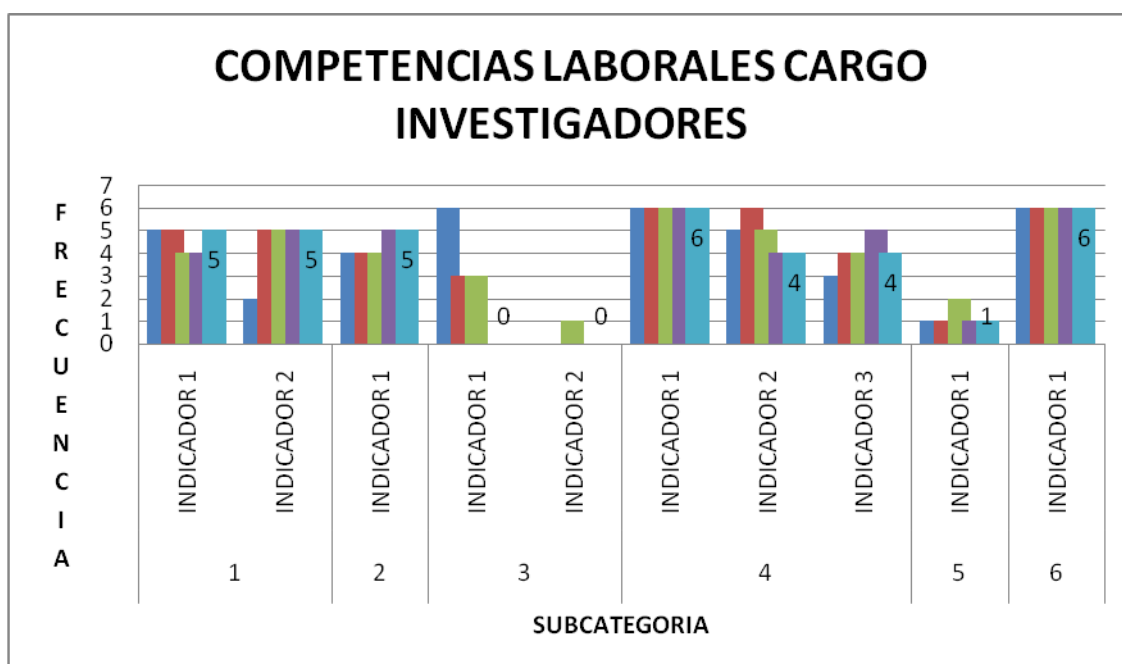
En este caso para el cargo de coordinador el desempeño del individuo se derivan de los procesos de la organización y de de las capacidades que se han destacado en la institución, además, se evidencia por la capacidad de demostrar el liderazgo desarrollada en la habilidad de plantear objetivos claros, estimular y dar dirección al equipo de trabajo, identificar las fortalezas de sus colaboradores y delegar tareas de una manera adecuada, estas cualidades diferenciadoras determinan el éxito en la ejecución de todas las actividades del cargo y se orientan hacia el desarrollo de una ventaja competitiva.

El análisis de las subcategorías constituye un elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que

serán asignadas a cada colaborador seleccionado. De esta manera, influye en la competitividad de la organización, pues se alinea al direccionamiento estratégico y al cumplimiento de los objetivos del cargo.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	5	5	4	4	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	2	5	5	5	5
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	4	4	4	5	5
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	6	3	3	0	0
		INDICADOR 2, Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	0	0	1	0	0
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	5	6	5	4	4
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	3	4	4	5	4
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	1	1	2	1	1
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 11. Indicadores por subcategorías cargo investigadores



Gráfica 8. Resultados subcategorías cargo investigadores

Tomando como base los datos de la gráfica anterior, para el cargo de investigador se evidencia en un alto nivel la aplicación de técnicas y conocimientos encaminados en el logro de los objetivos institucionales.

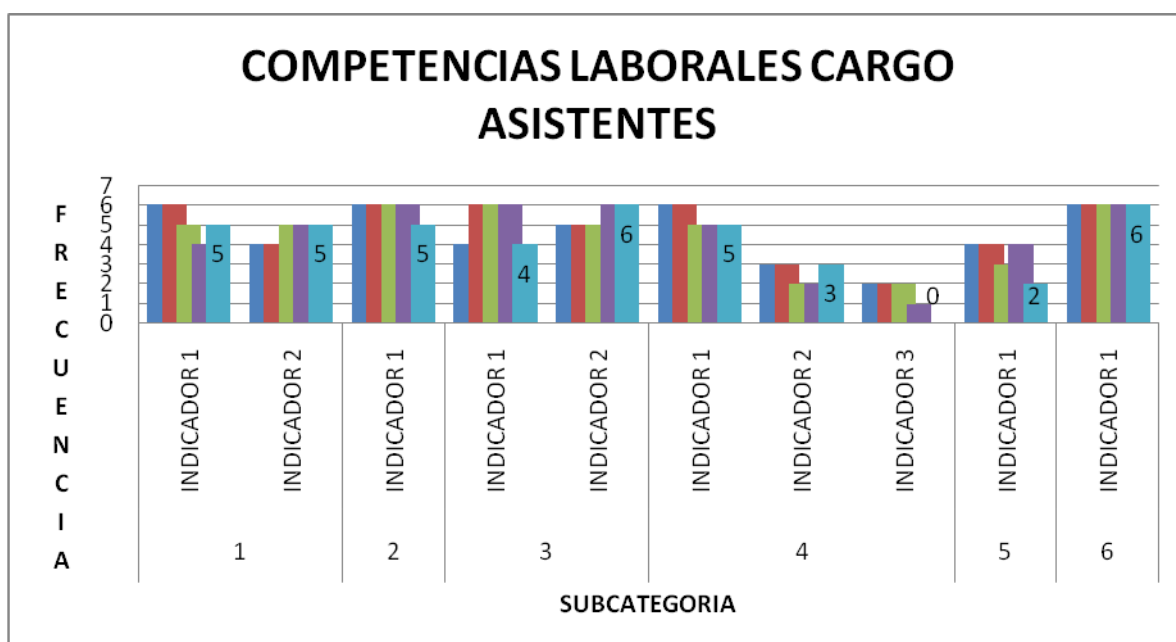
Para responder a estas demandas, los investigadores deben desarrollar su campo de acción en la búsqueda de herramientas que contribuyan al mejoramiento continuo de la institución. Requieren, por una parte, de información permanente, amplia y suficiente sobre los diversos escenarios (local, regional, nacional e internacional), así como un reconocimiento y valoración de sus destrezas de sus potencialidades, y de una formación que contemple las competencias para el desempeño que exige la capacidad de trabajar en condiciones de constante cambio, como las habilidades de innovación y de creación, trabajo en equipo y de interacción basada en las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Así mismo, se avanza en la identificación de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que son inherentes al desarrollo de actividades de investigación,

desarrollo e innovación en cualquier campo de la ciencia y la tecnología. Por lo anterior se concluye que cada una de las categorías y subcategorías de tipo intelectual, personal, organizacional y tecnológico se ponen en juego en todo trabajo investigativo.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	6	6	5	4	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	4	4	5	5	5
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	6	6	6	6	5
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	4	6	6	6	4
		INDICADOR 2. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	5	5	5	6	6
	PERSONALES	INDICADOR 1. Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	5	5	5
		INDICADOR 2. Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	3	3	2	2	3
		INDICADOR 3. Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	2	2	2	1	0
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	4	4	3	4	2
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 12. Indicadores por subcategorías cargo asistente

