

**PRESENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
LABORALES CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2008 EN LA FUNDACIÓN
PROGRESAMOS**

**LEIDY VANESSA ARANGO ESCOBAR
STEFANY LISETH PAZ SEPÚLVEDA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2014**

**PRESENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
LABORALES CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2008 EN LA FUNDACIÓN
PROGRESAMOS**

**LEIDY VANESSA ARANGO ESCOBAR
STEFANY LISETH PAZ SEPÚLVEDA**

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO
Asesoría y Consultoría empresarial**

**Director de trabajo de grado
John Hardy García Ortiz
Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2014**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Dado en Palmira el Día ____ del Mes ____ del Año ____.

DEDICATORIA

*“A **Dios**, por ser dador de vida y de fe, por enseñarme y guiar mi camino para ser mejor persona y darme la oportunidad de lograr este sueño con éxito, por estar siempre conmigo y ser mi fiel amigo.*

*A mis Padres que con su ejemplo de dedicación y trabajo me enseñan a no rendirme porque con amor todo es posible; a mi madre **Claudia Salomé Arango** quien con su apoyo incondicional me ayuda a luchar por lo que quiero y siempre me da su amor, comprensión y confianza; a mi padre **William Pasiminio Lozano** quien con su amor desinteresado y consejo aporta en cada etapa de mi vida.*

*Al resto de mi **familia, profesores, amigos y compañeros** que de alguna forma me apoyaron, aportaron y se alegraron durante cada etapa de este proceso.*

Este trabajo es una muestra para saber que la vida nos da recompensas en la medida en que nos esforcemos por llegar a ellas”.

Leidy Vanessa Arango Escobar

“A Dios por permitirme escalar este nuevo peldaño de mi vida, por su infinito amor y bondad, y sobre todo por su eterna compañía y protección.

A mis padres quienes me han apoyado en todo momento con sus consejos, sus valores, su motivación constante. Por su amor, perseverancia y constancia.

A mi novio por su incondicional apoyo para finalizar victoriosa esta etapa de mi vida.

A mis demás familiares, amigos, profesores y a todas aquellas personas que de una u otra manera me tendieron la mano para sacar a delante este trabajo”.

Stefany Liseth Paz Sepúlveda

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a DIOS por sus bendiciones, oportunidades y por la vida.

A nuestros padres y familiares por el apoyo, motivación, comprensión y amor.

Al Profesor John Hardy García Ortiz, director de trabajo de grado, quien dedico su tiempo, nos orientó y apoyó en la realización de este proyecto.

A la Fundación Progresamos y en especial a la Dra. Martha Cecilia Gualteros, por brindarnos la oportunidad de desarrollar este trabajo dentro de sus instalaciones y a las personas que colaboraron con su tiempo y amabilidad para desarrollar del mismo.

A mi compañera de grado, pues juntas hemos logrado grandes éxitos y este es la muestra de trabajo en equipo y apoyo total.

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	10
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE ANEXOS	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVOS.....	17
2.1. OBJETIVO GENERAL	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	18

3.2.	JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	18
3.3.	JUSTIFICACION INSTITUCIONAL.....	19
3.4.	JUSTIFICACION PRÁCTICA.....	19
4.	MARCO DE REFERENCIA	21
4.1.	MARCO TEÓRICO	21
4.2.	MARCO CONTEXTUAL	40
4.1.1.	Breve historia de la Fundación Progresamos.....	40
4.1.2.	Órganos de Dirección.....	41
4.1.3.	Direccionamiento Estratégico.....	42
4.1.4.	Líneas Estratégicas.....	43
4.1.5.	Planeación de la Calidad.....	44
4.1.6.	Programas ofrecidos por la Fundación Progresamos	45
4.3.	MARCO LEGAL.....	48
4.4.	MARCO CONCEPTUAL	50
5.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
5.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
5.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	57
5.3.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	57

5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
5.5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
6. DIAGNÓSTICO O LINEA BASE	63
7. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	74
7.1 ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	74
7.2 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES POR CARGO	75
7.3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE CARGOS Y PROCESOS	78
7.4 ENTREVISTA A LA DIRECTORA EJECUTIVA	78
7.5 FORMULACIÓN DE COMPETENCIAS	78
7.5.1 Las Competencias Funcionales/Técnicas.....	79
7.5.2 Las Competencias Conductuales	79
7.5.3 Las Competencias Holísticas.....	79
7.6 ELABORACIÓN DEL MAPA DE COMPETENCIAS.....	80
8. PROPUESTA DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	81
9. CONCLUSIONES	83

10. RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	88

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Cantidad de colaboradores en la Fundación Progresamos	58
Tabla 2. Fases de la Investigación.....	60
Tabla 3. Cronograma de Actividades.....	61
Tabla 4. Situación Actual de la Gestión Integrada de Recursos Humanos en la Fundación Progresamos	65
Tabla 5. Puntuación para calificar la evaluación de competencias	82

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Componentes de las Competencias	26
Figura 2. Las competencias como comportamientos observables en el Iceberg Conductual.....	28
Figura 3. Organigrama Fundación Progresamos	42
Figura 4. La Gestión Integrada de Recursos Humanos	64

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato Entrevista Inicial	89
Anexo B. Formato Solicitud de Formación.....	92
Anexo C. Actualización Estructura Organizacional Fundación Progresamos	94
Anexo D. Formato de Encuesta para Recolección de Información - Análisis de Cargo	95
Anexo E. Matriz de Interrelación de Cargos y Procesos.....	97
Anexo F. Modelo Propuesto para la Descripción de Cargos	98
Anexo G. Mapa de Competencias	105
Anexo H. Modelo Propuesto para la Evaluación de Competencias	107

INTRODUCCIÓN

En este documento se aprecia como el cambio es una constante en el diario accionar de las organizaciones, las cuales sufren trasformaciones producto de las necesidades del mundo y la Fundación Progresamos no es la excepción a este suceso, ya que cada uno de los componentes que la conforman deben moldearse para ajustarse óptimamente a los constantes cambios; por ello es necesario diseñar los perfiles por competencias al interior de la misma para hacer de cada colaborador una persona competente que logre cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes.

Este documento consta de diez (10) capítulos, el primero hace referencia al problema de investigación, aquí se identifica y describe la situación actual de la organización y se implementan posibles soluciones basadas en unos cuestionamientos que permiten resolver el problema de estudio.

El capítulo segundo hace mención a los objetivos generales y específicos que ayudan a dar un orden y claridad a las ideas y actividades que se van a llevar a cabo en el transcurso de la investigación y así dar respuesta a los interrogantes que en un principio fueron identificados.

En el capítulo tercero se argumenta el motivo por el cual se decidió emprender la investigación, allí se encuentran datos teóricos relacionados con el tema a tratar por otras instituciones volviéndose decisivo para aplicar en el desarrollo del trabajo y proporcionando así una alternativa de apoyo a la organización.

El contenido del capítulo cuarto por su parte hace referencia a los conceptos y planteamientos ya existentes respecto al tema de investigación, allí se detalla el marco teórico, el cual habla sobre las teorías descritas por diferentes autores como Martha Alicia Alles, Douglas McGregor, David McClelland, Leonard Mertens, entre otros, quienes permitieron fundamentar el proceso de conocimiento. El marco contextual ubica al lector dentro de la organización donde se lleva a cabo la investigación, por medio de la reseña histórica resaltamos aquellas características que permitan conocer la forma como está estructurada la organización y cuál es la razón de ser de la misma. El marco legal por su parte, hace mención a las normas y acuerdos institucionales que se han creado en Colombia respecto al tema de competencias y del Sistema de Gestión de Calidad; finalmente el marco conceptual muestra las definiciones y léxicos necesarios para comprender conceptos claves para el desarrollo de la investigación.

El capítulo quinto se refiere al tipo de metodología, utilizándose una investigación cualitativa basándose en un estudio exploratorio y descriptivo con el fin de interactuar con el objeto de estudio por medio de las encuestas que se implementaron, identificándose según las actividades las competencias pertinentes a desarrollar para el cargo; la observación, el análisis y la síntesis, fueron herramientas fundamentales para el desarrollo de la metodología de investigación.

En los capítulos sexto, séptimo, y octavo se encuentra contenido el desarrollo del proyecto. El sexto hace referencia al diagnóstico o línea base, en donde se identifican las causas que generaron la realización de la investigación, por medio del análisis de los procesos de la gestión integrada de recursos humanos, que permita conocer de primera mano la situación actual de la organización. El séptimo por su parte, se encarga del análisis y la descripción de cargos en el cual se presentan las actividades que se llevaron a cabo para dar como resultado la elaboración de los perfiles de cada cargo bajo el modelo de gestión por competencias y del mapa de competencias. Y en el octavo se desarrolla una propuesta de modelo de evaluación de competencias acorde a las competencias desarrolladas para la organización.

Finalmente, este documento ofrece algunas conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de la investigación y consideradas necesarias para el mejoramiento y actualización constante del modelo de gestión por competencias en la Fundación Progresamos.

Este documento que se entrega a tan respetable institución que con mucho aprecio y desinterés permitió y aceptó la realización del mismo, tiene como finalidad dejarle unas bases sólidas de nueva información que le permita tomar decisiones efectivas y contribuir al mejoramiento continuo a partir del aprovechamiento de los recursos y el mejor desempeño de los colaboradores.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación Progresamos actualmente se encuentra implementando el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, la cual establece unos requisitos con los que la organización no cuenta, pues al momento no tiene un modelo de gestión humana por competencias que le permita identificar e implementar las competencias necesarias para que el personal realice los trabajos de acuerdo a los requerimientos del producto, mantener los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia, permitiendo a su vez la mejora continua en el desempeño de los cargos. También se nota que la Fundación Progresamos no cuenta con un sistema de evaluación por competencias que permita identificar las necesidades de formación que presentan los colaboradores para desempeñar de manera efectiva las labores asignadas.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la organización al desconocimiento de cuáles son realmente las competencias requeridas para cada cargo, cuáles son las competencias que poseen los colaboradores, cuáles son las funciones que realizan y la formación que necesitan para tener un mejor desempeño. Además de esto, la organización estaría ocasionando pérdida de los recursos financieros invertidos en procesos de formación, los cuales no tendrían sentido si no existe la certeza de lo que realmente se necesita en el colaborador. A todo esto se le sumaría el aumento en la insatisfacción del cliente, así como también se ocasionaría que la organización no pueda certificarse bajo dicha norma.

Lo anterior hace necesario identificar y formular las competencias laborales que requieren los empleados de la Fundación Progresamos con base en la norma ISO 9001:2008. Para ello, se requiere aplicar un instrumento que permita identificar cuáles son las actividades, responsabilidades, niveles de educación, formación y habilidades que aplican a cada uno de los cargos que participan en sus diferentes procesos y de ahí estructurar un mapa de competencias con su correspondiente instrumento de medición que le facilite a la organización evaluar las competencias de sus colaboradores y las acciones de mejora para mantenerlas o mejorarlas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las competencias laborales que deben tener los colaboradores de la Fundación Progresamos para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los niveles de educación que deben tener los colaboradores de la organización?

¿Cuáles es la formación que se debe ofrecer a los colaboradores de la organización?

¿Qué competencias son requeridas y deben desarrollarse para que el personal realice el trabajo de conformidad con los requisitos del producto o servicio?

¿Cuál es el sistema de evaluación por competencias que medirá el desempeño de sus colaboradores?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Presentar un modelo de gestión por competencias laborales en la Fundación Progresamos con base en la norma ISO 9001:2008.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.2.1. Definir los niveles de educación que deben tener los colaboradores de la organización.
- 2.2.2. Presentar los niveles de formación que se deben ofrecer a los colaboradores.
- 2.2.3. Definir las competencias laborales que aplican a la Fundación Progresamos.
- 2.2.4. Presentar un instrumento de evaluación de desempeño por competencias laborales.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La asesoría y consultoría empresarial propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los aportes a la administración de Recursos Humanos planteados por autores como Douglas McGregor, David McClelland, Lyle Spencer y Signe Spencer, Pereda y Berrocal, Claude Levy Leboyery, Leonard Mertens y Martha Alicia Alles, encontrar la forma de conocer y desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores.

La Norma ISO 9001:2008 toma mucha relevancia en este trabajo pues permite a través de un análisis de brechas (diagnóstico) definir qué tanto la organización cumple con los requerimientos y con base a los resultados se desarrolla un adecuado modelo de gestión de competencias que pretende: presentar una definición del perfil de competencias y de la evaluación del desempeño, que cada puesto de trabajo favorezca el desarrollo de nuevas competencias, de tal forma que se identifiquen las capacidades, se permita el crecimiento personal y se contribuya a crear ventajas competitivas para la organización como lo es lograr no sólo una conciencia de calidad, sino una cultura de calidad reflejada en hechos, actitudes y hábitos.

3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para la realización de este proyecto se utilizó una investigación cualitativa, enfocada en un estudio exploratorio y descriptivo, utilizando como método de recopilación de los datos la encuesta, formada por preguntas abiertas y de profundización, con el fin de conocer las actividades desarrolladas, forma de proceder e interactuar del colaborador en el entorno laboral, así como también cuales son los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para ocupar un cargo dentro de la organización.

3.3. JUSTIFICACION INSTITUCIONAL

Los resultados del trabajo de grado aportaron diversos e importantes aspectos para el mejoramiento de la Fundación Progresamos al dejar definidos y documentados todos los perfiles de competencias y actividades desarrolladas por los colaboradores, los cuales a su vez al quedar evidenciados en un formato de descripción de cargos, de ahora en adelante le permitirán a la organización identificar cuáles son las competencias, la formación, las habilidades y la experiencia apropiada que necesitan los colaboradores para desempeñar de manera efectiva sus labores.

Una vez definidas las competencias laborales, los colaboradores estarán en la capacidad de identificar las características y responsabilidades del cargo que cada uno ocupa; y es allí, donde la evaluación del desempeño cumple una tarea muy importante pues se convierte en la encargada de medir con exactitud si las competencias expuestas por los colaboradores son afines a las competencias requeridas por la organización, todo esto con el objetivo que la organización cumpla con uno de los requisitos que le exige la norma ISO 9001 : 2008 para certificarla bajo el Sistema de Gestión de Calidad; y a su vez lograr que dicha organización eleve la productividad y competitividad.

Al concluir este trabajo de grado, a la Universidad del Valle le queda el resultado de un proceso que sirve como base de consulta para los estudiantes que desarrollan otros trabajos, en este se ponen en práctica gran variedad de conceptos ofrecidos por diversos autores, los cuales permiten cumplir con los objetivos planteados desde el principio de este trabajo y contribuir al proceso de gestión de calidad de la Fundación Progresamos.

3.4. JUSTIFICACION PRÁCTICA

El mundo en el que vivimos está cambiando constantemente al igual que las necesidades y expectativas del entorno, generándose un replanteamiento en las organizaciones respecto al modelo de gestión humana que hasta el momento se ha implementado.

En este punto es fundamental resaltar la importancia que adquieren los colaboradores dentro de una organización, pues son ellos los que contribuyen a que éstas se vuelvan más competitivas gracias a sus competencias con base a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Es tal la importancia que está tomando el tema de las competencias laborales, que el Gobierno Nacional por medio del Ministerio de Educación Nacional ha empezado a identificar competencias claves a través de la educación, las cuales permitirán desarrollar en las personas diversos conocimientos, capacidades y aptitudes que son fundamentales para tener éxito en el mundo laboral.

Por otra parte, tener una descripción exacta del cargo, permite a Fundación Progresamos unificar, agilizar y dar a conocer las funciones que desempeña el colaborador, lo que se reflejará en una mejora continua, en un incremento de la productividad, en el logro de las estrategias organizacionales y en el cumplimiento de uno de los requisitos que se le exige dentro proceso de certificación en Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008.

Otro motivo para llevar a cabo este trabajo de grado, es colocar en práctica todo el conocimiento teórico adquirido durante nuestra formación profesional, aterrizándolo y ajustándolo a las condiciones de un entorno organizacional específico, el cual una vez culminado de manera satisfactoria, nos propiciará un enriquecimiento profesional.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones de hoy son muy distintas a las de ayer, han sufrido muchas transformaciones producto de las necesidades que diariamente surgen en el mundo, las cuales influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; ello implica que cada uno de los componentes de éstas deban moldearse para ajustarse óptimamente a los constantes cambios; y es en este punto, donde las competencias son fundamentales para la supervivencia de toda organización, permitiendo el desarrollo y la adquisición de conocimientos para adaptarse y afrontar el nuevo mundo en el que vivimos.

Muchos directivos de las organizaciones del mundo empresarial, señalan que el mayor activo que se posee es el **Capital Intelectual**, por lo tanto, la clave de una buena administración radicaría en cómo gestionarlo. El Capital Intelectual, “es la suma de los conocimientos de todos los empleados de una organización que le dan a ésta una ventaja competitiva”. Por lo anterior, se hace necesario que los directivos identifiquen a aquellos que producen este capital dentro del lugar de trabajo, los incentiven a compartirlo y se preocupen de gestionarlo.

Es relevante mencionar que de las innumerables técnicas propuestas para llevar a cabo la gestión del Capital Intelectual, la que se ha perfilado como la más poderosa y efectiva es la **Gestión por Competencias**, pues es una herramienta de gestión que sirve para identificar y administrar el Capital Intelectual, produciendo resultados económicos, ello debido a que las personas no sólo piensan, sino que también actúan, y al actuar producen resultados. Precisamente de ello tratan las competencias, de los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar para alcanzar ciertos resultados.

El concepto “**competencias**” ha cambiado de forma significativa durante los últimos tiempos, en un comienzo se le usó para identificar las competencias esenciales para un puesto específico de trabajo (competencia laboral), con exclusión de las competencias enseñadas comúnmente en la época escolar. En la actualidad, este concepto comprende no sólo las competencias académicas básicas sino también, una gran diversidad de actitudes y hábitos esenciales para el correcto funcionamiento dentro del ámbito social y laboral.

Por tanto, para entender el modelo de gestión por competencia que se ocupa de mantener un equilibrio entre el trabajo y la gestión de las personas en las organizaciones por medio de los perfiles de competencias, se debe ahondar y profundizar en aquellas teorías que fueron pioneras al surgimiento del tema expuesto.

Uno de los postulados que dio sus primeros indicios con relación al desempeño del ser humano en la organización, fue expuesto por Douglas McGregor, al citar en su libro “El lado humano de las organizaciones”.

La importancia que generan los cambios producidos en la población, haciendo referencia al talento humano que se posee (en su nivel educativo, sus actitudes y valores, su motivación y su grado de dependencia), los cuales han dado pie y han creado otras formas de adaptación selectivas. Sin embargo resalta el autor de esta premisa, la necesidad de transformar aquellos conceptos y paradigmas que predominan en la mencionada Teoría X, pues se creía que en la medida que ésta no continuara influyendo en las estrategias gerenciales, se podría descubrir y utilizar la potencialidad del ser humano común.¹

David McClelland² por su parte, analiza la motivación humana, la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. “Comprender la gestión humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamiento”, definiéndolos de la siguiente manera:

Los logros como motivación

Históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro, la cual representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Se define como un impulso para superar retos, de progresar y decrecer en la búsqueda de metas que se han propuesto para alcanzar el éxito. Lo importante aquí es el éxito y no las recompensas. De esta manera la gente con alta motivación al logro prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras, no son atraídas (y por lo tanto no trabajan más duro) por situaciones donde no hay posibilidades de lograr metas, esto es, en trabajos muy difíciles.

¹MCGREGOR, DOUGLAS. El lado humano de las organizaciones. Santafé de Bogotá, Colombia.: MCGRAW-HILL, Inc. 1994. 243p. ISBN 958-600-241-1

²MCCLELLAND, DAVID C., Human Motivation En: ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina.: GRANICAS S.A, 2003. p 53-54. ISBN: 950-641-317-7.

El poder como motivación

La necesidad de poder es el impulso por influir en los demás y poseer control sobre las situaciones en las que interactúan con otros. Las personas con este tipo de motivación desean causar impacto y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Su objetivo es el poder.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han interiorizado como comportamientos aceptables.

La afiliación como motivación

A los individuos con este tipo de motivación los impulsa el relacionarse positivamente con otras personas. El ambiente social es un factor decisivo para su desempeño. Buscan reconocimiento de sus actitudes positivas y colaboración.

A pesar que David McClelland³ fue el propulsor de este concepto, se tomará como referencia el concepto que emitió Spencer y Spencer para definir qué es una competencia: “La competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.”

- Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

³MCCLELLAND, DAVID C., Human Motivation En: ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina.: GRANICAS S.A, 2003. p 53-54. ISBN: 950-641-317-7.

Seguendo a Spencer & Spencer (1993)⁴, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa, las cuales se presentan en los siguientes tipos de competencias:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Actualmente es posible encontrar muchas definiciones acerca de las Competencias, algunas de las más utilizadas, son:

- “Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”. (Levy Leboyer, 1997)⁵
- “Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”. (Pereda y Berrocal, 1999)

⁴SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, SIGNE M., Competence at work, models for superior performance En: ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina. GRANICAS S.A, 2003. p 56. ISBN: 950-641-317-7.

⁵ Levy-Leboyer, Claude (1997, septiembre). Gestión de las competencias, cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana.

Seguendo a Pereda y Berrocal (1999)⁶, para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es preciso que, en ella estén presentes una serie de componentes:

Saber: es el conjunto de **conocimientos** que permiten a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como “conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas”.

Saber Hacer: son las **habilidades y destrezas**, es decir, la capacidad de aplicar los conocimientos que la persona posee en la solución de problemas que su trabajo plantea. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar). Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí.

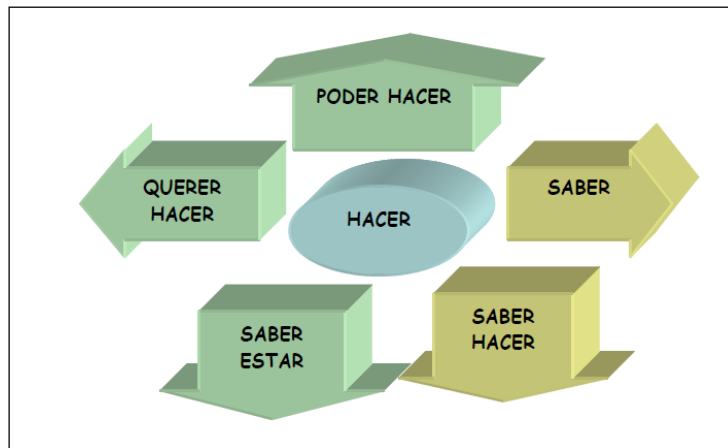
Saber Estar: son las **actitudes e intereses** acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social, es decir, que los comportamientos de la persona se ajusten a las normas y reglas de la organización. Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes ya que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: son los aspectos **motivacionales**, responsables que la persona quiera o no realizar los comportamientos que integran la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: se refiere a las **características personales y de la organización**, es decir, que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia. Cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

⁶ Pereda, S y Berrocal, F (1999) Gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, SA, España.

Figura 1. Componentes de las Competencias



Fuente: Pereda y Berrocal, 1999

Cada comportamiento incluido en una competencia, se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes antes descritos. Al respecto, “las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.” (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993; en Pereda y Berrocal, 1999)⁷.

De los componentes antes expuestos, tradicionalmente se ha enfatizado dos: los conocimientos y la habilidades y destrezas (saber y saber hacer), ambos se dan por descontados cuando se posee un título profesional; sin embargo, estos componentes tangibles de las competencias, pese a ser necesarios no están ligadas a un desempeño superior, sino los componentes intangibles, aquellos asociados con valores, motivaciones y actitudes, que son los que se asocian con un alto desempeño laboral. A diferencia de los tangibles, éstos últimos son difíciles de desarrollar, por lo que obligan necesariamente a cuestionar los actuales procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal.

Dados estos componentes, es posible comprender otras definiciones de competencias, tales como:

- Es “un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, combinando y movilizand recursos

⁷ Pereda, S y Berrocal, F (1999) Gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, SA, España.

necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente” (Le Boterf, 2000)⁸.

- “Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer” (Mertens, 1997)⁹.
- “Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.” (Ibídem)

En síntesis, siguiendo a Claude Levy Leboyer (1997)¹⁰ podríamos entender a las **Competencias** como: “comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”.

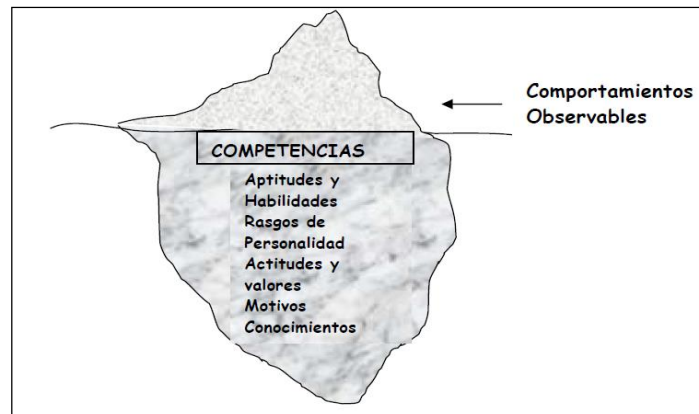
De igual manera, diversos autores como Spencer & Spencer, Levy- Leboyer y Ernest& Young introducen el “Modelo de iceberg” donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad (rasgo de la motivación).

⁸ Le Beterf, Guy (2000, agosto) Gestión por competencias: ¿Una necesidad para la competitividad? Entrevistado por Daniela Mora, Revista conocimiento y dirección (D&C), publicación de Recursos Humanos. Edición No 33.

⁹Mertens, Leonard (1996, Diciembre) Competencia laboral: Sistema, Surgimiento y Modelos. Publicaciones Cinterfor LOIT, Montevideo, Uruguay, 1ª edición. Trabajo presentado en el Seminario Internacional “Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectiva”. Guanajuato.

¹⁰ Levy-Leboyer, Claude (1997, septiembre). Gestión de las competencias, cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana.

Figura 2. Las competencias como comportamientos observables en el Iceberg Conductual



Fuente: Pereda y Berrocal, 1999

Para Spencer & Spencer¹¹, muchas organizaciones seleccionan con base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante una buena administración. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar con base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior.

De igual manera, estos autores, hacen un aporte al concepto de competencias, al clasificarlas por niveles, las cuales se pueden dar en cuatro grados:

A: Alto o Desempeño superior: Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno: por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con el desempeño eficaz; por lo general, esto significa un

¹¹SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, SIGNE M., Competence at work. Models for superior performance En: ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina. GRANICAS S.A, 2003. p 56. ISBN: 950-641-317-7.

nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le considera competente para el puesto.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Levy-Leboyer (1992)¹², considera que las competencias individuales y competencias claves de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire* (saber hacer), conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa. Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos; las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo, las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la organización.

Por otra parte, Ernst & Young Consultores, hacen referencia a los pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias, para los cuales se necesita:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados.
- Diseño de perfiles profesionales.
- Análisis de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.

¹²LEVY-LEBOYER, CLAUDE, La gestion des competences, En: ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina.: GRANICAS S.A, 2003. p 56. ISBN: 950-641-317-7

Según Martha Alles (2003)¹³ en su libro Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, existen diferentes autores que coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos en la evolución de las competencias según los niveles jerárquicos a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseen.

La gestión por competencia, según la autora se aplica en los distintos procesos o funciones de recursos humanos, entre los más destacados son:

- **La Selección:** Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puesto por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos para conformar el perfil requerido.
- **Entrevista por competencias:** La clave de la entrevista por competencia es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.
- **Análisis y descripción de puestos:** Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. A partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.
- **Capacitación y entrenamiento:** Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Es necesario conocer el nivel de competencia que tiene el personal por medio de una evaluación con el fin de poder entrenar por competencias.
- **Desarrollo de los recursos humanos:** Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y

¹³ALLES MARTHA ALICIA, obra citada

evalúan el desempeño de su personal por competencias, podrán desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

- **Evaluación de competencias:** Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de competencias es el entrenamiento de los evaluadores en las herramientas a utilizar.

MODELO DE COMPETENCIAS

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens¹⁴ establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales: funcional, Conductual, Constructivista o Integrativo.

1. Modelo Funcional: Está orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. En este modelo, las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; así mismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

¿Qué es una competencia funcional?

- Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.
- Conocimiento, habilidades, actitudes.
- Se miden en el trabajo.

2. Modelo Conductual: Este modelo se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Aquí las competencias son definidas a parte

¹⁴Mertens, Leonard. (1996, Diciembre) Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Publicaciones Cinterfor/OIT, Montevideo, Uruguay, 1ª Edición. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas". Guanajuato (México) (Año 7, Nº 2, p.19).

de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos.

¿Qué es una competencia conductual?

- Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
- Se desprenden de las estrategias de la organización.
- Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

3. Modelo Constructivista o Interactivo: Modelo donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

TIPOS DE COMPETENCIAS

Las competencias se clasifican en distintos tipos, siguiendo el enfoque Funcional, al aplicarlas al mundo de las organizaciones, INTECAP (2001, en Barrios y Fong, 2002)¹⁵ las agrupa fundamentalmente en:

1. Competencias Básicas (Fundamentales o Esenciales): se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo; están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal y permiten el ingreso al mundo laboral, pues habilitan para el desempeño en un puesto de trabajo. Usualmente se relacionan con la comunicación como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y

¹⁵ Barrios, E y Fong, M (2002) INTECAP (Instituto técnico de capacitación y producción) Diseño curricular basado en competencias. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Santiago de Chile.

transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales y las relacionadas con el ámbito numérico.

2. Competencias Genéricas (Transversales): se refieren a los comportamientos comunes a un mismo campo ocupacional, sectores o subsectores. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

3. Competencias Específicas (Técnicas): son los comportamientos laborales vinculados a un área ocupacional determinada o específica; se relaciona con el uso de instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función o área funcional. Estas competencias no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Según la Norma ISO 9001:2008¹⁶, el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en:

- **Educación:** carrera profesional, técnica o tecnológica que debe tener el aspirante; es decir, es el conocimiento con el cual la persona llega a la empresa.
Instrucción por medio de la acción docente.¹⁷
- **Formación:** entrenamientos que debe recibir el aspirante para que responda correctamente a las directrices y herramientas tecnológicas que se manejan.
Conocimiento que se adquiere en la empresa.
Acción y efecto de formar o formarse.¹⁸
Formar: adquirir más o menos desarrollo, aptitud o habilidad.¹⁹
- **Habilidades:** capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo.
Capacidad y disposición para algo.²⁰
- **Experiencia:** tiempo mínimo de práctica en actividades afines a las del cargo al que se aspira.

¹⁶INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC-ISO9001 Tercera Actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 7p.

¹⁷REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 22 Ed. [En línea] <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

¹⁸Ibidem.

¹⁹Ibidem.

²⁰REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 22 Ed. [En línea] <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.²¹

Y la organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

En este estudio de investigación y continuando en gran parte con las descripciones, definiciones y conceptos expuestos por Martha Alles en su libro Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias; se expondrá de manera más detallada el perfil, el análisis, la descripción de cargo y la evaluación por competencia, las cuales competen para el análisis y desarrollo del proyecto en mención.

CÓMO DEFINIR UN PERFIL

El perfil, es el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas en un determinado cargo.

En la actualidad, las características de un puesto son complejas, producto de la realidad de los negocios, por ello es necesario investigar hasta tener una correcta comprensión del perfil a buscar para cubrir determinado puesto.

²¹íbidem.

Se les recomienda a los expertos en recursos humanos que aprendan todo lo que puedan acerca de los cargos específicos que están tratando de cubrir; pero, ante todo, deben concentrarse en las destrezas propias de su especialidad.²²

De Arsorena Cao (1996)²³ propone siete pasos para la definición del perfil; los cuales se mencionarán sintéticamente:

Paso 1: Descripción del puesto. La desarrolla el responsable de recursos humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir.

Paso 2: Análisis de las áreas del resultado. Las “áreas del resultado” no deben confundirse con las tareas. Si éstas consisten fundamentalmente en “acciones” que el ocupante del puesto desarrolla en el desempeño de su actividad profesional, aquellas son, esencialmente, los “efectos” deseables que las acciones deben producir. En las organizaciones, lo fundamental es el “resultado” y su calidad, independientemente de las acciones que deban efectuarse para alcanzarlo. Por ello, en el momento del análisis del puesto se deben diferenciar claramente ambos aspectos centrando la atención en el último.

Paso 3: Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo. El objetivo es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los fines o los resultados deseados.

Paso 4: Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.