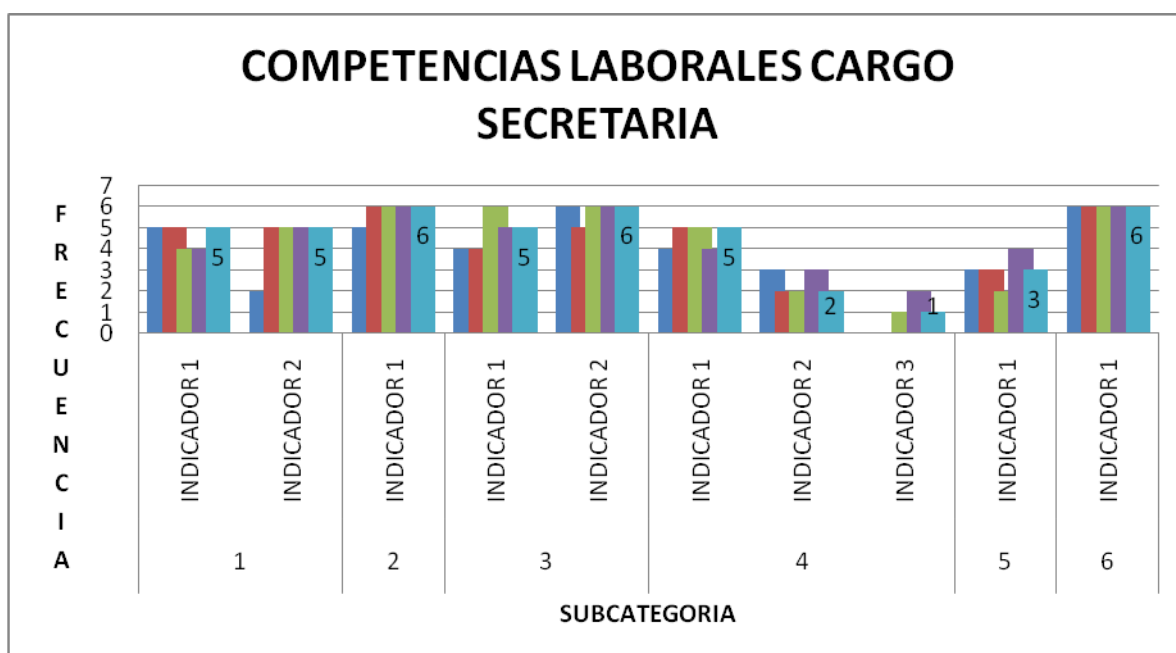


Gráfica 9. Resultados subcategorías cargo asistentes

La gráfica muestra la evidencia de las subcategorías para el cargo de asistente de la fundación donde es importante el análisis de la información, rapidez, oportunidad y respuesta, iniciativa y creatividad, conocimientos técnicos, clasificación de la Información, comunicación oral, escrita y seguimiento de instrucciones. Hacen referencia a las habilidades, características y conocimientos específicos requeridos para desempeñarse de forma adecuada y eficiente en el desarrollo de sus funciones, este cargo posee un alto nivel de compromiso, desde el punto de vista que son los asistentes son un apoyo para sus jefes por lo tanto las competencias identificadas dentro del proceso de observación de las actividades son aceptadas y validadas por los colaboradores y se orientan en función de los objetivos de la institución.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	5	5	4	4	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	2	5	5	5	5
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	5	6	6	6	6
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	4	4	6	5	5
		INDICADOR 2, Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	6	5	6	6	6
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	4	5	5	4	5
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	3	2	2	3	2
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	0	0	1	2	1
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	3	3	2	4	3
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 13. Indicadores por subcategorías cargo secretaria



Gráfica 10. Resultados subcategorías cargo secretaria

Teniendo en cuenta el análisis de las subcategorías y la información recopilada como parte de las entrevistas realizadas, se evidenciaron los indicadores de las subcategorías establecidas para la identificación de competencias en el cargo de secretaria, permitió orientar e interpretar los resultados del desempeño adecuado en el cargo donde al igual que el cargo de asistente estas deben desarrollar habilidades y estrategias encaminadas a la capacidad de análisis de la información, rapidez, oportunidad y respuesta, iniciativa, conocimientos técnicos, clasificación de la Información, comunicación oral, escrita y seguimiento de instrucciones.

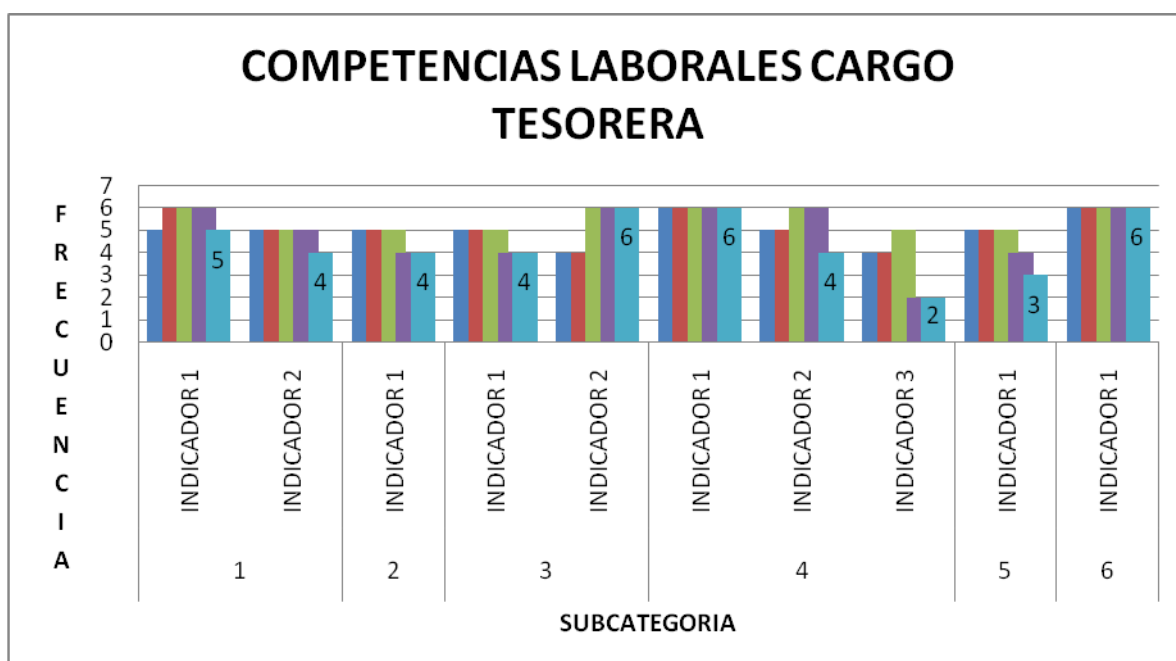
En el desarrollo de este cargo es también importante la experiencia capacitación y formación dado el alto nivel de interacción con los clientes internos y externos, es indudable que en este cargo el sujeto se ve involucrado en diferentes situaciones las cuales deben ser solucionadas de una manera rápida y oportuna, logrando la

satisfacción en la realización de las tareas y así aportar al logro de objetivos del cargo y de la institución.

Con los indicadores anteriores se presentó la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, esto basado en la conceptualización de ser una carta de presentación de la institución. Por lo anterior se garantizará una fidelidad y aceptación del cliente.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	5	6	6	6	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	5	5	5	5	4
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	5	5	5	4	4
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	5	5	5	4	4
		INDICADOR 2, Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	4	4	6	6	6
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	5	5	6	6	4
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	4	4	5	2	2
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	5	5	5	4	3
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 14. Indicadores por subcategorías cargo tesorera



Gráfica 11. Resultados subcategoría cargo tesorera

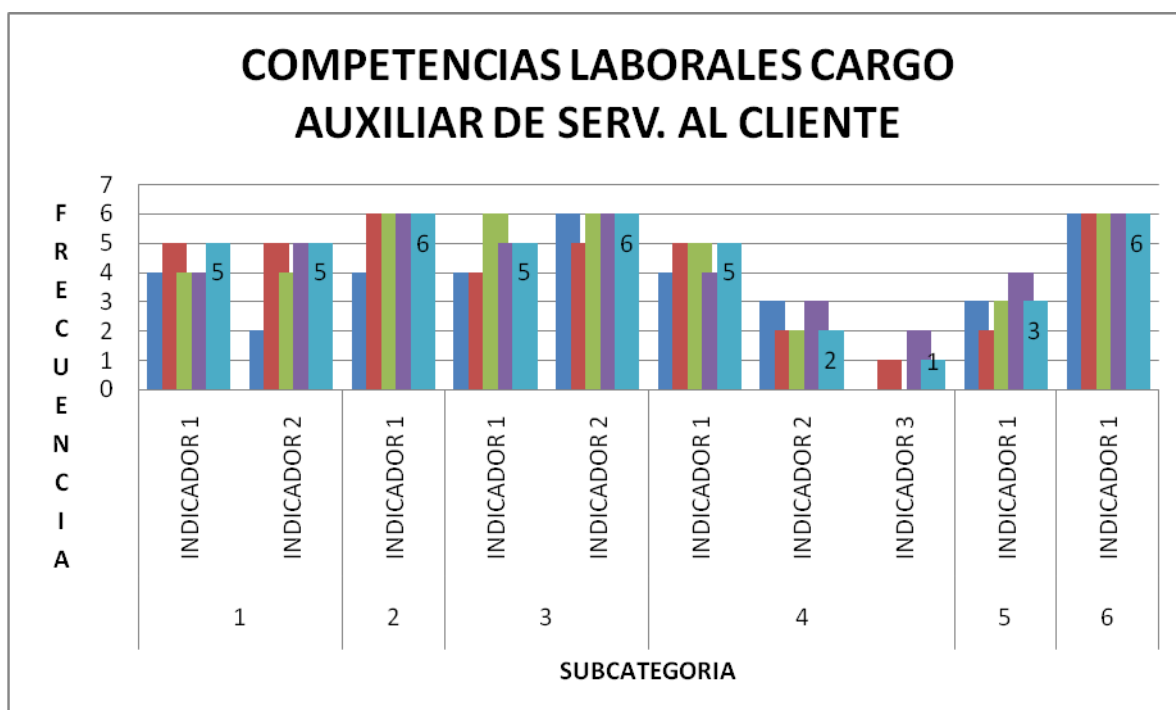
El gráfico muestra de forma clara el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este cargo implica un nivel alto de compromiso respecto a estas subcategorías.

Las evidencias se contrastan luego con la especificación de los indicadores para el desarrollo del cargo, dando lugar a una valoración del sujeto en relación a su competencia para este.