- Edad mínima y máxima aceptable, así como edad preferida.
- Nacionalidad preferida.
- Sexo preferido (y sus motivos).
- Domicilio aceptable o no aceptable.
- Estado civil aceptable o inaceptable.
- Disponibilidad para dedicaciones especiales.
- Necesita de disponer de permisos de conducir y la clase de este.
- Necesita de disponer de vehículo propio y razones para ello.

²²ALLES MARTHA ALICIA, obra citada.

²³DE ANSORENA CAO. ALVARO., 15 pasos para la selección de personal con éxito En: ALLES MARTHA ALICIA. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina.: GRANICAS S.A, 2003. p 56. ISBN: 950-641-317-7.

- Formación básica requerida.
- Formación complementaria o técnica requerida.
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real.
- Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.

Paso 5: Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo. En primer lugar, se analizará el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etc. En segundo lugar, los clientes más frecuentes o proveedores pueden ser fuente de información relevante para determinar los rasgos del candidato idóneo, ya que las características de aquellos pueden condicionar el tipo de persona a seleccionar.

Pasó 6: Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo.

Pasó 7: Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo. Debe tenerse en cuenta que este aspecto de la personalidad de los candidatos resultará un excelente predictor de su posterior rendimiento y de su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona competente en cuanto a características de conducta pero desmotivada no tendrá nunca un rendimiento óptimo.

Para Martha Alles²⁴, el modelo de perfil del puesto por competencia, es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto, las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implica las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

En el momento de cambiar el perfil del puesto (si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencia) se deberán modificar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de cuatro niveles, mencionados en la definición de los niveles de competencia (alto o desempeño superior, bueno, mínimo o necesario para el puesto e insatisfactorio). Por lo tanto, será conveniente esbozar una breve descripción de la competencia y de cómo se aplicaría en ese puesto.

El análisis de puesto es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

²⁴ALLES MARTHA ALICIA, obra citada.

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas
- El tipo de personas que deben contratarse para esa posición.

El análisis, descripción y documentación de puesto: es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar:

- Según el **nivel** jerárquico: alta dirección, gerencia de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los **resultados** de la gestión a su cargo: de alto impacto o no, en los resultados de la organización.
- Por los **recursos humanos** que maneja.

Una correcta descripción de puestos incluye tres (3) momentos:

1. Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicho.

Para analizar y describir correctamente los puestos, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar las tareas (conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.), responsabilidades y deberes del puesto (posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.).

- Identifica:
 - ¿Qué se hace?
 - ¿Por qué se hace?
 - ¿Dónde se hace?
 - ¿Cómo se hace?

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

Es importante tener claro que la descripción del puesto se encarga de brindar información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Por otra parte, es indispensable a la hora de hablar de competencias y perfiles de cargo, tener presente el enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión:

Un proceso puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material.

Dentro de los tipos de procesos, se encuentra aquel que se encarga de la gestión de recursos, el cual incluye todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición. La metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) podría ser una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras.

La metodología propuesta por Shewhart se aplica por igual a procesos estratégicos de alto nivel y a actividades de operación sencillas. La definición de cada uno de los términos del ciclo PHVA es el siguiente:

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.²⁵

Otro tema importante que iremos desarrollando en el transcurso de este trabajo de grado, es la elaboración una propuesta relacionada con el diseño de un modelo de evaluación de competencias, el cual permitirá a la Fundación Progresamos evaluar a sus colaboradores de manera global, donde no solamente se midan las actitudes que tienen frente a las tareas y deberes asignados, sino también tener la posibilidad de analizar y conocer la forma cómo las realizan y si éstas están acorde a las normas y reglas establecidas.

En el libro Dirección estratégica de recursos humanos²⁶, se explica la definición relacionada a la evaluación de competencias, en la cual:

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte tiene un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. En este punto el

²⁵ISO. Orientación sobre el concepto y uso del “enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. ISO/TC 176. [PDF], 2004. Comité Técnico. 11p.

²⁶ALLES MARTHA ALICIA, obra citada.

trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo; el grado de satisfacción que su empleador tiene con la tarea realizada.

- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

4.2. MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo se lleva a cabo en la Fundación Progresamos, identificada como una entidad sin ánimo de lucro con Personería Jurídica reconocida por Resolución No. 00664 de junio 20 de 1989 del Departamento Administrativo Jurídico – División Asuntos Delegados de la Nación, adscrita a la Cámara de Comercio de Palmira. Inscrita en la Cámara de Comercio de Palmira el 4 de marzo de 1997. Cuenta con licencia de funcionamiento como Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, bajo resolución No. 3220-02003-0265 del 9 de febrero de 2009, emitida por la Secretaría de Educación de la ciudad de Palmira.

La Fundación Progresamos tiene como objetivo principal: Contribuir al desarrollo empresarial y social del Valle del Cauca mediante la promoción de procesos de autogestión centrados en el bien común que fortalezca al sector empresarial, que fomente el conocimiento y la transferencia de tecnología y facilite la convivencia ciudadana, para lo cual identifica, gestiona y ejecuta programas proyectos y actividades orientados a fortalecer el sector empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales.

Una de las razones de ser de los programas desarrollados al interior de la institución es la de mejorar la calidad de vida de la población menos favorecida, en condiciones de vulnerabilidad, retorno y/o en situación de desplazamiento que habita actualmente en nuestra región.

4.1.1. Breve historia de la Fundación Progresamos

La Fundación Progresamos desde su creación hasta ahora, ha vivido varias etapas:

- Inicia labores en 1.989 con el nombre de Fundación Para el Progreso Empresarial del Suroriente Vallecaucano - FUNPRESOV cuya misión fue promover el desarrollo microempresarial.

- En el año de 1.999 entra en fusión con la Fundación para el Desarrollo Integral de Palmira - FUDIPAL, ampliando su área de trabajo con las líneas de Estudios e Investigaciones y Veeduría y Participación Ciudadana, áreas de trabajo de Fudipal.
- Para generar mayor recordación en los usuarios de nuestra entidad, en enero de 2004, se cambia la razón social por FUNDACION PROGRESAMOS.

4.1.2. Órganos de Dirección

- **Junta Directiva:**

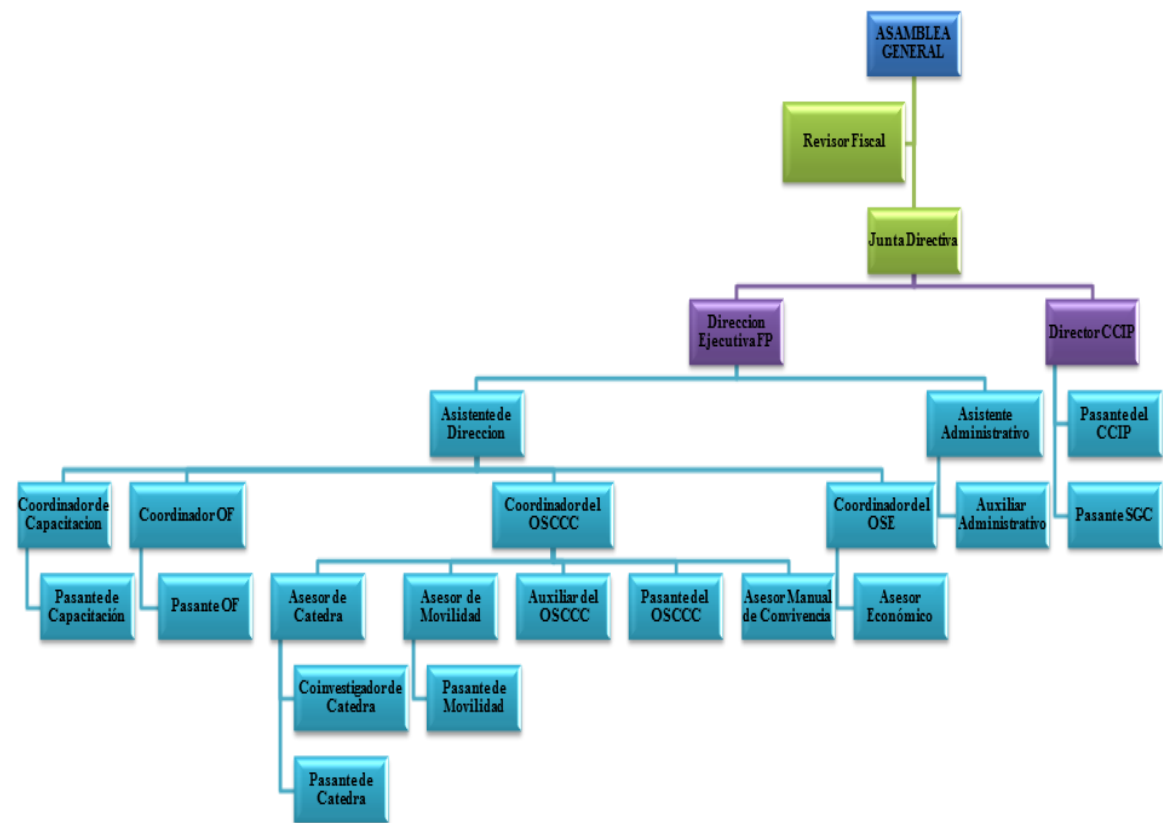
Es la encargada de señalar las políticas generales de la entidad; entre sus funciones principales se encuentran la de establecer los objetivos y metas que la entidad debe alcanzar y las respectivas estrategias para lograrlo.

- **Dirección Ejecutiva:**

Representa legalmente a la institución, dirige, supervisa, coordina, controla y evalúa la ejecución de los programas y proyectos aprobados por la Junta Directiva.

A continuación se presenta el organigrama organizacional:

Figura 3. Organigrama Fundación Progresamos



Fuente: Fundación Progresamos

4.1.3. Direccionamiento Estratégico

- Misión:

Somos una institución comprometida con el desarrollo regional sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida, fortaleciendo el sector empresarial, promoviendo la investigación socioeconómica, articulando la participación comunitaria y facilitando la convivencia ciudadana. Nos enfocamos al mejoramiento continuo de nuestros servicios, contando con una estructura organizacional sólida, efectiva y humana.

- **Visión 2016:**

Consolidarnos como una institución líder e innovadora que contribuya al mejoramiento de la competitividad de la región, al desarrollo socioeconómico sostenible y a la promoción de la participación y la gestión comunitaria.

- **Valores**

Integridad: Nuestra gestión se enmarca actuando con probidad, coherencia y rectitud, conscientes del impacto que nuestras intervenciones generan en la región.

Solidaridad: Como equipo de trabajo actuamos pensando en el bien común, la equidad y el interés general, dirigiendo los esfuerzos hacia una colaboración que propicie nuestro desarrollo y el del entorno.

Servicio: Sentimos como vocación responder a las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, actuando bajo el principio del mejoramiento continuo.

Innovación: Nos caracterizamos por generar procesos dinámicos, creativos, viables y sostenibles.

Respeto: La pluralidad de opinión nos permite una actuación basada en la aceptación de la diversidad de criterios cualificando nuestras intervenciones.

Compromiso: Actuamos por convicción y con empoderamiento, aportando en la construcción de una región competitiva, equitativa y justa, de manera pertinente y oportuna.

4.1.4. Líneas Estratégicas

- **De valor:**

Desarrollo Socio-empresarial e innovación: Contribuir a la transformación productiva de las empresas mediante la identificación, gestión y puesta en marcha de programas, proyectos y actividades que estimulen la formalización, el emprendimiento, la innovación y la sostenibilidad ambiental.

Competitividad y Desarrollo Regional: Promover el desarrollo regional a través de espacios de gestión, estudios e investigaciones en los campos sociales y

económicos, que orienten la toma de decisiones e intervenciones de los sectores públicos y privados para el mejoramiento de la calidad de vida.

Participación, convivencia y cultura ciudadana: Contribuir en la construcción de una cultura ciudadana plural, participativa y corresponsable, orientada hacia el interés general y el control social a la gestión pública.

- De soporte:

Gestión administrativa y estratégica: Desarrollar un modelo de gestión administrativo sostenible que conduzca a la mejora continua de la calidad en nuestros servicios

Gestión de mejoramiento continuo: Certificar y sostener el Sistema de Gestión de la Calidad con base en la norma ISO 9001:2008.

4.1.5. Planeación de la Calidad

4.1.5.1. Política de Calidad

La Fundación Progresamos como institución comprometida con el desarrollo regional sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida, establece como política de gestión las siguientes directrices:

Cumplir con todos los requisitos, tanto los expresados por nuestros clientes como aquellos definidos en nuestro sistema de gestión de la calidad; mejorar continuamente el desempeño de nuestros procesos y la satisfacción de nuestros clientes; presentar documentos y publicaciones con información confiable y objetiva para la toma de decisiones; brindar formación útil y aplicable para el sector empresarial; contribuir al fortalecimiento de la base competitiva de las empresas con asesorías y consultorías y promover el mejoramiento del bienestar de la comunidad con programas y proyectos de desarrollo social.

4.1.5.2. Objetivos de calidad

Tomando como base la política de calidad se definen los objetivos de calidad que se citan a continuación:

- Cumplir con los requisitos de nuestros clientes.
- Cumplir con los requisitos del Sistema de gestión de la Calidad.
- Mejorar continuamente el desempeño de nuestros procesos.
- Mejorar continuamente la satisfacción de nuestros clientes.
- Garantizar la objetividad y la confiabilidad en los documentos y publicaciones.
- Desarrollar programas de formación útiles y aplicables para el sector empresarial.
- Fortalecer la base competitiva de las empresas con asesorías y consultorías.
- Promover el bienestar de la comunidad intervenida.

4.1.6. Programas ofrecidos por la Fundación Progresamos

4.1.6.1. Desarrollo Socio-empresarial e innovación

- **Consultorio de Diseño:** Busca brindar un espacio gratuito de intervención empresarial, en el cual, de acuerdo a un análisis de necesidades previo de cada una de las empresas asistentes a la convocatoria y a un proceso de selección, se beneficia a los empresarios elegidos con la utilización de los procesos metodológicos establecidos en el Consultorio de Diseño.
- **Red de Emprendimiento Palmira:** Busca apoyar y promover el espíritu emprendedor en la región, al facilitar la articulación de esfuerzos entre instituciones públicas y privadas.
- **Fortalecimiento Mipymes:** El Programa de “Mejoramiento de la calidad, la productividad y la capacidad de gestión empresarial y ambiental de dos redes empresariales en el Valle del Cauca” busca fortalecer a 15 Mipymes en el

departamento a través de la implementación de un sistema de gestión integrado que contempla calidad, salud ocupacional, ambiente, producción y diseño.

- **Formación y Capacitación Empresarial:** Busca fomentar y fortalecer el sector empresarial de Palmira y su área de influencia (Candelaria, Florida y Pradera), a través de programas de capacitación, los cuales tienen como razón de ser el incremento de la productividad y competitividad de nuestras empresas.

4.1.6.2. Competitividad y Desarrollo Regional

- **Observatorio de Familia:** Es un espacio permanente de encuentro entre actores públicos y privados que actúan en red para investigar y discutir un fenómeno social, en este caso particular, la familia, en el cual se integra, compara y analiza toda la información disponible, así como también se proponen líneas de acción en temas de relevancia para la familia. Sirve para apoyar la toma de decisiones en la planeación y la formulación de políticas, haciendo seguimiento al cumplimiento y/o vulneración de los derechos de la familia.
- **Observatorio de Seguridad, Convivencia y de Cultura Ciudadana:** Es un espacio permanente de encuentro entre actores públicos y privados que actúan en red para discutir, investigar y proponer líneas de acción frente a eventos o fenómenos sociales que afectan la seguridad y la convivencia ciudadana. El Observatorio se constituye en un sistema de vigilancia epidemiológica que utiliza información de tipo georreferenciado de bajo costo compartido y monitoreado interinstitucionalmente como un instrumento para la definición de estrategias de intervención a nivel municipal por parte de las autoridades locales de gobierno, justicia y salud.
- **Observatorio Socioeconómico:** Es una instancia técnica de acción entre actores públicos, privados y académicos articulados en red para investigar, producir y publicar información en aspectos y fenómenos que afectan la competitividad del municipio de Palmira. El OSE, se transforma en un espacio que facilita la formulación de estrategias y la toma de decisiones a nivel municipal, por parte de las autoridades locales, el sector empresarial y

la comunidad en general, en asuntos relacionados con la competitividad y la calidad de vida.