Las evidencias encontradas luego del análisis e interpretación de la información muestran que la persona que ocupa el cargo debe poseer una serie de conocimientos específicos y desarrollar habilidades y destrezas para el desarrollo de las actividades acompañado este de la capacidad de formación y capacitación para el buen desempeño de sus labores.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	4	5	4	4	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	2	5	4	5	5
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	4	6	6	6	6
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	4	4	6	5	5
		INDICADOR 2, Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	6	5	6	6	6
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	4	5	5	4	5
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	3	2	2	3	2
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	0	1	0	2	1
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	3	2	3	4	3
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 15. Indicadores por subcategorías auxiliar de servicio al cliente



Gráfica 12. Resultados subcategoría cargo auxiliar de servicio al cliente

Para el cargo de auxiliar de servicio al cliente, en la gráfica se evidencia que en mayor número de indicadores presentan un nivel alto, dada la importancia del cargo para el ejercicio de la prestación del servicio en la organización el colaborador que ocupe este cargo debe ser competente debe poseer los conocimientos necesarios para su desarrollo y saber utilizarlos, de modo que pueda obtener respuesta a los interrogantes presentados en cualquier situación, para desempeñarse de manera eficiente. La formación para este cargo esta encaminada principalmente en el servicio al cliente quien es su razón de ser, la aplicación de técnicas para el cargo van encaminadas hacia el logro de la satisfacción de las necesidades del cliente.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	4	5	4	4	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	2	5	4	5	5
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	5	4	6	6	6
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	4	4	6	5	5
		INDICADOR 2, Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	6	5	6	6	6
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	4	5	5	4	5
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	3	2	2	3	2
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	0	1	0	2	1
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	3	2	3	4	3
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 16. Indicadores por subcategorías cargo recepcionista

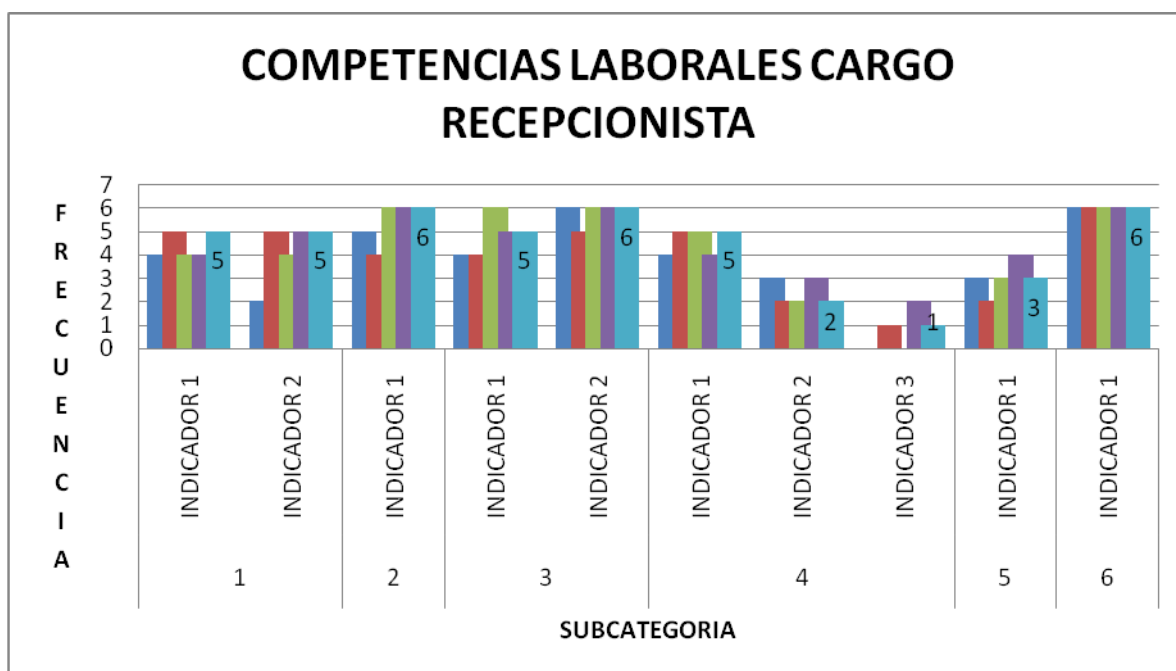
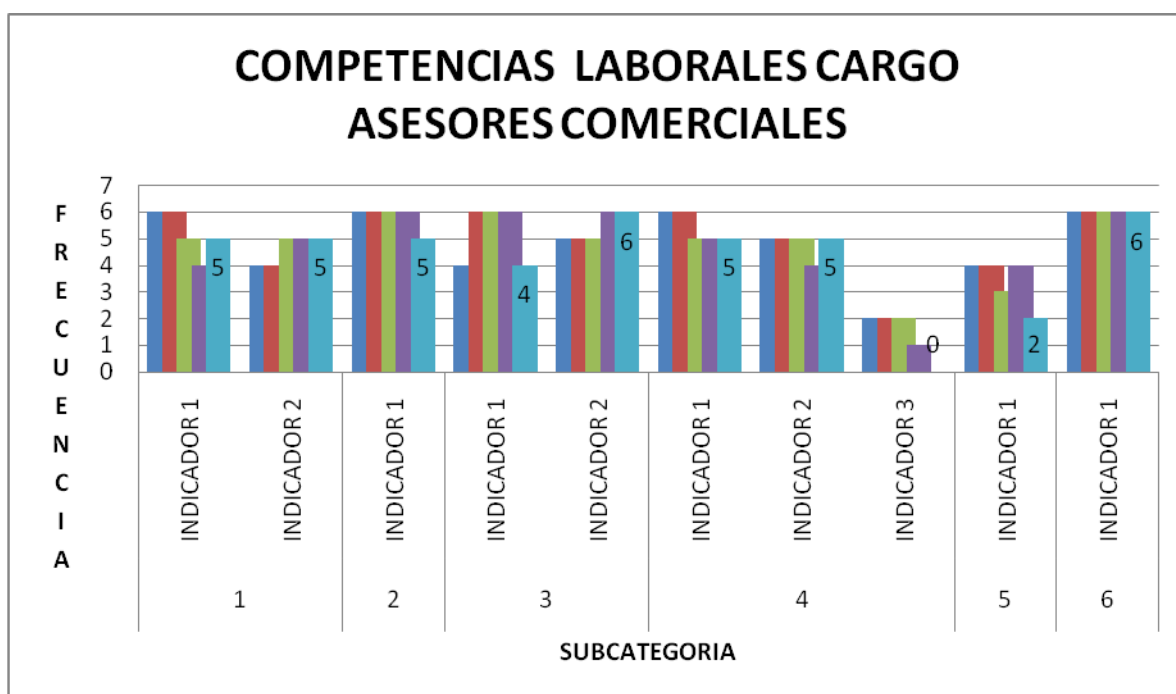


Grafico 13. Resultados subcategorías cargo recepcionista

La grafica muestra que los indicadores objeto de estudio son representativos para el desarrollo de las funciones del cargo se evidencia la capacidad de orientación y satisfacción del cliente al momento de una solicitud ya sea por vía telefónica o presencial, al igual que los cargos de secretaria y servicio al cliente, este es un puente entre la institución y el cliente, es decir, que el cargo también hace parte de la imagen de la organización. Se muestra que también se deben desarrollar habilidades y destrezas encaminadas al manejo de la información, la comunicación, orientación y satisfacción de los clientes internos y externos para el desarrollo de las labores.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	6	6	5	4	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	4	4	5	5	5
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	6	6	6	6	5
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	4	6	6	6	4
		INDICADOR 2, Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	5	5	5	6	6
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	5	5	5
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	5	5	5	4	5
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	2	2	2	1	0
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	4	4	3	4	2
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	6	6	6	6	6

Tabla 17. Indicadores por subcategorías cargo asesores comerciales



Grafica 14. Resultados subcategorías cargo asesores comerciales

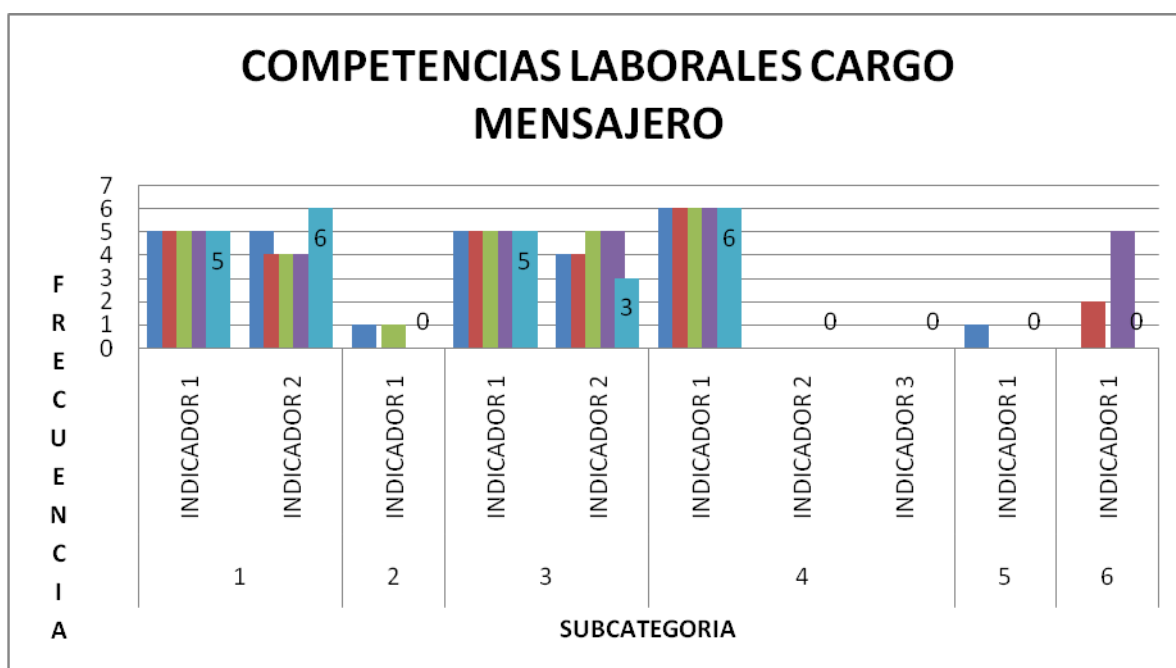
Respecto a esta grafica se encontró que para la mayoría de las subcategorías los indicadores se reconocen importantes para el desempeño del cargo, se evidencia que la satisfacción de las necesidades del cliente son primordiales por estar directamente relacionado con el mismo, la realización de sus funciones parten desde la entrada del nuevo cliente hasta su salida, es decir sobre ellos recaen la imagen y difusión de la institución en el mercado.

La conexión directa de institución con los estudiantes nuevos o antiguos, requiere de un manejo amplio de la información institucional para ser posible la difusión, además el cargo implica una orientación para el cliente entrante, donde se deben desarrolla las capacidades y habilidades para un buen servicio al cliente, estos son la base fundamental para el cumplimiento de sus labores.

Por lo tanto se deben establecer estrategias claras dirigidas a la atención, orientación, credibilidad y permanencia del cliente. Este proceso es el más importante para el mantenimiento de las ventajas competitivas de la institución.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	5	5	5	5	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	5	4	4	4	6
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comuniquen, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	1	0	1	0	0
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	5	5	5	5	5
		INDICADOR 2, Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comuniquen, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	4	4	5	5	3
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	0	0	0	0	0
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	0	0	0	0	0
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	1	0	0	0	0
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	0	2	0	5	0

Tabla 18. Indicadores por subcategorías cargo mensajero

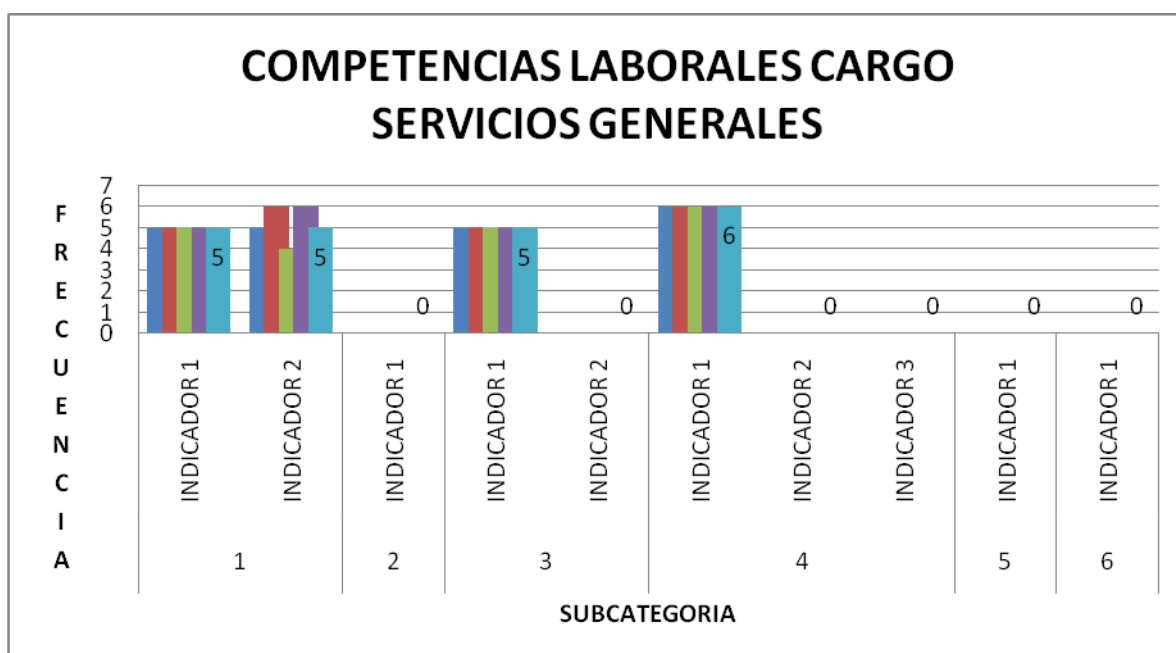


Grafica 15. Resultados subcategorías cargo mensajero.

Para el cargo de mensajero, la gráfica muestra que debido a la naturaleza de este, se evidencia en un nivel bajo las subcategorías técnicas y aplicación de conocimientos, aunque cabe mencionar que este cargo igualmente necesita conocimientos básicos para el desarrollo de las funciones, además de que la experiencia también aporta en el desarrollo de habilidades para la ejecución de las tareas encomendadas, para este cargo al igual que para todos los demás el nivel de subcategorías de competencias organizacionales alcanza un nivel alto debido a que este también debe aportar al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	5	5	5	5	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	5	6	4	6	5
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	0	0	0	0	0
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	5	5	5	5	5
		INDICADOR 2. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	0	0	0	0	0
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	0	0	0	0	0
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	0	0	0	0	0
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	0	0	0	0	0
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	0	0	0	0	0

Tabla 19. Indicadores por subcategorías cargo servicios generales

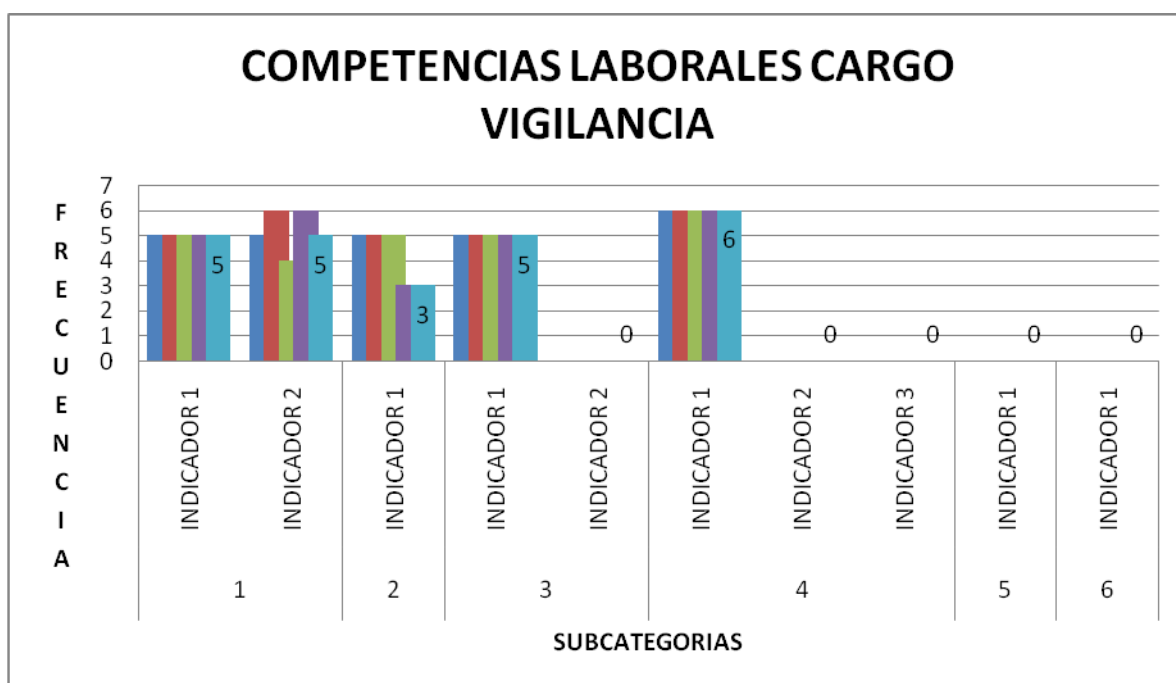


Gráfica 16. Resultados subcategorías cargo servicios generales

Para el desarrollo del cargo de servicios generales se evidencian las subcategorías organizacionales, interpersonales, personales e intelectuales las cuales son inherentes en el individuo. Para el cargo es importante el desarrollo de habilidades encaminadas al servicio, por lo cual es importante formar al personal que ocupa el cargo en el buen servicio al cliente, es decir que para este cargo aunque en un nivel no muy alto es importante la formación en este aspecto.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	5	5	5	5	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	5	6	4	6	5
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	5	5	5	3	3
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	5	5	5	5	5
		INDICADOR 2. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	0	0	0	0	0
	PERSONALES	INDICADOR 1, Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2, Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	0	0	0	0	0
		INDICADOR 3, Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	0	0	0	0	0
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	0	0	0	0	0
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	0	0	0	0	0