- **Agenda de Competitividad:** Es un constructivo ejercicio de planificación concertada entre lo público y lo privado con visión de mediano y largo plazo, con el fin de definirle a la ciudad una hoja de ruta a seguir para su desarrollo empresarial, identificando sectores claves a promover y diseñando un marco teórico, conceptual y operativo para adelantar programas y acciones con el fin de avanzar en la búsqueda de las condiciones competitivas que la ciudad requiere. Como visión de ciudad, es un documento para mirar hacia la nueva Palmira.
- **Anuario Estadístico:** Es una de las principales fuentes de información estadística de la región que reporta información de diferentes sectores, como educación, salud, vivienda, seguridad, rentas, estadísticas económicas, entre otros, que sirva de medio para orientar la gestión de empresarios, investigadores y representantes de sector público.
- **Censo Empresarial:** Los estudios de Censos Empresariales tienen como objetivo caracterizar el universo empresarial en la zona urbana y rural. Para lo cual se recopila y analiza información de las principales variables económicas, mercantiles y jurídicas de las empresas.

4.1.6.3. Participación, convivencia y cultura ciudadana

- **Manual de Convivencia:** Es la apertura de un trabajo pedagógico con y desde la ciudadanía, que busca dinamizar procesos de apropiación y práctica de la cultura ciudadana para la convivencia pacífica, impulsando procesos pedagógicos y pactos comunitarios de la autorregulación ciudadana y convivencia, que permitan la solución concertada de los conflictos cotidianos.
- **Ciudad con Escuela:** El objetivo es fortalecer la educación en la ciudadanía a partir de tres lineamientos para crear la pedagogía: pactos, competencias ciudadanas y mediación simbólica. Dicho objetivo toma un escenario concreto: los entornos escolares, los cuales son considerados como la fuente primaria de la sociedad, donde a través de las relaciones que se gestan y las capacidades que se potencian, se forman ciudadanos (as) que a sus 18 años

tendrán responsabilidades legales y que desde la infancia tienen entornos cercanos donde construir y movilizar transformaciones sociales.

4.3. MARCO LEGAL

La Fundación Progresamos con la norma ISO 9001:2008 puede lograr un sistema de gestión de la calidad que funcione de manera articulada con los elementos que integran la organización, de tal forma que logre alcanzar los objetivos, satisfacción en el cliente, calidad en el servicio y mejora continua.

La Norma Técnica Colombiana, ISO 9001:2008 en el punto 6: Gestión de los Recursos, 6.2.1: Generalidades, establece:” El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. En el 6.2.2: Competencia, formación y toma de conciencia, la organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.²⁷

Por otro lado el SENA en su página de internet, se refiere a las competencias laborales como la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos. Describe también las Normas de Competencia Laboral como estándares reconocidos por el sector productivo, mostrando los resultados que un trabajador debe lograr en su desempeño; los contextos en que éste ocurre, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia. Las normas son la base fundamental para la modernización de la

²⁷INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC-ISO9001 Tercera Actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 7p.

oferta educativa y para el desarrollo de los correspondientes programas de certificación.

La Normalización de la Competencia Laboral tiene como finalidad organizar, estructurar y operar procesos para establecer, en concertación con los sectores productivo, educativo y el Gobierno, normas de competencia laboral colombiana, que faciliten la operación de procesos de evaluación, certificación, formación y gestión del talento humano. El Gobierno Nacional ha previsto en el Plan Nacional de Desarrollo que el SENA sea el organismo normalizador de competencias laborales para Colombia.

El sistema de Certificación de la Competencia Laboral en Colombia opera a través de Organismos Certificadores los cuales deben poseer competencia técnica, estructura organizacional y personal competente para realizar los procesos de certificación. Ellos pueden ser personas jurídicas públicas o privadas, y tienen como funciones promover la certificación de las personas en funciones productivas frente a normas de competencia laboral, operar el proceso de evaluación, reconocer a los evaluadores y a los auditores, certificar al trabajador competente y orientar al trabajador todavía no competente, en el desarrollo y adquisición de las habilidades y destrezas faltantes.

El SENA, Organismo Normalizador y Certificador de la competencia laboral, tiene como órgano rector al Consejo Directivo Nacional que está conformado por los Ministerios de la Protección Social, Industria, Comercio y Turismo, y Educación Nacional, y delegados de la ANDI, Fenalco, SAC, Acopi, Colciencias, Conferencia Episcopal, Confederaciones de Trabajadores y de las Organizaciones Campesinas, a quien le corresponde aprobar las normas de competencia laboral colombianas y reglamentar los procesos de normalización, y de evaluación y certificación.

El SENA, por delegación del gobierno nacional, a través del Decreto 933 de abril de 2003 Art. 19 “Certificación de Competencias Laborales: El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales”, deja en su estructura la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, área que tiene la competencia para “Dirigir la implementación en el país del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y proponer las políticas para la ejecución de los procesos de Normalización, Evaluación y Certificación, reconocimiento y articulación de programas de formación que de él se derivan para el desarrollo del talento humano, su empleabilidad y el aprendizaje permanente”.²⁸

²⁸Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Certificación evaluación y normalización de competencias laborales. [En línea], <http://mgiportal.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>

Lo anterior no solo con el fin de lograr los objetivos, sino de contar con potenciales aliados dentro de la organización buscando constantemente identificar y desarrollar en sus colaboradores competencias, por lo cual las organizaciones deben contar con mecanismos como el SENA que permitan vincular colaboradores que aporten a la productividad y que este bien capacitados.

4.4. MARCO CONCEPTUAL

Para la comprensión y desarrollo de nuestro trabajo, se hace necesaria la definición de algunos términos referentes al mismo y que mencionamos a continuación:

Autogestión: Modelo administrativo en el cual el control de la empresa es ejercido por los trabajadores. El objetivo principal es la democratización del capital a través de soluciones colectivas para el mantenimiento de los puestos de trabajo, asociada al desarrollo y al crecimiento empresarial.²⁹

Bien Común: Conjunto de aquellas condiciones de la vida social, con las cuales los hombres, las familias y las asociaciones pueden lograr con mayor plenitud y facilidad su propia perfección. XXIII, Juan, " Pacem in terris".

Cámara de Comercio: Asociación de comerciantes, con independencia económica y con personalidad jurídica propia; creada para representar y fomentar el desarrollo del comercio y defender los intereses de los asociados. López López, José Isaduro, Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal.

Competencia Laboral: Capacidad de hacer, de llevar a cabo las funciones propias de una ocupación conforme a resultados deseados integrando conocimientos, habilidades y comprensión. (VARGAS ZÚÑIGA, Fernando. La formación por competencias: una opción para mejorar la capacitación. Revista ANDI, Bogotá, sep. oct., 1999., p. 48).

Competitividad: Se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. Porter Michael, Profesor de la Universidad de Harvard y Director del Centro de Competitividad.

²⁹La autogestión y la América proletaria. Información de la COB (Brasil), Mensaje de Fabio Luz a Secretariado, Secciones y Amigos de AIT, Porto Alegre 05/01/03 Sindicato de Oficios Varios FORGS-CO

Conductualismo: Busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio.³⁰

Convivencia Ciudadana: “Convivir sería dejarse regular por ley, moral y cultura, de manera compatible con el pluralismo moral y cultural y satisfaciendo los grados mínimos de armonía de los tres sistemas reguladores”. Mockus& Corzo (2.001). Anfibios culturales. Universidad Nacional. Proyecto Colcordia. Colciencias.

Corresponsable: Que comparte la responsabilidad con otro u otros. Diccionario de la Lengua Española. Editorial Larousse.

Desempeño: Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias. Alles, Martha, Diccionario de términos de Recursos Humanos, página 123.

Educación: Carrera profesional, técnica o tecnológica que debe tener el aspirante; es decir, es el conocimiento con el cual la persona llega a la empresa.

Empleabilidad: Constituye una competencia de los individuos que se construye socialmente. Por una parte los individuos son los responsables de su formación y de aceptar las consecuencias de las decisiones que ellos mismos toman; por otro lado las organizaciones y las instituciones representan de manera explícita o implícita los conocimientos, habilidades, competencias y características que hacen a una persona empleable, siendo además responsables de crear, regular y gestionar las condiciones para que se produzca el proceso de socialización. Rentarías y Andrade (2007).

Emprendimiento: Se refiere a la aptitud y actitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos, que va más allá, que le permite dar un paso más. Jaramillo Leonor, Magister en Educación. Directora Instituto de Estudios en Educación – IESE.

Entidad sin Ánimo de Lucro: Son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones legales y a sus propios estatutos. (Decreto 2150 de 1995).

³⁰Mertens, Leonard. (1996, Diciembre) Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Publicaciones Cinterfor/OIT, Montevideo, Uruguay, 1ª Edición. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas". Guanajuato (México) (Año 7, N° 2, p.19).

Estrategia: Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos; estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. K. J. Halten (1987).

Estructura Organizacional: Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Strategor(1988).

Estudio Exploratorio: Se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido estudiado antes. Dicho estudio nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo la investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. Drankhe 1986.

Estudio Descriptivo: Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Dankhe, 1986.

Evaluación por Competencias: Es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes. Zavala, M. (2003). Las competencias del profesorado universitario. Madrid: Narcea.

Experiencia: Tiempo mínimo de práctica en actividades afines a las del cargo al que se aspira. Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

Formación: Entrenamiento que debe recibir el aspirante para que responda correctamente a las directrices y herramientas tecnológicas que se manejan. Conocimiento que se adquiere en la empresa.

Formalización: Representa el uso de normas en una organización. La codificación de los cargos es una medida de la cantidad de normas que definen las funciones de los ocupantes de los cargos, en tanto que la observancia de las normas es una medida de su empleo. Hage y Aikes.

Habilidades: Capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo.

Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y

diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe. Alles, Martha, Diccionario de términos de Recursos Humanos.

Investigación Cualitativa: Es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. Vera Vélez Lamberto, UIPR, Ponce, P.R.

Mapa de Competencias: Conjunto de competencias necesarias para el adecuado desempeño de las funciones y responsabilidades de un determinado puesto de trabajo, ordenadas en base a un gradiente de desarrollo.

Mejora continua: Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad y buscando la mejora continua proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización. Diccionario de Competencias, Estudio de Identificación de Competencias Clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo en la Economía Social, Andaluza.

Norma ISO 9001:2008: Especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan al cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con el cliente y los legales y reglamentarios aplicables. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC-ISO9001 Tercera Actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008.

Observatorio: Es un espacio permanente de encuentro entre actores públicos y privados que actúan en red para discutir, investigar y proponer líneas de acción frente a eventos o fenómenos sociales que afectan a la comunidad en general. Fundación Progresamos.

Perfiles de cargos por competencias: Evolución de un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos de los cargos, a un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requiere para el éxito del negocio. Ya que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el lineamiento estratégico entre desempeños y metas. Spencer & Spencer (1993).

Personería jurídica: Persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Código Civil Colombiano, Título XXXVI, De las Personas Jurídicas, Artículo 633.

Productividad: Máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para la obtención de un beneficio óptimo. López López, José Isiduro, Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal.

Programas: Instrumento para definir metas, objetivos o proyectos mediante la aplicación de recursos materiales, humanos y financieros necesarios. López López, José Isiduro, Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal.

Proyectos: Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Guía del PMBOK, Cuarta edición.

Retroalimentación: Es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta. Zeus, Perry y Skiffington. "Guía completa de Coaching en el trabajo". McGraw-Hill Profesional. 2000.

Sector Empresarial: Está compuesto por diferentes clases de personerías jurídicas y personas naturales, cuya finalidad principal es la creación de valor para sí mismas y al mismo tiempo para la comunidad. Esta creación de valor se genera a través de la organización del capital económico, físico y humano para producir un bien o un servicio a la sociedad. Acosta Quea Viviana y Brescia Carlo, Asociación Civil Vasos Comunicantes, Responsabilidad Empresarial, Balances y Prospectivas, (2012).

Sistema de Gestión de Calidad: Es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un sistema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas. Yañez Carlos M., artículo área de gestión, (2008).

Sostenibilidad Ambiental: Conjunto de ideas y acciones dirigidas a respetar y garantizar la calidad ambiental evitando su degradación, lo cual implica, en términos económicos, internalizar los costos externos de la contaminación y los costos de uso de los recursos naturales, superando la idea de que los mismos son bienes libres. Diccionario Enciclopédico Dominicano de Medio Ambiente.

Ventaja Competitiva: Valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la provisión de productos diferenciados cuyos ingresos superan

a los costes. Porter Michael E., Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, publicada en 1985.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se estructura y desarrolla con base en la formulación de una investigación cualitativa, en la cual se hace uso de la encuesta, con el propósito de explorar y describir la realidad tal como la experimentan todos los colaboradores de la Fundación Progresamos, logrando captar mejor la forma cómo se desenvuelven en su espacio a la hora de realizar sus actividades y que cada encuesta sea un elemento para recopilar información individual.

Así mismo esta investigación se enfoca en dos clases de estudio que definen con exactitud el tipo de información y análisis necesario requerido para ser llevado a cabo, como lo es el estudio exploratorio, que permite “aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclara conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones”³¹; es decir, ahondar e interactuar de primera mano con la realidad del objeto de investigación, ya que a través del contacto directo, se logra obtener información fehaciente de las actividades que desarrollan y de los procesos en los que participan cada uno de los colaboradores, logrando así establecer las funciones que se realizan en la actualidad, siendo herramientas determinantes para el diseño de los perfiles de cargo.

El estudio descriptivo³², por su parte permite identificar para efectos de la investigación cuáles son los comportamientos sociales y laborales que posee cada colaborador, las actividades que desempeñan, la forma de desarrollo, sus responsabilidades, la claridad y el compromiso que ejerce dentro de la organización.

³¹ Claire Selltiz, En: MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá D.C.: MC GRAW HILL, 1997. p 69.

³²Ibidem.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La observación, el análisis y la síntesis, son los métodos de investigación que se desarrollaron en la metodología de investigación. Estos métodos se llevan a cabo a partir de encuestas tanto a la Directora Ejecutiva como a los colaboradores de la Fundación Progresamos, con las cuales se logra detectar cuales son las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos, con el fin de diseñar e implementar los perfiles de cargo y las competencias específicas de la organización con base en la Norma ISO 9001:2008, presentando además una propuesta de evaluación de desempeño como instrumento de medición que permite asegurar la identificación del tipo de capacitación a impartir a los colaboradores para incrementar el desempeño dentro de la organización.

5.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El instrumento que permitió recolectar toda la información referente a la descripción de los cargos, fue la utilización de la encuesta, la cual al ser de tipo descriptiva, busca reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes. Esto significa intentar describir en qué situación se encuentra una determinada población en momento en que se realiza la encuesta. Con relación al tipo de preguntas que se manejaron en la encuesta, fueron de respuesta abierta, en la cual se le pide al interrogado que responda el mismo a la pregunta formulada. Esto le otorga mayor libertad al entrevistado y al mismo tiempo posibilitan adquirir respuestas más profundas así como también preguntar sobre el porqué y cómo de las respuestas realizadas.

Estas encuestas permitieron describir, comparar, analizar e integrar la información obtenida con la encontrada en el manual de funciones, logrando diseñar y plasmar realmente lo que se realiza.

La información se obtuvo en gran medida de fuentes primarias, dando a la investigación mucha más validez y efectividad de la información proporcionada por los directamente implicados en dicho estudio, ya que a través de la encuesta se pretende recopilar la mayor información posible de cada uno de los colaboradores respecto a las actividades y funciones que desarrolla dentro de su cargo.

El desarrollo de las encuestas con los colaboradores tuvo como propósito interactuar y obtener la información requerida para diligenciar la descripción de cargo de cada uno de ellos.

Para lograr una definición de las competencias, se realizó una entrevista con preguntas abiertas y de sondeo a la Directora ejecutiva de la Fundación Progresamos, permitiendo conocer aquellos aspectos que consideraba debían ser mejorados y cuáles mantenerse respecto al personal que tiene a cargo, los cuales se pueden identificar en la Tabla 6 donde se describe la opinión de la entrevistada con el fin de establecer las características necesarias que más adelante serán comparadas con los valores institucionales y las funciones que hasta el momento están contempladas en el manual de funciones de la entidad, lo cual permitirá la estructuración de los perfiles de cargo bajo un modelo de gestión por competencias.