Tabla 20. Indicadores por subcategorías cargo vigilancia



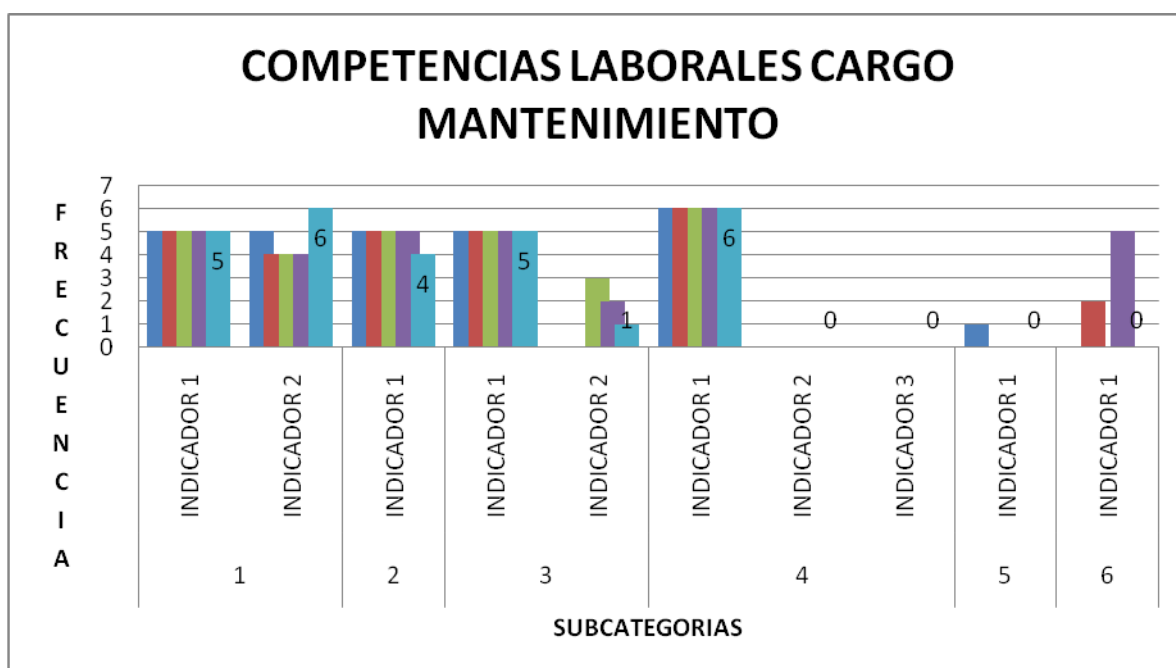
Gráfica 17. Resultados subcategorías cargo vigilante

La gráfica muestra que para el cargo de vigilante, se evidencian aquellas subcategorías que son importantes dentro del desarrollo de sus actividades. Para el desarrollo de este cargo es necesario desarrollar habilidades encaminadas a la atención y coordinación del trabajo. Por lo anterior para el cargo no se muestra la necesidad de aplicación de técnicas ni tecnologías para el desarrollo de las tareas, pero cabe anotar que al igual que el cargo de servicios generales estos deben poseer capacitación en orientación y atención al cliente tanto interno como externo.

Tal como lo muestra la gráfica las subcategorías organizacionales se evidencian en un alto nivel traducido a que en el desarrollo del cargo se evidencia que se aporta al cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucionales.

CATEG	SUBCATEGORIA	INDICADORES	FRECUENCIA				
GENERALES	ORGANIZACIONALES	INDICADOR 1. Responde con la misión institucional, muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos, trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la fundación, intenta hacer bien su trabajo.	5	5	5	5	5
		INDICADOR 2. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes y usuarios en general, se esmera por buscar información y dar solución a los problemas.	5	4	4	4	6
	INTELECTUALES	INDICADOR 1. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, busca alternativas para ofrecer respuestas acertadas.	5	5	5	5	4
	INTERPERSONALES	INDICADOR 1. Realiza las tareas sin distracción, cumple con los requerimientos exigidos por su jefe inmediato, es organizado, participa en todos los procesos de la institución.	5	5	5	5	5
		INDICADOR 2. Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo, solicita opinión cuando es necesario al resto del grupo.	0	0	3	2	1
	PERSONALES	INDICADOR 1. Cumple con las normas exigidas por la institución, emprende acciones para mejorar resultados.	6	6	6	6	6
		INDICADOR 2. Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados, realiza adaptaciones a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno.	0	0	0	0	0
		INDICADOR 3. Encuentra alternativas de solución de una manera práctica y rápida ante una situación compleja que contribuyan al cumplimiento de un objetivo determinado.	0	0	0	0	0
	TECNICAS	INDICADOR 1. Utiliza los sistemas, software las técnicas y los productos para la realización de sus tareas	1	0	0	0	0
ESPECIFICAS	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	INDICADOR 1. Aplica el conocimiento técnico al desarrollo de las tareas	0	2	0	5	0

Tabla 21. Indicadores por subcategorías cargo mantenimiento



Gráfica 18. Resultados subcategorías cargo mantenimiento

En la gráfica se evidencia que en algunos aspectos la aplicación de los conocimientos es importante, se evidencia un sentido de colaboración superior y alto compromiso del trabajador para mantener niveles de eficiencia sobresalientes.

En el cargo se desarrollan habilidades para mejorar las condiciones básicas de los equipos e infraestructura a través de acciones individuales donde se logre mantener las condiciones básicas de las instalaciones.

Pero además de estas habilidades técnicas, el colaborador tiene la capacidad de desarrollar otro tipo de competencias como: trabajo en equipo, análisis de problemas, capacidad de observación, organización del trabajo.

7. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

Los datos resultantes de los participantes estudiados quienes representan el área administrativa de la Fundación Academia de dibujo Profesional de Cali, muestran la importancia de la determinación del concepto de competencias laborales para la organización, estas son un factor determinante para que la organización pueda lograr alcanzar las metas y objetivos propuestos, además surge la necesidad de capacitación con el objetivo de mantener el mejoramiento continuo en el desarrollo de sus actividades.

Basados en el estudio realizado, para la organización es importante darse cuenta que no está ajena a los cambios que se presentan en su entorno y en el mundo, de ahí la importancia de implementar método de formación por competencias laborales en la Educación Técnica y Profesional, de cada uno de los colaboradores basados en la previa valoración de los resultados generales de la experiencia que cada uno tenga en el desarrollo del cargo

El análisis del estudio, establece que toda organización debe encaminar su campo de acción en la formación del recurso humano partiendo del establecimiento de políticas encaminadas al continuo desarrollo del capital intelectual.

En la graficas se muestra que en la subcategoría de competencias organizacionales para los cargos de presidente, vicepresidente y rector es importante sobre manera el logro de los objetivos organizacionales, es claro que para todos los miembros de la organización estas competencias representan un alto nivel de cumplimiento y que a su vez estas competencias deben ir evidenciadas en el desarrollo de sus labores, la gráfica muestra a la vez que el indicador número 6 tiene poco nivel de representatividad en estos cargos debido a

que dentro de estos por su jerarquía, sus funciones van más encaminadas en la creación de estrategias orientadas a la consecución de metas y objetivos organizacionales. Es claro que en el cargo de rector se evidencia un poco más debido a que en este cargo se presenta relación con los clientes.

Para los cargos de vicerrectores y secretaria general se evidencia un nivel alto en la subcategoría de competencias laborales organizacionales, el desarrollo de sus funciones está ligado principalmente al cumplimiento de los objetivos institucionales, el indicador 5 orientado a la consecución de clientes, tiene una buena representatividad teniendo en cuenta que en el cargo de vicerrector interacción que se tiene con los estudiantes y clientes internos es alta.

Los objetivos organizacionales siguen siendo la base en el desarrollo de cada una de las funciones, para los coordinadores es importante destacar que mediante la observación se evidencia con una frecuencia alta el ganar clientes, dada a la razón de ser de este cargo por su continua interacción con los estudiantes y con aquellos que quieren ingresar a la academia.

Partiendo de la base y conceptualización de la importancia de los indicadores de cada subcategorías laborales organizacionales las gráficas anteriormente expuestas nos muestran que estas por su característica se evidencian en un alto nivel, debido a que estas son las encaminadas al logro de los objetivos.

Todos los participantes, concluyen que es importante tener en cuenta, que las competencias de tipo organizacional se destacan basadas en la misión la visión y los principios institucionales que van encaminadas hacia el logro de objetivos, que están son inherentes al cargo y que por consiguiente son las principales a tener en cuenta en el desarrollo de sus funciones.

Los empleados altamente involucrados con su labor se desempeñan buscan siempre ir más allá de lo que espera la organización y promueven sus actividades

en busca del logro de objetivos, un ejemplo se presenta cuando la institución realiza las reuniones donde se evalúa el nivel de gestión realizado por cada dependencia, para cumplir con un nivel alto es necesaria la colaboración de todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

En cuanto al compromiso organizacional por ser una entidad que se dedica a la prestación de servicios educativos, la razón de ser de la institución son los estudiantes, por consiguiente para que exista una satisfacción al cliente se necesita de colaboradores altamente comprometidos con la misión y visión de la organización. Este compromiso esta dado desde el nivel más bajo hasta el más alto.

“cuando un estudiante ingresa a la institución la primera impresión que se debe llevar es la del buen servicio y que a su vez este cuando salga, lo haga con la firme convicción de que ha elegido una buena institución”, nuestra misión es guiar a la persona que quiere ingresar a la academia para que así este tome la mejor decisión” (área de mercadeo)

En todos los cargos entrevistados se evidenció la importancia de cumplir con los objetivos de la dependencia y de la organización.

El compromiso organizacional, es el grado con que un empleado se identifica con la organización, y desea pertenecer y permanecer en ella y sus deseos de trabajar por el cumplimiento de los objetivos. Esta competencia se evidencia en un nivel alto ya que cuando se entrevistaron a los empleados se les hacía referencia a como se sentían en su cargo y estos coincidían con la satisfacción y el compromiso que sentían al desarrollar sus tareas y la importancia que representaba para ellos la Fundación.

En el cargo de vigilante del área externa, la escucha, la creación de ideas es poco evidenciada ya que la relación del funcionario con el resto de los colaboradores es poca debido a que su función la cumple fuera de la institución, igual sucede con el

cargo de servicios generales el nivel se evidencia muy poco, debido a que sus actividades del cargo así lo permiten.

La toma de decisiones tiene un nivel de importancia dependiendo del grado de experiencia que se tenga dentro del cargo. La capacidad para tomar decisiones se da a partir de la experiencia.

En la academia de dibujo profesional, los cargos de nivel directivo cuentan con personas que han encaminado su experiencia en el desarrollo de su cargo, un ejemplo de esto es el cargo de la rectora quien lleva 12 años ejerciéndolo y quien es la persona encargada de liderar todos los procesos académicos, igualmente el presidente de la Fundación lleva más de 15 años liderando todos los procesos administrativos. También se tiene en cuenta el nivel de importancia del cargo lo cual es un factor determinante en el proceso de toma de decisiones, en los cargos de nivel de directores este proceso es de nivel alto, cada dependencia persigue unos objetivos y metas las cuales son evaluadas reestructuradas constantemente.

En los cargos de vigilante, servicios generales se deduce que el indicador de subcategoría de aplicación de técnicas e utilización de software presenta un nivel bajo, debido a que sus funciones están dadas en la realización de tareas de tipo repetitiva y constante.

Las gráficas muestra como la realización de tareas sin distracción tiene una característica fundamental dependiendo del cargo en el cual se debe presentar, partiendo del estudio, se observó que este indicador se presentó en un mayor número de repeticiones en los cargos de nivel asistente, secretarias, auxiliares, en el mensajero, en la recepcionista y asesores comerciales. En el caso de los asistentes como su cargo lo indica, son las personas encargadas de llevar cuidadosamente el registro de qué actividades deben realizar sus jefes, tener un control en la agenda de compromisos, ya que estos debido a sus ocupaciones y

responsabilidades de sus cargos pueden olvidar algunos de ellos, su importancia implica en que se consideran como la mano derecha del jefe. En los cargos de nivel de secretarías, auxiliares, el nivel es alto por su amplia relación tanto con los jefes como con los estudiantes; deben analizar, sintetizar y hacer uso de información para tener presente muchas actividades las cuales deben realizar y que en un momento dado, la memorización y la organización que permita la flexibilidad en el desarrollo de sus tareas, saber qué es lo útil y efectivo, y a su vez que pueda cumplir con las metas propuestas en su dependencia. En el caso de los mensajeros debido a que su labor se fundamenta en el manejo de mucha documentación para todas las dependencias, su nivel es alto debido a que esta documentación debe estar debidamente organizada y categorizada para el buen desarrollo de su función, además porque estos tienen un desplazamiento hacia muchos lugares de la ciudad lo cual requiere de organización y planeación. En los cargos de nivel directivo, vicerrectores, directores, presidente, vicepresidente, secretaria general, coordinadores el nivel encontrado fue bajo, dado a que sus responsabilidades se limitan a procesos administrativos altamente relacionados con la creación de estrategias para el buen desempeño de la institución.

En los demás cargos como vigilante, servicios generales se deduce que su nivel es catalogado como bajo, debido a que sus funciones están dadas en la realización de tareas de tipo repetitiva y constante.

Se evidencia que es importante tener en cuenta para la realización de las tareas el estar atento en lo que se va a desarrollar, este indicador es catalogado en un nivel alto para todos los cargos debido a la importancia de tener en cuenta todos y cada uno de los pasos del procesamiento de información del entorno a partir de conocimientos previos. Las capacidades de memoria, razonamiento, percepción, atención, aprendizaje, varían de una persona a otra y pueden cambiar en distintos momentos de su vida, es por eso la importancia del fortalecimiento de los conocimientos y actualizaciones pertinentes en el desarrollo de las actividades,

teniendo en cuenta los factores que constituyen carga mental en el trabajo como son exigencias de la tarea, condiciones de trabajo, características individuales y Factores sociales externos a la organización.

Las tareas que requieren el recurso de la información, necesitan diversos grados de atención, concentración y coordinación. La concentración se refiere a la reflexión y atención prolongadas requeridas para una tarea. La tarea que se ha de realizar puede demandar, la coordinación de ideas, necesidad de tener presente varias cosas a la vez y de reaccionar con rapidez ante un imprevisto.

Se evidencia el buen fomento de la participación en un alto grado en los cargos directivos de la institución dada las actividades realizadas, estos deben manejar sus grupos de trabajo, distribuir responsabilidades, de poder influir e en la conducta de otros, a su vez estos son importantes en la generación de actitudes positivas de sus empleados a cargo basados en el principio del buen clima laboral el cual permita que haya una armonía para la realización de las tareas encomendadas.

“el accionar en este cargo frente a las personas que tengo bajo mi responsabilidad está encaminado hacia la consecución de los resultados esperados, por ejemplo tengo que saber como llegar a los docentes para que cuando tengan que entregar notas lo hagan a su debido momento y que a su vez esto no genere inconvenientes en el área de registro y para ser un buen líder hay que dar el ejemplo” (Vicerrector académico).

En el resto de los cargos a pesar de que en momentos se pueden presentar situaciones en las que deban accionar con liderazgo, estas se presentan muy a menudo, debido a que sus funciones están dadas de una manera específica. En los cargos directivos, aunque también poseen unas funciones, existen muchas en las que se debe actuar basados en el liderazgo, un ejemplo claro se evidencia en los cargo de presidente, vicepresidentes, rectores y vicerrectores quienes son los que llevan la dirección de la institución y sobre ellos recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos y metas propuestas.

En las gráficas se evidenciada en un nivel alto en los cargos directivos, muy directamente en el cargo de vicerrector académico que es importante el buen manejo de la escucha y la retroalimentación de la información. Diariamente se presentan inconvenientes entre estudiantes y algunos docentes, para esto deben actuar con mucha inteligencia a saber que en el momento de dar solución al conflicto ambas partes ganen y que esto no se preste para nuevos conflictos.

En el resto de los participantes observados, se evidencia este indicador en un nivel bajo, debido a que el personal realiza sus tareas basado en objetivos los cuales están encaminados y estructurados y que no permiten que la consecución de estos afecten el desarrollo de las tareas de los otros colaboradores, de igual manera en la institución se ocupa de que el clima organizacional esté en óptimas condiciones y que haya armonía laboral.

Este indicador de competencia va de la mano con el manejo de conflictos, y como se dijo anteriormente se presenta en un nivel alto en el cargo de Vicerrectoría académica quien es la persona que sirve como puente entre el docente y el estudiante.

“en ocasiones se presentan problemas con los docentes y estudiantes y mi función es la de llamar al docente y al estudiante para que expongan sus puntos de vista y conversar con ellos para llegar a un acuerdo en el cual ganen los dos”
(Andrés Roldan Vicerrector académico)

Tanto en las entrevistas realizadas como en el proceso de la observación se evidencia en un nivel bajo esta competencia para el resto de los cargos objeto de estudio.

Esta es una competencia con un alto grado de frecuencia, se refiere a la capacidad de mantener su grupo de personas trabajando de una manera coordinada en la ejecución de las tareas y proyectos de la dependencia a cargo, esta competencia es reconocida como de vital importancia para los funcionarios ya

que la cada dependencia de institución trabaja con base en el logro de metas y objetivos relacionados con las actividades de cada semestre tanto académicas como económicas y sociales, para esto cada jefe plantea unas metas y objetivos a alcanzar, las comparte con sus subalternos y estos a su vez trabajan para alcanzarlos con éxito.

Es evidente la disposición que se tiene para lleva a cabo las tareas asignadas y el sentido de pertenencia que se tiene por la institución.

Cabe resaltar que existen cargos donde esta subcategoría se evidencia en sus indicadores un nivel bajo como son los cargos de mensajero, servicios generales y vigilancia dada las funciones establecidas para estos cargos, sin dejar a un lado que igual que en los demás cargos se evidencia el sentido de pertenencia y deseo de alcanzar los objetivos.

Existen indicadores que sin tener en cuenta el análisis partiendo de la observación y de la entrevista se evidencian en un nivel alto, sin importar el cargo que se ocupa en la institución debido a que la responsabilidad es una de las bases para que el personal dirija sus actividades hacia el logro de los objetivos, cuando no existe responsabilidad en el trabajo, el logro de los objetivos se ve obstaculizado, lo que conlleva a la organización a una pérdida en el direccionamiento de sus actividades.

Cuando se realiza el proceso de observación Este indicador orientado hacia el emprendimiento de acciones dentro del cargo se evidenció en la medida a que los sujetos se les presentaron una situación en la cual deben tomar una decisión rápida y oportuna. Esta indicador se evidencia en un nivel medio en los cargos asistentes, secretarias, auxiliares, recepcionista, asesores comerciales. En los cargos como vigilancia, servicios generales no se presenta ya que sus tareas

están dadas de una manera específica y estos a su vez ya saben que tienen que hacer frente a cualquier situación que se presente en un momento dado y que a su vez esta situación no va a perturbar su normal desempeño en el cargo.