5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El total de la población de colaboradores que forman parte de la Fundación Progresamos es de 36 personas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1. Cantidad de colaboradores en la Fundación Progresamos

Área o Departamento	Cargos que conforman dicha área	No. De Personas
Área Directiva	*Directora Ejecutiva	1
Área Administrativa	* Asistente de Dirección *Asistente Administrativa *Auxiliar Administrativa *Pasante CCIP	4
Área de Capacitación	*Coordinador de Capacitación *Pasante de Capacitación	2
Área de Observatorios	<u>Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana</u> *Coordinador del OSCCC *Asesora Manual de Convivencia y Cultura Ciudadana *Asesora Movilidad *Asesora OSCCC Candelaria *Pasante OSCCC *Pasante Movilidad * Pasante de Manual de Convivencia y Cultura Ciudadana	7
	<u>Observatorio de Familia</u> *Coordinadora Observatorio de Familia *Pasante Observatorio de Familia	2

Tabla 1. (Continuación)

	<u>Observatorio Socioeconómico</u> *Coordinador OSE *Pasante OSE	2
Área de Proyectos	<u>Proyecto Ciudad con Escuela</u> *Coordinadora Ciudad con Escuela *Asesores Ciudad con Escuela (3) *Pasantes Ciudad con Escuela (2)	6
	<u>Proyecto Pymes</u> *Coordinador Proyecto *Asesora Económica *Asesora Ambiental *Asesora Calidad *Asesor Diseño *Asesor Producción *Pasante Ambiental *Pasante Calidad *Pasantes Diseño (3) *Pasante Producción	12
	TOTAL	36

Fuente: Fundación Progresamos

La población que se seleccionó para recolectar la información fue de 13 colaboradores, a los cuales se les realizó encuesta por medio de un formato base. Con esta información se entró a comparar, analizar, integrar y concluir cuales son los perfiles de cargo y las competencias específicas que necesitan estos colaboradores para desempeñar de manera efectiva las labores asignadas.

Los cargos de los asesores de las diferentes áreas de la organización se unificaron de tal manera que se maneje un perfil general para los asesores de proyectos Empresariales como lo es el proyecto pymes, uno para los asesores de proyectos sociales como lo es el proyecto ciudad con escuela y uno para los asesores de proyectos de estudios y publicaciones como lo son los observatorios.

Con relación a los estudiantes en pasantía, estos no ingresaron dentro del estudio, ya que su permanencia en la entidad está sujeta a la duración del proyecto en el cual participan o al tiempo de pasantía.

Los elementos esenciales que se deben manejar para realizar una adecuada y ágil especificación de muestreo son los siguientes:

- Alcance: 13 colaboradores de la Fundación Progresamos.
- Tiempo: 8 semanas.

- Elementos: 13 colaboradores los cuales poseen contrato directo con la Fundación Progresamos.
- Unidades de muestreo: 13 colaboradores de la Fundación Progresamos.³³

Teniendo en cuenta la información anterior, se evidencia que es de los colaboradores y directora de la Fundación Progresamos, de quienes se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición, observación, recomendaciones y conclusiones.

5.5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar este proyecto se tuvo en cuenta los siguientes puntos, que permitieron llevar un orden del proceso operativo. Las actividades se llevaron a cabo entre los meses de Septiembre del año 2013 a Marzo del año 2014.

Tabla 2. Fases de la Investigación

ITEM	FASES
1	Reunión con la Directora Ejecutiva de la Fundación Progresamos
2	Diagnóstico de la situación actual de la Fundación Progresamos frente a la gestión integrada de Recursos Humanos
3	Actualización del organigrama actual de la Fundación Progresamos
4	Elaboración del formato encuesta
5	Entrega de formato encuesta a todos los colaboradores
6	Identificación de actividades por cargo y procesamiento de la información levantada en las encuestas
7	Construcción de la Matriz de interrelación de cargos y procesos
8	Formulación objetivos/misión por cargo
9	Definición de responsabilidades
10	Definición de niveles de educación por cargo

³³Se tomó como referencia: BERNAL T. CESAR AUGUSTO. Metodología de la investigación para administración y económica. Primera Edición. Santafé de Bogotá.: Pearson Educación de Colombia 2000.

Tabla 2. (Continuación)

11	Propuesta de formación por cargo
12	Entrevista con la Directora Ejecutiva para determinar cómo sería el personal idóneo
13	Definición de habilidades (competencias conductuales, funcionales y holísticas por cargo)
14	Elaboración perfiles de cargos
15	Elaboración de mapa de competencias
16	Propuesta instrumento de evaluación del desempeño por competencias

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

En este punto, para obtener una descripción clara del estado actual de la Fundación Progresamos, con relación a la propuesta de implementación de los perfiles de cargo y las competencias laborales específicas requeridas bajo el proceso de certificación en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, se hace necesario realizar una reunión con la Directora Ejecutiva de la Fundación Progresamos en la cual se expone la justificación del trabajo a realizar para el diseño de los perfiles de cada cargo con base en las competencias laborales según la Norma ISO 9001:2008, dando a conocer la metodología a implementar y los tiempos de duración correspondientes a cada una de las actividades (Ver Tabla 4).

Tabla 3. Cronograma de Actividades

Actividades/Meses	2013																2014											
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación de actividades por cargo.																												
Formulación objetivos/misión por cargo.																												
Definición de responsabilidades.																												
Definición de niveles de educación por cargo.																												

Tabla 3. (Continuación)

Actividades/Meses	2013																2014											
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Propuesta de formación por cargo.																												
Definición de habilidades (competencias conductuales, funcionales y holísticas por cargo).																												
Elaboración de mapa de competencias.																												
Elaboración perfiles de cargos.																												
Propuesta de instrumento de evaluación del desempeño por competencias.																												

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

6. DIAGNÓSTICO O LINEA BASE

Retomando a los autores citados en el marco teórico, y sus diversos aportes a la administración de recursos humanos, se puede llegar a pensar en el hecho que hoy por hoy, la fuerza que sostiene una organización se encuentra en las personas, en sus sistemas de integración, en sus capacidades, en su grado de compromiso personal y hacia la organización; por lo que el reto está en formar e integrar un buen equipo de trabajo, para así alcanzar las metas propuestas por la organización.

Todas estas razones influyen notoriamente en el mundo empresarial, creando así una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cubrir; por lo que entonces se torna tan importante hablar de un modelo integrado de gestión de recursos humanos, el cual se basa en el análisis de conductas observables y evaluables: **las competencias**.

Adicionalmente, y tomando como base el capítulo 6 de la Norma ISO 9001:2008 donde se menciona que el personal que realice trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en educación, formación, habilidades y experiencia; se convierte en un apoyo vital para entrar a formar parte de este modelo que se pretende aplicar a la Fundación Progresamos.

Es importante resaltar que para que la implantación de este enfoque de gestión por competencias sea posible, y en el caso particular de la Fundación Progresamos, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.

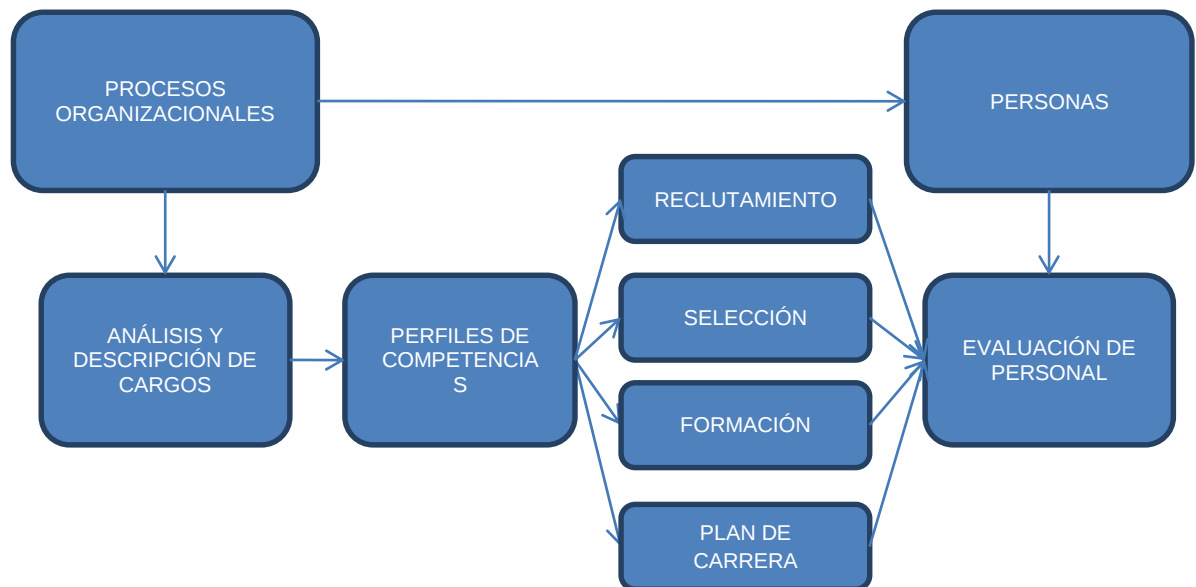
Una vez que la organización está dispuesta a implantar este sistema, debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el fin de evitar, en la medida de lo posible, rupturas del modelo existente respecto al nuevo por competencias, y lograr así una evolución del sistema actual hacia el nuevo modelo.

Para ello se debe desarrollar una política de recursos humanos de acuerdo a las características y necesidades de la empresa, contemplando todos y cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos.³⁴

- Análisis y descripción de cargos
- Perfiles de competencias
- Reclutamiento
- Selección
- Formación
- Plan de carrera
- Evaluación del personal

Todo esto con el objetivo fundamental de aprovechar al máximo los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona.

Figura 4. La Gestión Integrada de Recursos Humanos



Fuente: Pereda y Berrocal, 1999

³⁴Ernst & Young Consultores. Manual del director de recursos humanos. D.L. 1998. Madrid. ISBN 84-8036-477-7

A continuación se realiza un comparativo entre lo que se plantea en cada uno de los procesos de la gestión integrada de recursos humanos basado en competencias frente a la situación actual de la Fundación Progresamos con relación a cada uno de estos procesos organizacionales y así determinar qué tan cercana o alejada se encuentra la organización con respecto al ideal propuesto en el sistema de gestión por competencias.

Tabla 4. Situación Actual de la Gestión Integrada de Recursos Humanos en la Fundación Progresamos

PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS	SITUACION ACTUAL
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Con este análisis y descripción se conoce el contenido de los cargos existentes en la organización; es decir, que hacen los colaboradores, por qué lo hacen, como lo hacen, etc. Este análisis debe incluir: - Saber - Saber hacer - Saber estar - Querer hacer - Poder hacer A partir de los resultados obtenidos con este análisis y descripción de cargos, será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos.	En la Fundación Progresamos, el proceso de identificar las necesidades de vinculación de personal, está a cargo de la Directora Ejecutiva y del Coordinador del área en la cual se detecta dicha necesidad. Son ellos quienes se encargan de determinar cuáles serán las funciones que deberá desempeñar la persona que ejecute dicho cargo. A su vez determinan cuales son los requisitos básicos que debe cumplir la persona que aspire a ocupar determinado cargo (Habilidades que debe tener, nivel de educación requerido, tiempo de experiencia, entre otras); pero no se hace partiendo del esquema de competencias que permita definir de manera más acertada el contenido y la descripción del cargo, pues no se tienen definidas las competencias que le aplican a la organización.

PERFILES DE COMPETENCIAS	Aquí se definen las competencias que deberán reunir las personas que ocupan cada uno de los cargos, para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos. (Martha Alles) En este punto es vital tener presente el aporte de la Norma ISO 9001:2008, en el capítulo 6 cuando se menciona que una persona es competente con base a la educación, la formación, las habilidades y al experiencia, a la hora de construir estos perfiles por competencias. Todo esto permite a la organización establecer cuáles son las competencias particulares de cada puesto y el grado requerido de cada una de ellas.	La Fundación Progresamos no cuenta con perfiles por competencias; solo con un manual de funciones que a grandes rasgos indica cuales son las principales responsabilidades que tienen cada una de las personas en determinado cargo. Este manual describe solo los cargos permanentes que hay dentro de la organización, pero cuando surge un proyecto nuevo que tiene un tiempo de duración determinado, no se deja asentado el nuevo perfil dentro de dicho manual. El no cumplir dentro de la organización con este proceso de gestión de recurso humano por competencia hace necesario la estructuración de perfiles por competencia, de tal manera que se pueda apreciar de forma más clara las tareas y responsabilidades que se necesitan de cada persona al momento de conseguir un buen desempeño del recurso humano.
RECLUTAMIENTO	El enfoque por competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal indicado a la empresa para llevar a cabo el proceso de selección. Lo que se busca es encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir, a diferencia del reclutamiento tradicional, el reclutamiento por competencias no busca simples candidatos, sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, es por esto que en este punto una de las fuentes principales son las entidades especializadas y organizaciones tales	En este punto, nuevamente la Directora Ejecutiva y el Coordinador del área donde se presenta la vacante, analizan la viabilidad de una promoción interna, dependiendo del perfil que consideren necesario para ocupar dicho puesto. Si existe dentro de la organización una persona que cumpla con los requisitos que estos consideren necesarios, el proceso terminaría aquí, de lo contrario se procede a realizar convocatorias externas a través de diferentes fuentes como son las hojas de vida existentes (Banco de hojas de vida), las recomendaciones de los empleados, la página del Sena, la

	como universidades y centros de estudio porque allí se garantiza que las personas disponibles ya han desarrollado unas competencias específicas. Las actividades de reclutamiento solo permitirán acudir a las fuentes más eficaces si se conocen las exigencias de los puestos de trabajo y, como consecuencia, las competencias que deberán reunir las personas que los ocupan. Pero, para conocer estas exigencias, es preciso conocer antes el contenido de los puestos de trabajo, para poder definir los Perfiles de Competencias de los mismos.	página de computrabajo, Universidades, etc. A través de estas fuentes se quiere atraer postulaciones según el perfil del cargo que se pretende cubrir. No obstante, es necesario que la Fundación desarrolle un documento que permita evidenciar los pasos a desarrollar en el proceso de reclutamiento y que se haga teniendo en cuenta el contenido, la descripción y competencias que aplican al cargo.
SELECCIÓN	Los sistemas de selección basados en competencias conciben y emplean éstas como filtro, mediante los cuales se consigue seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Los responsables de la selección de personal sólo podrán realizar su trabajo de forma eficaz, si conocen las competencias que deben reunir las personas contratadas; esto es, las exigencias del puesto. Así, las técnicas utilizadas dependerán de las competencias que deben reunir los empleados que ocupen cada puesto. Si bien para la definición del perfil por competencias se parte de la descripción de puestos basado en este sistema, será importante, en el momento de recolectar información sobre la selección que realizar, identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección. A esta identificación la denominamos definición de las	En esta organización, el proceso de selección de personal, consiste básicamente en la aplicación de ciertas técnicas para elegir al candidato idóneo para ocupar determinado cargo. El primer paso que se realiza para llevar a cargo este proceso, es la revisión de hojas de vida que se obtuvieron del proceso de reclutamiento, con el objetivo de generar un filtro y dejar así solo las personas que tengan un perfil que se acerque a lo que busca la organización. Una vez se han descartado las hojas de vida que no cumplen con el mínimo de requisitos, se procede a realizar la primera entrevista, que está a cargo del coordinador del área donde se presenta la vacante. En este punto, el coordinador tiene como pauta para la entrevista inicial un formato ya establecido por la organización para estos casos. Dicho formato de entrevista está compuesto básicamente por preguntas abiertas, que le proporciona al entrevistado la oportunidad de ser específico y

	competencias dominantes. (Martha Alles) Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que se desea evaluarse son comportamientos, deben seguirse algunas pautas precisas. Como es más fácil evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas. Por tanto, si la empresa trabaja con competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas. (Martha Alles) La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información puntal sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto. (Martha Alles)	contar así con un poco más de tiempo para explicarse y darse a conocer un poco mejor. Este formato está compuesto por preguntas referentes a los datos personales como lo son nombre, edad, dirección, conformación familiar y ambiente familiar. También se encuentran las preguntas de aspectos académicos, que con estas se pretende conocer el nivel de estudios de la persona que aspira al cargo. Otra de las preguntas que hacen parte de este formato son las encaminadas a conocer cuáles son las metas a corto mediano y largo plazo del aspirante al cargo. Por último están las preguntas de tipo laboral en las que se pretende conocer en que otras empresas a laborado, tiempo laborado, motivo de retiro y funciones desempeñadas. (Ver Anexo A) Una vez efectuada la primera entrevista, el coordinador en el mismo formato deja por escrito los comentarios que cree indispensables a la hora de tomar una decisión final. Una vez se han realizado todas las primeras entrevistas, por parte del coordinador, este tiene la tarea de analizarlas cuidadosamente y hacer un nuevo filtro, determinado así cuales considera que son las personas que más se acercan al perfil que busca la organización para ese puesto. El ideal es dejar como máximo cinco personas, para la segunda entrevista, la cual ya está a cargo de la Directora ejecutiva. En esta segunda entrevista, la Directora Ejecutiva toma como base de inicio el formato de entrevista diligenciado previamente por el coordinador en la entrevista anterior. El objetivo
--	---	--