Por su naturaleza, esta competencia determina que debe ser calificada con un nivel alto ya que para que la organización sea competitiva todos los miembros deben adaptarse a los cambios que se presentan no importando el cargo ni la posición jerárquica, los cambios nos afectan a todos los miembros y por lo tanto todos deben asumir el proceso de adaptación.

En las gráficas se muestra como el proceso de adaptabilidad a procesos organizacionales se evidencia en un nivel alto en los cargos de asistentes, secretarias, auxiliares, recepcionista. En estos cargos se presentan a diario situaciones que se deben manejar las cuales no están dentro del curso normal del desarrollo de sus tareas, dado que la relación con los estudiantes es constante, estos a menudo llegan con inquietudes las cuales buscan que sean aclaradas, un ejemplo claro se presenta con los estudiantes nuevos quienes por no conocer algunos procesos recurren a ellos para obtener ayuda, en el momento deben utilizar la recursividad para tratar de darles solución con el objetivo de satisfacer las necesidades del usuario.

Coordinadores, investigadores este indicador se presenta en un nivel alto dada la constante interacción con los estudiantes, deben estar pendientes para dar solución a los problemas o situaciones tanto académicas como personales presentadas por los estudiantes.

Para todos los cargos estudiados esta subcategoría se evidencia en un nivel alto en los cargos como coordinadores, investigadores, vicerrector académico, director de sistemas, coordinador de medios, asistentes de sistemas, cargos del área financiera (contabilidad, tesorería) dada la importancia de las nuevas tecnologías

de información las cuales deben ser implementadas para un mejor desarrollo de las actividades organizacionales.

En los cargos como vigilantes, servicios generales, esta subcategoría se presenta en un nivel bajo dada a que sus funciones no requieren de ningún manejo tecnológico.

Mantenimiento, se presenta en un nivel medio, dado en que ocasiones debe tener conocimiento acerca de algunos aspectos tecnológicos en el desarrollo de sus tareas de mantenimiento de la institución.

En los cargos directivos se presenta en un nivel bajo. Las funciones de los directivos están encaminadas más hacia una constante toma de decisiones y el desarrollar estrategias encaminadas al logro de las metas y objetivos propuestos.

En todos los casos los resultados las entrevistas realizadas a los funcionarios del área como son manifiestan que los conocimientos adquiridos les permiten desempeñarse mucho mejor en su puesto de trabajo.

En el caso de aquellos cargos como son los de vigilancia, servicios generales, mensajería, dada la mecanización de sus funciones, no requieren un nivel de especialización y capacitación.

Esta subcategoría se encuentra en un nivel alto, lo que indica que es la más utilizada por los directivos, esta competencia hace referencia a la capacidad de comprender las tareas a realizar, determinar y planear la manera de efectuarlas, determinar qué recursos se necesitan para llevarlas a cabo y ejercer el control durante la ejecución, además el idear planes y proyectos para encaminar el buen funcionamiento de la institución y el logro de los objetivos del cargo.

Por todo lo expuesto anteriormente, las competencias laborales son una herramienta necesaria para la realización de las funciones y actividades del cargo. Para tener el dominio del cada cargo es importante poseerlas e identificarlas.

8. CONCLUSIONES

El estudio e identificación de competencias laborales se enmarcó dentro de un contexto acorde y congruente con la filosofía y cultura organizacional donde los valores, actitudes y expectativas de los funcionarios se alinearon con los de la Fundación.

La metodología utilizada permitió la definición de competencias principales en cada uno de los cargos haciendo que cada uno de ellos se diferencie de otros cargos similares en la Entidad; y sirva de marco de referencia para definir y evaluar funciones presentes y futuras.

Los requisitos académicos y de experiencia se revisaron y ajustaron a partir de la misión y las funciones definidas para cada cargo, lo cual permite una mayor coherencia entre los conocimientos académicos adquiridos y el desarrollo de las funciones en su quehacer diario.

Se evidencian las fortalezas del ejercicio realizado con cada funcionario en términos de construcción y participación continua, en la recolección y análisis de la información requerida para la identificación de competencias laborales y su aporte para el ajuste al Manual de Funciones, ya que se incentivó la participación grupal, la reflexión conjunta y el análisis, el proceso de toma de decisiones sobre un consenso, el logro de acuerdos, el compartir de experiencias comunes y particulares y la promoción del sentido de pertenencia y afiliación por la Entidad.

En resumen, en este ejercicio metodológico se pusieron de manifiesto las competencias y el sentido de estas en LA FUNDACIÓN ACADEMIA DE DIBUJO PROFESIONAL, basadas en los conocimientos adquiridos en la universidad.

El desarrollo de competencias a cualquier nivel, constituyen una vía mediante la cual, la organización se vale para alcanzar diversos objetivos. Su definición a nivel organizacional no es más que el reconocimiento que de estas existen en la cultura de la propia empresa o son necesarias construir, para que los procesos sustantivos se alineen con la proyección estratégica, generando de esta manera ventajas competitivas.

Gracias a la colaboración de cada uno de los colaboradores del área se logró identificar las competencias laborales requeridas en el desarrollo de las labores. Los funcionarios de LA FUNDACIÓN en general mostraron alta disposición y receptividad, que se convirtió además en un espacio importante para hacer comentarios, sugerencias, intercambiar experiencias y en general para expresar de manera libre lo relacionado con su sentir personal y laboral en la Entidad.

Con la aplicación de técnicas como observación, realización de entrevistas, encuestas se logró identificar las competencias laborales requeridas para el área administrativa que participa en todos los procesos administrativos y académicos de la fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali, que podrá ser tomada como guía en la implementación en el resto de la organización.

Los empleados actuales y los futuros, mediante la presente identificación de competencias podrán desarrollar todas sus actividades, basada en mecanismos para la certificación de conocimientos y habilidades requeridas en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral.

La aplicación de herramientas para el diagnóstico del presente estudio permitió además en el proceso de debate, discusión y consenso identificar los principales competencias laborales

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Fundación Academia de Dibujo Profesional tener en cuenta la identificación de competencias en los procesos de selección, ya que estos serán basados en las competencias definidas para cada cargo, permitiendo de esta forma identificar eficazmente los mejores candidatos que demuestren poseer las competencias que aseguren un alto desempeño.

Se recomienda además planificar y mantener acciones destinadas a desarrollo y fortalecimiento de habilidades, destrezas y competencias de los funcionarios, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su cargo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

Competencia laboral es el sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades, valores, motivos que posee un individuo para la ejecución eficiente de su actividad laboral con un resultado positivo en tiempo y calidad.

Desarrollar un programa de acciones específicas de competencias laborales vinculado con el servicio académico.

Elaborar un catálogo de competencias laborales identificadas en cada uno de los cargos para su posterior evaluación por el personal competente para esta labor, con el fin de identificar cuáles son las necesidades de capacitación y formación para el personal del área administrativa para así contar con un personal idóneo en el desempeño de cada uno de los cargos.

De esta manera, la identificación de competencias para los funcionarios del área administrativa de la Fundación Academia de Dibujo Profesional de Cali, la identificación y definición de las habilidades y competencias que intervienen en el desarrollo de su trabajo con el fin de obtener los perfiles de cada uno de los

cargos a evaluar. Con estos perfiles se diseñara los protocolos de evaluación los cuales serán herramientas útiles para fortalecer su activo humano generando ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo como estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales y en la formulación de estrategias para proceder a su implementación, con el fin de establecer parámetros que permitan hacer predicciones sobre desempeño en los puestos de trabajo, diseñar planes de formación mas eficaces y eficientes, desarrollar estrategias más equitativas y motivadoras en todos los niveles de la Entidad.

10. BIBLIOGRAFIA

- RODRIGUEZ PIZARRO Alba Nubia, CARVAJAL BURBANO, Alejandro. Guía para la elaboración de Proyectos de Investigación Social.
- DIRUBE MUÑECO, Jose Luis, Un modelo de Gestión por Competencias. Lecciones aprendidas. Ed. Epise Gestión 2000.
- BENAVIDES ESPINDOLA, Olga. Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Ed. Mc Graw Hill.
- MELENDEZ, Carlos E, Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Ed. Mc Graw Hill.
- LEVY LEBOYER Claude. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- MCLAGAN Patricia. (1997). .Competencies:The next generation.. Training and Development; Alexandria; May Vol. 51, Iss. 5: pp 40-48
- MCLAGAN Patricia. (1996). .Great ideas revisited: Creating the futures of HRD.. Training and Developmen.
- MCLAGAN Patricia. (1989). .Models for HRD practice.. Training and Development Journal; Madison; Sep; 43(9): pp 49-59

- MCLAGAN Patricia. BEDRICK, David. (1983). .Models for Excellence:The results of the ASTD training and development competency study.. Training and Development Journal; Jun: pp 10-20
- CHIAVENATO, Idalberto. Introduccioón a la teoría general de la administración. Séptima Edición.

**ASOCIACION NACIONAL DE ENTIDADES DE EDUCACION NO FORMAL,
asenof@hotmail.com Medellín Colombia**

www.sena.edu.co

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/

ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A. Julio de 2004.

Scientia et Technica Año XIV, No 39, Septimbre de 2008. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo de entrevista de identificación de competencias laborales en el área Administrativa de la Academia de Dibujo Profesional de Cali

NOMBRE: _____

CARGO: _____

TIEMPO DE DESEMPEÑO: _____

a. ORGANIZACIONALES

1. Que aspectos personales considera usted que son los más importantes para la institución?

2. Describa los objetivos de su organización

3. Estos objetivos están bien definidos?, se conocen, se entienden?

4. Describa en qué medida contribuyen los objetivos de su Oficina en el logro de los objetivos globales de su organización.

5. ¿Participa usted en la formulación y revisión de las normas y procedimientos que afectan su oficina?

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ A veces

☐ Casi nunca

☐ Nunca

6. Los objetivos de esta Oficina se interrelacionan con los objetivos de otras dependencias de su organización, describa en que manera:

b. INTELECTUALES

7. ¿Cómo influye la comunicación entre la institución y demás grupos de trabajo?

8. ¿Cuál es el elemento más importante dentro del proceso de toma de decisiones?

9. ¿Cómo cree usted que influye la creatividad en el desarrollo de sus funciones?

c. INTERPERSONALES

10. ¿Qué aspectos cree usted que son importantes en la relación con los estudiantes?

11. Las normas existentes :

☐ Están claras

☐ Son bien definidas

☐ Se comprenden

☐ Se aceptan

☐ Se aplican correctamente

12. ¿Cómo considera usted las relaciones interpersonales en ésta organización?

☐ Excelentes

☐ Satisfactorias

☐ Regulares

☐ Deficientes

13. ¿Cómo considera usted las relaciones interpersonales en su oficina?

☐ Excelentes

☐ Satisfactorias

☐ Regulares

☐ Deficientes

14. ¿Cómo confronta los problemas que se presentan en el desarrollo de su cargo?
Explique.

15. ¿Cuál es la importancia del liderazgo en el cargo que desempeña y en los de sus colaboradores o equipo de trabajo?

TECNICAS

16. ¿En su cargo, ha implementado algún tipo de tecnología? ¿Qué ventajas trajo consigo su aplicación?

APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS

17. ¿Como considera usted que debe ser la capacitación para el desarrollo de cada cargo?

18. ¿Cuál es la importancia de la capacitación para el desarrollo de las tareas en el puesto de trabajo?

19. ¿Cuál es la importancia de la organización de los recursos tanto físicos como financieros en el desarrollo de sus actividades?

20. ¿Como afronta una situación presentada la cual fue inesperada y no esta dentro del curso normal de sus actividades?

ANEXO 2

DESCRIPCION DE HABILIDADES REQUERIDAS PARA CADA CARGO ESTUDIADO

NOMBRE DEL CARGO	HABILIDADES REQUERIDAS
PRESIDENTE	• Sensibilidad para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. • percibir a la organización como un todo • Interrelaciones con los miembros • Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • Gestión de proyectos • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución. • Para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos
ASISTENTE DE PRESIDENCIA	• Habilidades relacionales • Comprensión • Elaboración • Memorización • Manejo de Material de oficina • Redacción •
RECEPCIONISTA	• Habilidades relacionales • Comprensión • Elaboración • Memorización • Manejo de Material de oficina
VICEPRESIDENTE ACADÉMICO	• Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo. • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos • Formulación y evaluación de

	Proyectos •
VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO	• Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • Gestión, Formulación y evaluación de Proyectos • de Proyectos • para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos
VICEPRESIDENTE DE PLANEACION Y DESARROLLO	• Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos • Redacción •
ASISTENTE DE VICEPRESIDENCIA	• Comprensión • Elaboración • Memorización • Material de oficina • Manejo de internet • Redacción •
RECTORA	• Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • Manejo de sistemas • Redacción
SECRETARIA GENERAL	• Habilidades relacionales • Comprensión • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • Redacción • Manejo de leyes y normas
ASISTENTE DE RECTORIA	• Habilidades relacionales

	• Comprensión • Elaboración • Memorización • Material de oficina • Manejo de internet • Redacción
VICERECTOR ACADEMICO	• Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • Redacción • Formulación y evaluación de Proyectos
DIRECTOR DE BIBLIOTECA	• Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • habilidades relacionales • Manejo de internet • Redacción
SECRETARIA DE BIBLIOTECA	• Habilidades relacionales • Redacción • Comprensión • Elaboración • Memorización • Manejo de Material de oficina • Manejo de internet
COORDINADOR	• Habilidades relacionales • Formulación de nuevas ideas • Confección y calificación de pruebas • Mantenimiento de registros • Relaciones públicas • Elaboración de informes • Dirección de procedimientos • Organización de proyectos • Programación • Dirección de procedimientos • Administración de equipos de trabajo
INVESTIGADOR	• Redacción y presentación de informes. • Adquirir todos los instrumentos y formas de conocimiento

	• Formulación de Proyectos • Diseño y desarrollo de procesos • Gestión de proyectos • Gestión de la innovación
DIRECTOR DE SISTEMAS	• interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • El manejo de computador y programas • Manejo de internet • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución
AUXILIAR DE SISTEMAS	• Habilidades relacionales • Comprensión • Elaboración • memorización • El manejo de computador y programas • Manejo de internet • Manejo de aplicativos académicos
AUXILIAR DE MEDIOS	• El manejo de computador, equipos y programas de audio y televisión • Manejo de internet • Manejo aplicativos académicos
AUXILIAR DE SERVICIOS ACADÉMICOS	• habilidades relacionales • Comprensión • Elaboración • memorización • El manejo de computador • Manejo de internet
VICERECTOR DE ESTUDIANTES	• interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • habilidades relacionales • El manejo de computador • Manejo de internet • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos
DIRECTORA DE REGISTRO Y CONTROL	• interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo

	• habilidades relacionales • Elaboración de documentos • El manejo de computador • Manejo de internet
SECRETARIA DE REGISTRO Y CONTROL	• habilidades relacionales • Comprensión • Elaboración • Memorización • El manejo de computador • Material de oficina • Manejo de internet
AUXILIAR FINANCIERO	• Comprensión • Elaboración • Manejo del computador • Manejo de material de oficina
VICERECTOR FINANCIERO	• Aplicar el conocimiento contable para resolver problemas del mundo real. • Tiempo apropiado para comunicar • Técnicas de negociación • Investigación e indagación • Organizar y delegar tareas • Evitar y resolver conflictos • Gestionar el área contable de la empresa y elaborar balances financieros • interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • El manejo de computador • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos
DIRECTORA DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO	• Tiempo apropiado para comunicar • Investigación e indagación • Gestionar el área contable de la empresa y elaborar balances financieros • Estudio de costos y planificación de flujos de caja • Conocimiento de leyes laborales

	• Comprensión • Elaboración • Memorización • El manejo de computador • Material de oficina
TESORERA	• Comprensión • Elaboración • memorización • El manejo de computador • Material de oficina
SECRETARIA DE CAJA	• habilidades relacionales • Comprensión • Elaboración • Memorización • El manejo de computador y aplicativos • Material de oficina
SECRETARIA CONTABLE	• Habilidades relacionales • Elaboración • Memorización • El manejo de computador y aplicativos • Material de oficina
SECRETARIA DE CARTERA	• habilidades relacionales • Comprensión • Elaboración • El manejo de computador y aplicativos • Material de oficina
VICERECTOR ADMINISTRATIVO	• Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • El manejo de computador • Manejo de internet • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • Trabajar con otros, entenderlos y motivarlos
DIRECCION DE DESARROLLO HUMANO	• Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo. • Manejo computador
ASISTENTE DE DESARROLLO	• Organización de información.

HUMANO	• Comunicación efectiva • Planeación y organización
AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	• Habilidades relacionales • Comprensión • Elaboración • Memorización • El manejo de computador • Manejo Material de oficina
MENSAJERIA	• Habilidades relacionales • Buena memoria • Capacidad de establecer prioridades • Conocimiento de la nomenclatura • Radicar • Entregar • Tipos de diligencias y su gestión eficiente • Dinamismo
MANTENIMIENTO	Habilidades generales relacionadas con la reparación y adecuación de espacios y equipos.
VIGILANCIA	• habilidades relacionales • comunicación
SERVICIOS GENERALES	• habilidades relacionales • Dedicación personal y a su trabajo • Comunicación
VICERECTORA DE BIENESTAR Y PROYECCION INSTITUCIONAL	• Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • Manejo de internet • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • Habilidades relacionales • Para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos
DIRECTORA DE MERCADEO	• Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • El manejo de computador • Manejo de internet • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la

	institución • Para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos
AUXILIARES DE SERVICIO AL CLIENTE	• El manejo de computador y aplicativo • Manejo de internet • Aclarar dudas presentadas por el cliente •
SECRETARIA BINESTAR	• habilidades relacionales • Comprensión • Elaboración • Manejo de Material de oficina
SECRETARIA DE CHUSPA DE EMPLEO	• El manejo de computador • Manejo de internet •
SECRETARIA DE PROYECCION	• El manejo de computador • Manejo de internet
SECRETARIA DE COMUNICACIONES	• El manejo de computador • • Manejo de internet • Formulación de nuevas ideas
VICERRECTORA DE PLANEACIÓN	• Interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución • para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos
DIRECTORA DE PLANEACIÓN	• El manejo de computador • Coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de la institución