		aquí es indagar de manera más profunda cada una de estas preguntas, para lograr así tomar una decisión acertada. Una vez realizada la segunda entrevista, la Directora Ejecutiva, apoyada del coordinador, escogen a los que más se acercan a lo que se está buscando. Una vez efectuado este nuevo filtro, se procede a realizar la verificación de las referencias laborales y personales, así como también las pruebas técnicas y psicotécnicas. En esta organización, las pruebas técnicas se aplican con el objetivo de evaluar el grado de conocimiento o nociones en determinado tema, como por ejemplo para el cargo de auxiliar contable, se realiza un pequeño examen práctico con el fin de determinar el nivel de conocimiento y el manejo que tiene del programa CGUNO. Este examen está a cargo del que será el jefe inmediato o de un experto en determinado tema en cual se quiera profundizar. En el caso del puesto de auxiliar contable, el examen está a cargo del asistente administrativo, el cual determina a través de estas pruebas si la persona conoce o no de determinado tema, y procede a informarle del resultado a la Directora Ejecutiva. A continuación se realizan las pruebas psicotécnicas, las cuales quedan a cargo de un profesional en psicología, el cual a través de estas busca obtener información profunda sobre el candidato, al evaluar rasgos de personalidad, habilidades, motivación y aptitudes, que conduzcan a determinar su idoneidad para el puesto que aspira. Una vez
--	--	--

		efectuadas dichas pruebas, la persona encargada le comunica a la Directora Ejecutiva, lo que detectó durante este proceso. Una vez realizado todo esto, es la Directora Ejecutiva quien toma la decisión final, a partir de comparar las condiciones requeridas, frente a las condiciones encontradas en cada uno de estos procesos de selección. Una vez toma la decisión final, se procede a dar notificación al candidato seleccionado y se le solicitan los documentos para efectuar el contrato (certificados de estudios, copia de cédula, etc.). Finalmente se da el proceso de vinculación (firma de contrato, afiliaciones a seguridad social, parafiscales y exámenes de ingreso) y se realiza la inducción (la inducción general está a cargo del asistente de dirección y/o asistente administrativa la inducción específica queda a cargo del jefe inmediato o coordinador del área donde se va a cubrir la vacante). Sin embargo al definir las competencias que aplicaran a la Fundación y diseñar los perfiles por competencias es necesario que la organización actualice el formato de selección que tiene actualmente, de tal forma que permita evaluar y seleccionar a los candidatos en función de competencias.
FORMACIÓN	La formación por competencias sólo será eficaz cuando el análisis, descripción y los perfiles se hayan definido en el marco de las competencias. De esta forma se podrán elaborar programas de formación verdaderamente	Identificar las necesidades de formación y capacitación del personal dentro de la Fundación Progresamos, es responsabilidad de la Directora Ejecutiva y/o del colaborador que esté interesado en capacitarse en determinado

	adecuados para activar y/o desarrollar las competencias que los colaboradores necesitarán en su trabajo. Es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa. .(Ernst & Young Consultores) Los pasos a seguir para implementar capacitación por competencias serán: (Martha Alles) - Definir las competencias y los grados requeridos para los diferentes puestos. - Realizar un inventario de competencias del personal. - Elaborar una comparación de la información obtenida en los dos puntos anteriores. - A partir de la información obtenida de esta comparación, elaborar un plan de capacitación y entrenamiento por competencias.	tema. Para ello el colaborador diligencia el formato de solicitud de formación, el cual consta básicamente de: fecha de solicitud, nombre del solicitante, cargo que desempeña, fecha de inicio de la capacitación, horas posibles de capacitación, periodo de la capacitación, la(s) razón(es) por la cual toma el curso de capacitación, nombre de la formación, objetivo de la formación, nombre de la entidad o del conferencista que dictará la formación.(Ver Anexo B) Una vez se identifica esta necesidad de capacitación, es la Directora Ejecutiva quien aprueba y determina cual es el personal que debe asistir a dichas capacitaciones. Pese a lo anterior, es el análisis, descripción y perfil de cargos por competencias los que ayudan a definir programas de formación adecuados para desarrollar las competencias necesarias en los colaboradores.
PLANES DE CARRERA	Siguiendo el enfoque por competencias, el plan de carrera es el método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización.(Ernst & Young Consultores) Los planes de carrera se deben diseñar en base a las competencias exigidas por los puestos de trabajo, por lo que es preciso conocerlos, para poder definir tanto las exigencias de los mismos como la adecuación de las personas para ocuparlos, y sus carencias.	Como tal la Fundación no tiene establecido un plan de carrera para cada uno de sus colaboradores, pero si se trata en lo posible de apoyarlos y de pensar en ellos como primera instancia a la hora de coordinar o formar parte un nuevo proyecto. La fundación debe tener en cuenta que establecer un plan carrera permite tener colaboradores con un desempeño superior al actual dentro de la organización y más acordes a su cargo pues se debe basar en las competencias definidas para cada uno.

	De esta forma, se podrán definir los “camino profesionales” que más probablemente seguirán los empleados a lo largo de su carrera dentro de la organización, en base a la similitud de los Perfiles de Competencias de los puestos.	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente, esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro). (Ernst & Young Consultores) Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable. (Ernst & Young Consultores) Esta evaluación del personal, servirá para distintos objetivos: - Al comparar el perfil de exigencias con el perfil de competencias de la persona, se pueden detectar posibles necesidades de formación, que presenta el empleado para poder desempeñar su trabajo actual con eficacia, eficiencia y/o seguridad. - Detectar las necesidades de formación existentes para que un empleado, que posee el potencial adecuado, esté en disposición de promocionar a otro puesto en el momento oportuno, o de cambiar de funciones aunque mantenga el mismo nivel jerárquico.	La Fundación Progresamos por el momento no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño para cada uno de los colaboradores. Lo que si se hace es medir el nivel de cumplimiento de las metas establecidas, y dependiendo de estas, se valora el trabajo de la persona a cargo. Sin embargo se hace necesario que la organización tenga un modelo de evaluación del desempeño que le permita evaluar a las personas analizando las brechas entre las fortalezas y las necesidades de desarrollo y capacitación requeridas.

	- Complementar los datos obtenidos con la valoración de los puestos cara a la elaboración de los planes salariales de la empresa, de forma que los empleados, además de tener una remuneración en función del puesto que ocupen, también reciben una compensación, igual o distinta, en base a la eficacia y eficiencia con que realizan su trabajo. - Servir de criterio de evaluación de la eficacia de las acciones de reclutamiento, selección, formación y promoción que se lleven a cabo en la empresa.	
--	--	--

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

Una vez efectuado dicho comparativo, se logra determinar que la Fundación Progresamos, aunque cumple con los procesos que conforman la gestión de recursos humanos, no lo hace logrando un gestión integral del recurso humano desde el punto de vista de las competencias que es a dónde quiere llegar.

En otras palabras, la Fundación Progresamos al no contar con un modelo de gestión por competencias primero, no se está beneficiando de una ventaja competitiva, cuya clave está en la calidad y disposición del recurso humano, pues cuanto más integrado esté y más se aprovechen las cualidades de los mismos más fuerte será la organización; segundo no tiene claras las habilidades, conocimientos y destrezas que la organización necesita para implementar las competencias requeridas para cada cargo; tercero se está desperdiciando el desarrollo del talento humano con que cuenta, ya que si se contara con unas competencias laborales bien definidas, las actividades desarrolladas por las personas generarían un alto nivel de productividad y diferenciación ante los crecientes cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos planteados por las exigencias y necesidades del entorno.

7. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Este trabajo de asesoría y consultoría, toma gran importancia a partir del diagnóstico y los hallazgos descritos anteriormente, pues con este, se pretende generar el aporte inicial, que le permita a la Fundación Progresamos, tener una base para implementar todo este proceso de gestión por competencias y lo que el implica, a partir de la construcción de los perfiles de cargo bajo los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008.

En este punto, es importante recalcar que las competencias laborales deben estar cada día más asociadas a la productividad y la competitividad en las actividades desarrolladas por las personas con el fin de obtener un alto nivel de diferenciación debido a los crecientes cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos planteados por las exigencias y necesidades del entorno.

En el caso particular de la Fundación Progresamos, para poder elaborar los perfiles de cargo por competencias, se hace necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

- 7.1 Actualización de la estructura organizacional
- 7.2 Análisis de las actividades por cargo
- 7.3 Construcción de la matriz de interrelación de cargos y procesos
- 7.4 Entrevista a la Directora Ejecutiva
- 7.5 Formulación de competencias
- 7.6 Elaboración del mapa de competencias

A continuación se describen cada uno de los puntos mencionados anteriormente.

7.1 ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El primer paso que se lleva cabo en el desarrollo de este proyecto, es revisar el organigrama actual con que cuenta la Fundación Progresamos, con el objetivo de detectar fallas estructurales, ya que una buena representación gráfica de las unidades y relaciones, permite observar y detectar fácilmente el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí; así como también detectar si existe alguna relación de dependencia confusa y dobles líneas de mando.

En este proceso de revisión del organigrama actual de la organización (ver figura 3), se detectan las siguientes fallas:

- El cargo del Director del Comité Cívico Intergremial de Palmira (CCIP), ya no debe aparecer dentro del organigrama de la Fundación, pues este es un cargo que pertenece directamente a la estructura de la Cámara de Comercio de Palmira; es decir que la persona que ocupa este cargo, las funciones que realiza y las líneas de autoridad y de responsabilidad que tiene, dependen de los lineamientos de la Cámara de Comercio.
- El cargo del asistente administrativo no debe estar al nivel del asistente de dirección, sino al nivel de los coordinadores.
- El cargo del auxiliar administrativo no debe estar al nivel de los coordinadores, sino al nivel de los asesores.
- Los asesores y pasantes no deben estar al mismo nivel pues sus responsabilidades son muy diferentes.
- Los cargos de pasantes no deben estar contenidos en el organigrama de forma fija, pues estos solo dependen del tiempo que duren los proyectos.
- En este organigrama no se tienen contenidos los nuevos proyectos de tipo empresarial y social que está manejando la organización actualmente.
- Muchos de los cargos de asesores y pasantes ya no existen en la organización.

Con todo esto, se llega a la conclusión de presentar un organigrama acorde a los lineamientos y cargos que vemos actualmente dentro de la Fundación Progresamos. Este organigrama actualizado busca ser más flexible a los constantes cambios que sufre esta entidad principalmente cuando surgen nuevos proyectos que traen consigo nuevos cargos que no siempre serán fijos. (Ver anexo C)

7.2 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES POR CARGO

Una vez actualizado el organigrama de la Fundación Progresamos, y de determinar el número de cargos que entrarán dentro del estudio, se inicia el proceso con el que se pretende conocer todas y cada una de las actividades que realizan los

colaboradores en cada uno de sus cargos, a través de la aplicación de una encuesta, con la cual se busca conocer de primera mano las exigencias y necesidades de cada cargo con relación al personal que lo ejecuta.

En este punto del desarrollo del proyecto es la recolección de los datos uno de los aspectos más importantes, pues de esta depende en gran medida la confiabilidad y validez de la asesoría, por lo que se requirió dedicación, compromiso, colaboración y veracidad en la información suministrada por parte de los colaboradores y la directora, generando así un ambiente de confianza que permitió la aplicación de las encuestas para validar las actividades, responsabilidades y confirmación de los procesos en los que participa el personal.

Para realizar la encuesta, se construye un formulario con base en un modelo organizado con preguntas de importante aplicación (ver Anexo D) con el propósito de obtener información pertinente que permite la construcción de la matriz de interrelación de cargos y procesos para la Fundación Progresamos, así como también, lograr identificar las competencias que poseen los funcionarios según la información suministrada por ellos y adquirir datos importantes para construir el modelo de descripción de cargos.

A continuación se explica detalladamente el cuestionario utilizado para adquirir la información; el formato está compuesto por 3 preguntas macro, las cuales ayudaron de manera clara y ordenada a obtener la información evitando confusiones en la definición e intención de las preguntas formuladas.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

En este punto se encuentran las cuatro (4) primeras preguntas, en las cuales se deben registrar los aspectos que permitirán ubicar a la persona en un lugar y espacio laboral determinado dentro de la organización.

1. NOMBRE DEL CARGO: Mediante esta pregunta se pretende conocer la denominación que se le asigna al conjunto de actividades específicas que realiza una persona dentro de la organización.

2. PROCESO (S) A QUE PERTENECE: Por medio de esta pregunta se busca identificar de manera exacta donde se encuentra ubicado el colaborador, dentro de los **ocho (8)** procesos que tiene la organización.

3. NOMBRE DEL CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: Identificar la denominación que se le asigna al conjunto de actividades específicas que

desempeña la persona encargada del acompañamiento y buen funcionamiento de sus labores.

II. REQUISITOS DEL CARGO

En esta parte, encontrarán 2 preguntas relacionadas con los estudios realizados y la experiencia que posee la persona que actualmente está ocupando el cargo:

4. ESTUDIOS REALIZADOS: Programas y/o estudios que se hayan cursado después de la educación secundaria, y de los cuales se tenga soporte de la culminación exitosa de ellos, se debe indicar la fecha de inicio y de terminación de cada uno de ellos.

5. TIEMPO DE EXPERIENCIA: Es el tiempo de contacto directo que se haya tenido con una persona natural o jurídica por medio de un contrato, prestando servicios a cambio de una remuneración. Con lo anterior se puede llegar a conocer las habilidades, destrezas y conocimientos que se pudieron adquirir por medio de los cargos ocupados y desarrollados, ya sea en la misma organización o en otras anteriores, por lo cual se debe indicar el cargo actual que está ocupando, y si ha tenido empleos anteriores.

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

Este punto tiene como objetivo identificar de manera exacta todas las responsabilidades, funciones, tareas o actividades que desarrolla el encuestado en cada uno de los procesos en los que participa. Este tipo de pregunta permitió de manera general conocer el procedimiento y la forma como desarrollan las actividades anteriormente mencionadas.

Esta fue la parte de la encuesta en que más se ahondó, ya que se convierte en el suministro principal para empezar a establecer los perfiles de cargo en la Fundación Progresamos, en base a la educación, formación, habilidades y experiencia.

Otro de los medios utilizados para obtener e interpretar la información encontrada en el campo de trabajo fue la observación, la cual puede entenderse como “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”³⁵

³⁵Ladrón de Guevara, Laureano. Metodología de la Investigación Científica. USTA. Bogotá. 1997, p. 98

7.3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE CARGOS Y PROCESOS

Una vez realizada la recolección de los datos a través de las encuestas y de obtener la información de las actividades por el personal, se logran identificar los procesos en los que participa cada colaborador dentro de la organización.

Con base en esta información se procede a construir la matriz de interrelación de cargos y procesos que deberá manejar la Fundación Progresamos (ver Anexo E), la cual le servirá a la organización como base para identificar y definir por medio de ella el grado de participación de los colaboradores en los diferentes procesos.

7.4 ENTREVISTA A LA DIRECTORA EJECUTIVA

Para poder formular las competencias de la Fundación Progresamos, se hace necesario entrevistar a la Directora Ejecutiva acerca de aquellos aspectos que considera deben ser mejorados y cuáles mantenerse respecto al personal que tiene a cargo con el fin de establecer las características que determinen las competencias idóneas a nivel técnico – funcional, conductual y holístico las cuales deben permitir su medición y ser aplicables a todo el personal.

7.5 FORMULACIÓN DE COMPETENCIAS

El modelo de competencias sugerido para ser implementado en la Fundación Progresamos es el propuesto por Leonard Mertens conocidas como competencias funcionales/técnicas, conductuales y Holísticas las cuales reúnen un conjunto de características relacionadas con la actitud, comportamiento y el conocimiento que debe adquirir el personal para el desarrollo integral de sus funciones.

7.5.1 Las Competencias Funcionales/Técnicas: son aquellas que se encuentran relacionadas con la ejecución de las tareas, dando como resultado el logro de las funciones asignadas a un trabajador, se definen también como las Competencias del Saber y Saber Hacer.

7.5.2 Las Competencias Conductuales: son aquellas que permiten identificar el comportamiento de las personas, además pueden interferir directa o indirectamente en la realización de sus actividades, se definen también como las Competencias del Saber Estar.

7.5.3 Las Competencias Holísticas: son la combinación entre tareas y conductas, lo que facilita la interacción entre actitudes, aptitudes, habilidades y conocimiento; son conocidas como las Competencias de Poder o Querer Hacer.

Después de tener identificadas las características del personal idóneo según la Directora Ejecutiva de la Fundación Progresamos, y teniendo en cuenta los Valores Institucionales, se procede a analizar e identificar aquellas competencias pertinentes con la razón de ser de la organización las cuales causan un alto impacto en la productividad, competitividad, formación y eficacia de los colaboradores.

7.5.1 Las Competencias Funcionales/Técnicas

Las competencias Funcionales propuestas para la organización son:

- Pensamiento estratégico.
- Calidad del trabajo.
- Capacidad de planificación y organización.
- Trabajo en equipo.

7.5.2 Las Competencias Conductuales

Las competencias Conductuales propuestas para la organización son:

- Iniciativa.
- Creatividad e innovación.

7.5.3 Las Competencias Holísticas

Las competencias Holísticas propuestas para la organización son:

- Liderazgo.
- Relaciones públicas.
- Comunicación.
- Orientación al cliente.

7.6 ELABORACIÓN DEL MAPA DE COMPETENCIAS

Las competencias mencionadas anteriormente para la Fundación Progresamos, se describen en el mapa de competencias, donde se plantea la definición de cada una de ellas y las características especiales que las componen haciendo uso de niveles para identificar la complejidad de estas teniendo en cuenta el cargo. (ver Anexo G)

El Mapa de competencia ayuda a identificar las principales cualidades, habilidades y características que se buscan en la Fundación Progresamos. Adicionalmente los empleados de la organización pueden verificar si un puesto específico corresponde a sus habilidades individuales.

Los pasos anteriores, sirve para diligenciar e implementar el modelo propuesto para la descripción de cargos (ver Anexo F), elaborado para la totalidad de los colaboradores encuestados de la organización, en ellos se encuentra consignada la información recopilada y anteriormente descrita, los requerimientos para ocupar el cargo, es decir, las condiciones mínimas que debe reunir para desarrollar de manera idónea e integral las actividades conociendo en detalle las obligaciones, características de cada cargo y las competencias generales que describen las habilidades de los funcionarios, sin dejar a un lado que es una herramienta funcional en la evaluación de competencias para identificar las necesidades reales que tienen los colaboradores respecto a la formación que fortalezca a las mismas.

8. PROPUESTA DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

El identificar las competencias y diseñar los perfiles de cargo en los cuales se describe para cada colaborador las funciones y actividades según los procesos en los que participan, fue fundamental para proponer el modelo de evaluación de competencia que tendrá la organización, pues esta herramienta de medición, permite:

- Definir las responsabilidades y expectativas.
- Establecer metas y objetivos para un determinado período.
- Evaluar formalmente el desempeño de los colaboradores de acuerdo a las competencias previamente establecidas para la organización.
- Brindar retroalimentación.
- Realizar seguimiento e identificar si las acciones a desarrollar lograron disminuir las debilidades encontradas en el desempeño del colaborador.
- Identificar el grado de satisfacción con el que cada colaborador desarrolla sus tareas.

Además, a través de esta herramienta la organización puede tomar de decisiones sobre los componentes a fortalecer continuamente en el colaborador (capacitación) y así mejorar su desarrollo personal, profesional y organizacional, pues aprovecha la inversión en formación del recurso humano como medio para obtener mejores resultados dentro de la organización como lo es la alta productividad, competitividad y calidad.

Para la Fundación Progresamos, se diseñaron tres modelos de modelos de evaluación de competencias correspondientes a la Dirección Ejecutiva, Coordinadores y Líderes de Procesos y Asesores (Anexo H, I, J) respectivamente; estructurados así:

- Información general que identifica el cargo y la persona que lo ocupa.
- Se definen las competencias funcionales, conductuales y holística, y se plantean los puntos a evaluar de cada colaborados dependiendo el nivel que ocupa dentro del mapa de competencias según el cargo.
- Se identifican la puntuación (Tabla 6) que determina la calificación asignada al desempeño para identificar si el colaborador cumple o no con las competencias que maneja el cargo.
- Se da una calificación a las competencias técnicas, se describen las fortalezas identificadas en el colaborador de acuerdo a las competencias que le aplican y las competencias a desarrollar para mejorar el desempeño del colaborador.

Tabla 5. Puntuación para calificar la evaluación de competencias

Puntuación	Nivel	Descripción
1	Insatisfactorio	Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias del puesto de trabajo, el funcionario debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado su desempeño.
2	Poco satisfactorio	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto; la persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
3	Satisfactorio	Se entiende como el nivel esperado para el puesto. Las personas llevan a cabo sus tareas regularmente de forma profesional y eficaz. Este debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente con las exigencias principales del puesto, con el habitual de aquellas personas que tienen conocimiento, formación y experiencia apropiados para el puesto.
4	Muy satisfactorio	La persona demuestra de forma regular logros significativos, haciendo que los resultados superen lo esperado.
5	Excelente	Es el nivel que se utiliza para aquellas personas que demuestran logros extraordinarios en el desempeño de su trabajo y poco igualado por otros funcionarios que ocupan cargos similares.

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

9. CONCLUSIONES

- Se logró presentar un modelo de gestión por competencias laborales para la Fundación Progresamos, de tal forma que permite garantizar que los colaboradores de la organización cuenten con la capacidad de realizar de forma integral los procesos, de lograr la satisfacción de las expectativas de los clientes y que sea percibido por la organización como una opción para mejorar sus propias capacidades, aprovechando todo el potencial de sus empleados y conseguir con ello una mejora en su posicionamiento en el mercado.
- En el modelo de descripción de cargos se logró definir los niveles de educación que aplican para cada cargo, de tal forma que esto permite que las personas sean seleccionadas, capacitadas y evaluadas en función de los mismos, es decir, tener la persona idónea en cada puesto dentro de la organización.
- El modelo de descripción de cargo permite identificar los niveles iniciales de formación que tiene cada colaborador, pero de igual manera el modelo de evaluación por competencias permite identificar los niveles de formación continua que se deben desarrollar y fortalecer en el colaborador, viendo todo esto como una oportunidad de mejora para el mismo y la organización.
- Se definieron las competencias laborales que aplican a los colaboradores de tal forma que sea más fácil lograr la consecución de los objetivos estratégicos de la organización e identificar las necesidades asociadas al cargo que cada uno desempeña.
- Se logró presentar un modelo de evaluación de competencias laborales que permite evaluar en función del desarrollo de las tareas y de los resultados obtenidos e identificar y tomar acciones sobre las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas que va exigiendo el cargo por medio de la implementación de planes de capacitación para el fortalecimiento de las competencias, como lo es adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o modificar actitudes.

10.RECOMENDACIONES

- Aplicar los perfiles de cargo por competencias planteados en este proyecto de asesoría y consultoría, de tal forma que permitan mejorar las prácticas de la organización, y empezar a aprovechar los beneficios de las competencias. De igual manera estos perfiles se convierten en la base para comenzar a integrar todos los procesos de gestión humana (reclutamiento, selección, formación, planes de carrera, compensaciones y evaluación del desempeño), logrando así alcanzar un esquema global por competencias.
- Aplicar el modelo de evaluación de competencias, propuesto en este documento, el cual servirá a la organización para evaluar formalmente el desempeño de los colaboradores de acuerdo a las competencias previamente establecidas, brindar retroalimentación, realizar seguimiento e identificar si las acciones a desarrollar lograron disminuir las debilidades encontradas en el desempeño del colaborador.
- Al momento de evaluar las competencias de un colaborador, deberá hacerlo el superior inmediato, y a su vez se autoevaluará el mismo colaborador; haciendo uso ambos del modelo de evaluación de competencias propuesto en este proyecto, con el propósito de unificar y dar objetividad a la evaluación.
- Brindar capacitación a los evaluadores para orientarlos sobre el manejo de ésta nueva herramienta de medición y control de las competencias, para familiarizarlos con las técnicas que utilizarán y obtener así una calificación justa y objetiva.
- Es necesario contar con un rubro dentro del presupuesto anual de la organización, para los temas de capacitación que requieran los empleados una vez han sido evaluadas sus competencias y se hayan detectado debilidades o falencias.
- Modificar el formato de entrevista inicial con que cuenta actualmente la Fundación Progresamos, pues éste no está enfocado en identificar e indagar las competencias del personal interesado en ingresar a la organización.

- Dentro del proceso de selección, las pruebas técnicas y psicotécnicas que se le realicen al aspirante ha determinado cargo, deben estar encaminadas a identificar las competencias que requiere la Fundación Progresamos de sus colaboradores.
- Cada vez que surjan nuevos proyectos dentro de la organización y que traigan consigo nuevos cargos, el tema de análisis y descripción deberá hacerse partiendo del esquema por competencias propuesto en este documento.
- Es necesario elaborar un documento que estandarice las etapas del reclutamiento de la organización bajo el modelo de competencias.
- A partir de los cambios que realice la organización, los perfiles de cargos deberán ser actualizados en períodos determinados de tal forma que se adapten a las nuevas necesidades del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina.: GRANICAS S.A, 2003. ISBN: 950-641-317-7.

BERNAL T, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y económica. Santafé de Bogotá.: Pearson Educación de Colombia 2000. 278p. ISBN: 958-699-002-8.

ERNST & YOUNG CONSULTORES. Manual del director de recursos humanos. Madrid, España.: Edición especial Cinco Díaz, 1998. ISBN 84-8036-477-7

FUNDACIÓN PROGRESAMOS [En línea], www.fundacionprogresamos.org.co

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Técnica Colombiana para la presentación de tesis, trabajos de grados y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. NTC1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Técnica Colombiana para las Referencias Bibliográficas. Contenido, forma y estructura. Quinta actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2005. NTC 5613.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Tercera Actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. NTC-ISO9001.

ISO. Orientación sobre el concepto y uso del “enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. ISO/TC 176. [PDF], 2004. Comité Técnico. 11p.

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las competencias, cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Primera edición en lengua castellana. Barcelona, España.: Editorial Gestión 2000. ISBN: 978-848-088-933-9.

MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Santafé de Bogotá, Colombia.: MCGRAW-HILL, Inc. 1994. 243p. ISBN: 958-600-241-1.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá D.C.: MC GRAW HILL, 1997. 170p

MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Primera Edición. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR, 1996. 119 p. ISBN: 92-9088-060-8.

PEREDA, S. y BERROCAL, F. Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid, España.: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. ISBN: 978-848-004-482-0.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 22 ed. [En línea], <http://www.rae.es>

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Competencias laborales. [En línea], <http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO ENTREVISTA INICIAL

	FORMATO ENTREVISTA INICIAL	Código
Fecha de Emision: Fecha de Revision:	Versión	Página

Cargo a desempeñar: _____

Sueldo deseado: _____

DATOS PERSONALES

Nombre del
Entrevistado: _____

Edad: _____

Dirección: _____

Conformación Familiar:

Ambiente familiar:

ANEXO A

FORMATO ENTREVISTA INICIAL

	FORMATO ENTREVISTA INICIAL	Código
Fecha de Emision: Fecha de Revision:	Versión	Página

ASPECTOS ACADÉMICOS

ESTUDIOS	AÑOS	INSTITUCION	TITULO
PRIMARIOS	_____	_____	_____
SECUNDARIOS	_____	_____	_____
TÉCNICOS	_____	_____	_____
UNIVERSITARIOS	_____	_____	_____

METAS: _____

ASPECTOS LABORALES

EMPRESA: _____
TELÉFONO: _____
CARGO: _____
TIEMPO LABORADO: _____
MOTIVO DE RETIRO: _____

ANEXO A

FORMATO ENTREVISTA INICIAL

	FORMATO ENTREVISTA INICIAL	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

FUNCIONES- LOGROS: _____

VERIFICACIÓN:

Comentarios:

HORA DE LA ENTREVISTA:	FECHA DE LA ENTREVISTA:
NOMBRE ENTREVISTADO:	
NOMBRE ENTREVISTADOR:	

Fuente: Fundación Progresamos

ANEXO B

FORMATO SOLICITUD DE FORMACIÓN

	FORMATO SOLICITUD DE FORMACIÓN	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

Fecha de Solicitud: _____

Nombre del Solicitante:

Cargo que desempeña:

Fecha de inicio de la capacitación: _____

Horas posibles de capacitación: _____

Periodo de la capacitación:

Marque con una (X) la(s) razón(es) por la cual toma el curso de capacitación:

A. Evaluación de Competencias		B. Quejas y Reclamos		C. Acciones Correctivas	
D. Acciones Preventivas		E. Auditorías Internas		F. Proyectos de Desarrollo	
G. Solicitud del jefe Inmediato		H. Actualización		I. Iniciativa Propia	
J. Otro. ¿Cuál? _____					

ANEXO B

FORMATO SOLICITUD DE FORMACIÓN

	FORMATO SOLICITUD DE FORMACIÓN	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

Nombre de la Formación:

Objetivo de la Formación:

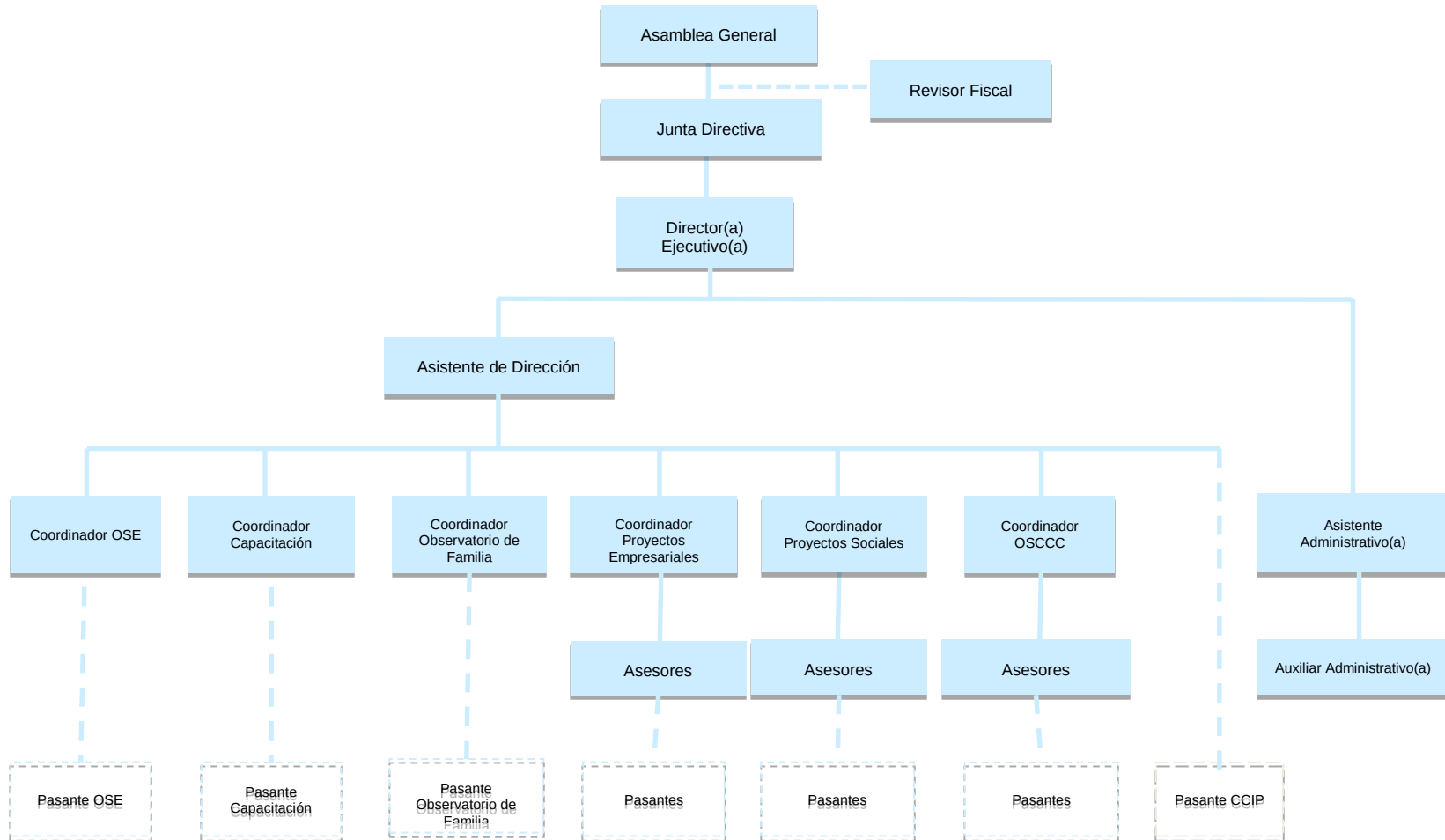
Nombre de la Entidad o del Conferencista que dictará la formación:

Vo. Bo. Directora Ejecutiva

Fuente: Fundación progresamos

ANEXO C

ACTUALIZACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNDACIÓN PROGRESAMOS



Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO D

FORMATO DE ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN - ANÁLISIS DE CARGO

	PERSONA ENCUESTADA:	
	FECHA:	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	
PROCESO (S) A QUE PERTENECE:	
NOMBRE DEL CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:	

II. REQUISITOS DEL CARGO

ESTUDIOS REALIZADOS

PROGRAMA REALIZADO:	
FECHA DE INICIO:	
FECHA DE TERMINACIÓN	

PROGRAMA REALIZADO:	
FECHA DE INICIO:	
FECHA DE TERMINACIÓN	

ANEXO D

FORMATO DE ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN - ANÁLISIS DE CARGO

TIEMPO DE EXPERIENCIA

CARGO ACTUAL:	
EMPLEO ANTERIOR:	

III. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO		
ENTRADAS (REQUERIMIENTOS)	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	SALIDAS O RESULTADOS

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO E

MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE CARGOS Y PROCESOS

PROCESOS FUNCIONARIO	DIRECCIÓN		VALOR				APOYO	
	DIRECCIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA	GESTIÓN DE LA CALIDAD	GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES	ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	COMPRAS Y MANTENIMIENTO	GESTIÓN HUMANA
Directora Ejecutiva								
Asistente de Dirección								
Asistente Administrativo								
Coordinador Observatorio Socioeconómico (OSE)								
Coordinador Capacitación								
Coordinador Observatorio de Familia								
Coordinador de Proyectos de Desarrollo Empresarial								
Coordinador de Proyectos Sociales								
Coordinador Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana (OSCCC)								
Auxiliar Administrativo								
Asesor Proyectos Sociales								
Asesor Proyectos de Estudio y Publicaciones								
Asesor Proyectos de Desarrollo Empresarial								

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO F

MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

	DESCRIPCIÓN DE CARGO ASESOR(A) DE PROYECTOS DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	ASESOR(A) DE PROYECTOS DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES
CARGO SUPERIOR INMEDIATO:	COORDINADOR(A) DEL OBSERVATORIO DE SEGURIDAD CONVIVENCIA Y CULTURA CIUDADANA
PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA	
- Estudios y Publicaciones. - Formación y Capacitación.	
2. MISIÓN DEL CARGO	
Apoyar con asesorías y desarrollo de actividades específicas la gestión del coordinador del Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana, para que se cumplan los objetivos con calidad, costes, funcionalidad y satisfacción del cliente.	
3. ANÁLISIS DEL CARGO	
3.1 FUNCIONES DEL CARGO POR PROCESOS	

3.1.1 Estudios y Publicaciones	
PLANEAR	- Planear conjuntamente con el superior inmediato las actividades para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto de acuerdo con las metas e indicadores contenidos en la ficha técnica.

ANEXO F

MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

	DESCRIPCIÓN DE CARGO ASESOR(A) DE PROYECTOS DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

	- Elaborar los cronogramas de trabajo.
HACER	- Recopilar la información de las fuentes relacionadas con el estudio a realizar. - Realizar levantamiento de antecedentes de los temas de estudio. - Realizar encuestas y entrevistas como apoyo a los estudios y publicaciones. - Ejecutar los mecanismos y herramientas definidas para la eficiente gestión del estudio a realizar. - Diseñar y ejecutar un sistema de indicadores para su plan de trabajo. - Realizar acopio y procesamiento de la información. - Presentar informes estadísticos relacionados con los diferentes fenómenos o factores que resultan del estudio. - Construir, difundir, publicar y socializar los diferentes estudios. - Elaborar mapas georeferenciados. - Realizar el informe final de los estudios desarrollados. - Realizar reuniones o entrevistas de concertación con poblaciones específicas para la realización de las actividades propias del estudio. - Rendir los informes de cumplimiento y ejecución presupuestal.
VERIFICAR	- Realizar seguimiento del estado del estudio.

ANEXO F

MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

	DESCRIPCIÓN DE CARGO ASESOR(A) DE PROYECTOS DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

	- Dar seguimiento al proceso de impresión de las publicaciones. - Verificar y hacer el análisis de los indicadores del proyecto. - Realizar seguimiento, ejecución y cumplimiento al avance de las actividades a su cargo en el proyecto.
ACTUAR	- Implementar las acciones necesarias de mejoramiento continuo cuando sea necesario. - Tomar los correctivos cuando sean necesarios. - Ajustar planes de trabajo cuando se requiera. - Reportar situaciones que afecten los resultados. - Proponer alternativas de solución al desarrollo del proyecto cuando este se encuentre en situación de riesgo.
RESPONSABILIDADES	- Entregar informes técnicos y operativos solicitados por las fuentes de cofinanciación del proyecto, de manera oportuna y pertinente. - Reportar situaciones que afecten los resultados. - Establecer y cumplir con un plan de trabajo. - Desarrollar todas aquellas funciones compatibles con el cargo que crea convenientes y/o le sean asignadas por su superior inmediato.

3.1.2 Formación y Capacitación	
PLANEAR	- Participar en las actividades de planificación de los programas de capacitación de acuerdo con los objetivos y metas trazados en el marco del proyecto.

ANEXO F

MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

	DESCRIPCIÓN DE CARGO ASESOR(A) DE PROYECTOS DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

HACER	- Ejecutar el plan de capacitación de acuerdo con los objetivos y metas trazados. - Identificar conferencistas. - Reservar salones para las capacitaciones. - Confirmar asistencia. - Apoyo técnico en la logística del evento. - Dar trámite a las quejas y/u observaciones presentadas en los eventos. - Presentar informes al superior inmediato y a la Directora Ejecutiva de la Fundación Progresamos para reportar el cumplimiento de las actividades dentro del proceso de capacitación.
VERIFICAR	- Evaluar todos los eventos de capacitación de acuerdo con los procedimientos y documentación establecida por el Sistema de Gestión de Calidad de la Fundación Progresamos. - Verificar hoja de vida y soportes del conferencista. - Verificar la logística del evento.
ACTUAR	- Implementar las acciones necesarias de mejoramiento continuo para el proceso de capacitación de la Fundación Progresamos. - Tomar los correctivos necesarios con el coordinador del proyecto. Realizar no conformidades cuando se requieran.
RESPONSABILIDADES	- Presentar informes al coordinador del proyecto para reportar el cumplimiento de las actividades de capacitación.

ANEXO F

MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

	DESCRIPCIÓN DE CARGO ASESOR(A) DE PROYECTOS DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

	- Diligenciar el documento de reserva de salones. - Dejar registro organizado y archivado de los eventos realizados. - Cumplir con todos los requisitos que estable el Sistema de Gestión de Calidad de la Fundación progresamos.
--	---

3.2 RELACIONES	
Organizaciones Estatales y Privadas	Clientes
- Cámara de Comercio - Universidades - Instituciones educativas - Alcaldía de Palmira - Secretarías municipales - Ministerio de Educación Nacional - Secretaría de Gobierno - SIJIN - CESPAS - Fiscalía General de la Nación - Personería de Palmira - Cuerpo de Bomberos de Palmira - Medicina Legal y Ciencias Forenses - Policía Nacional - Dirección de tránsito y transporte	- Entidades Públicas y Privadas - Autoridades e instituciones de Policía y Justicia - Academia - Comunidad en general

ANEXO F

MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

	DESCRIPCIÓN DE CARGO ASESOR(A) DE PROYECTOS DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

3.3 JORNADA LABORAL
Diurna, de 7:15 a.m. a 12:00m y de 1:30 p.m. a 5:30 p.m., de lunes a viernes

4. COMPETENCIAS LABORALES PARA EL CARGO		
EDUCACIÓN	- Profesional en algún área específica dependiendo el componente del proyecto de estudios y publicaciones a realizar.	
FORMACIÓN	- Conocimiento en la elaboración de planes de trabajo y presupuesto. - Conocimiento en la elaboración y manejo de indicadores de gestión. - Dominio en tratamiento y análisis de datos estadísticos. - Dominio en Planeación Estratégica.	
EXPERIENCIA	- 1 año de experiencia en cargos de asesoría en proyectos enfocados a la realización de estudios.	
HABILIDADES		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	COMPETENCIAS HOLÍSTICAS
- Calidad del trabajo. - Capacidad de planificación y organización. - Trabajo en equipo.	- Iniciativa.	- Relaciones públicas. - Comunicación. - Orientación al cliente.

ANEXO F

MODELO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

	DESCRIPCIÓN DE CARGO ASESOR(A) DE PROYECTOS DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

COMPETENCIAS TÉCNICAS
- Dominio del paquete computacional Office.
- Conocimiento del manejo de base de datos.
- Conocimiento en Planeación Estratégica.
- Conocimientos de Estadística.
- Conocimientos en métodos y técnicas de investigación cualitativa.
- Conocimiento en la elaboración y manejo de indicadores de gestión.
- Conocimiento en la elaboración de planes de trabajo y manejo presupuestal.
- Conocimiento en la elaboración de informes internos y externos.
- Conocimiento del proceso Estudios y Publicaciones de la Entidad.
- Conocimiento del proceso Formación y Capacitación de la Entidad.

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORO			
REVISO			
APROBO			

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO G

MAPA DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	NIVELES	Directora Ejecutiva	Asistente de Dirección	Asistente Administrativa	Coordinador OSF	Coordinador Capacitación	Coordinador Observatorio de Familia	Coordinador de Proyectos Empresariales	Coordinador de Proyectos Sociales	Coordinador OSCCC	Auxiliar Administrativo	Asesor Proyectos Sociales	Asesor Proyectos Estudios y Publicaciones	Asesor Proyectos Empresariales
COMPETENCIAS FUNCIONALES														
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	1 Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, presentar proyectos, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	X												
CALIDAD DEL TRABAJO	1 Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficacia y calidad; es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares de la Fundación; es ampliamente reconocido por su capacidad de cumplir con los compromisos desafiantes que adquiere. Ayuda a otros a cumplir con altos estándares de calidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	1 Es la capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas; es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO	1 Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación; Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.	X												
TRABAJO EN EQUIPO	2 Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área / proceso. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en su equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo; Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COMPETENCIAS CONDUCTUALES														
INICIATIVA	1 Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

ANEXO G

MAPA DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	NIVELES	Directora Ejecutiva	Asistente de Dirección	Asistente Administrativa	Coordinador OSF	Coordinador Capacitación	Coordinador Observatorio de Familia	Coordinador de Proyectos Empresariales	Coordinador de Proyectos Sociales	Coordinador OSCCC	Auxiliar Administrativo	Asesor Proyectos Sociales	Asesor Proyectos Estudios y Publicaciones	Asesor Proyectos Empresariales
COMPETENCIAS CONDUCTUALES														
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	1 Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas; es recursivo, innovador y práctico; es capaz de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto; busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		
COMPETENCIAS HOLISTICAS														
LIDERAZGO	1 Es la habilidad necesaria para orientar la acción de su equipo de trabajo en una dirección determinada, inspirando los valores de la Fundación y anticipa escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, hace seguimiento a los mismos y tiene la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los demás; Tiene energía y la transmite a su equipo de trabajo; Motiva e inspira confianza. Maneja el cambio para asegurar el sostenimiento y mejora de la Fundación; Forma, guía y da retroalimentación a sus colaboradores para su desarrollo.	X												
LIDERAZGO	2 Orienta la acción de las personas a su cargo en una dirección determinada, inspirando los valores de la Fundación y anticipa escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija los objetivos de acuerdo al Plan de Trabajo Institucional, realiza su seguimiento con retroalimentación, integrando las opiniones de los miembros de su equipo; Tiene energía y la transmite a su equipo de trabajo; Motiva e inspira confianza.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
RELACIONES PÚBLICAS	1 Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre clientes, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad. Establece y mantiene relaciones cordiales con sus compañeros de labor y colegas con el objetivo de lograr mejores resultados en las tareas que es responsable.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COMUNICACIÓN	1 Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito; Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprende la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Es tener la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad; Es la habilidad de comunicar a través de artículos y documentos en forma concisa y clara para los demás.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ORIENTACION AL CLIENTE	1 Es el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, demuestra que comprende y se esfuerza por conocer y resolver los problemas del cliente, anticipándose a sus pedidos o solicitudes. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar; propone acciones dentro de la Fundación para lograr la satisfacción de los clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado

ANEXO H

MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

	FORMATO PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

CARGO:	FECHA DE LA REVISIÓN:
TIEMPO EN EL CARGO:	

COMPETENCIAS FUNCIONALES						
PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, presentar proyectos, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente
PUNTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES	Calif:				
CALIDAD DEL TRABAJO: Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad; es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares de la Fundación; es ampliamente reconocido por su capacidad de cumplir con los compromisos desafiantes que adquiere. Ayuda a otros a cumplir con altos estándares de calidad.						
PUNTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES	Calif:				

ANEXO H

MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

	FORMATO PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN: Es la capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas; es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

PUNTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES	Calif:				

TRABAJO EN EQUIPO

1. Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación; Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
2. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área / proceso. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones. Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en su equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo; Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo.

PUNTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES	Calif:				

ANEXO H

MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

	FORMATO PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

COMPETENCIAS CONDUCTUALES						
INICIATIVA: Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente
PUNTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES	Calif:				
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas; es recursivo, innovador y práctico; es capaz de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto; busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.						
PUNTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES	Calif:				
COMPETENCIAS HOLISTICAS						
LIDERAZGO 1. Es la habilidad necesaria para orientar la acción de su equipo de trabajo en una dirección determinada, inspirando los valores de la Fundación y anticipa escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, hace seguimiento a los mismos y tiene la		(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente

ANEXO H

MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

	FORMATO PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los demás; tiene energía y la transmite a su equipo de trabajo; Motiva e inspira confianza. Maneja el cambio para asegurar el sostenimiento y mejora de la Fundación. Forma, guía y da retroalimentación a sus colaboradores para su desarrollo. 2. Orienta la acción de las personas a su cargo en una dirección determinada, inspirando los valores de la Fundación y anticipa escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija los objetivos de acuerdo al Plan de Trabajo Institucional, realiza su seguimiento con retroalimentación, integrando las opiniones de los miembros de su equipo; Tiene energía y la transmite a su equipo de trabajo; Motiva e inspira confianza.						
PUNTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES	Calif:				

RELACIONES PÚBLICAS: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre clientes, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad. Establece y mantiene relaciones cordiales con sus compañeros de labor y colegas con el objetivo de lograr mejores resultados en las tareas que es responsable.

PUNTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES	Calif:				

ANEXO H

MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

	FORMATO PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

COMUNICACIÓN: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito; Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprende la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Es tener la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad; es la habilidad de comunicar a través de artículos y documentos en forma concisa y clara para los demás.

PUNTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES	Calif:					

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Es el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, demuestra que comprende y se esfuerza por conocer y resolver los problemas del cliente, anticipándose a sus pedidos o solicitudes. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar; propone acciones dentro de la Fundación para lograr la satisfacción de los clientes.

PUNTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES	Calif:					

ANEXO H

MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

	FORMATO PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

COMPETENCIAS TÉCNICAS						(1) Insatisfactorio	(2) Poco satisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio	(5) Excelente
FORTALEZAS IDENTIFICADAS										
Competencias Funcionales										
Competencias Conductuales										
Competencias Holísticas										
Competencias Técnicas										

ANEXO H

MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

	FORMATO PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Código
Fecha de Emisión: Fecha de Revisión:	Versión	Página

COMPETENCIAS QUE SE DEBEN FORTALECER O DESARROLLAR			
Competencia	Acciones a Desarrollar	Fecha de Ejecución	Fecha de Verificación

Fuente: Diseño del equipo gestor del proyecto de grado