

**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS  
EXPORTADORAS CASO PETCO S.A.**

**NATALIA MARIA ZARATE PEREZ  
JESSICA MACIA RODRIGUEZ**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

**2003**

**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS  
EXPORTADORAS CASO PETCO S.A.**

**NATALIA MARIA ZARATE PEREZ**

**JESSICA MACIA RODRIGUEZ**

**Monografía para optar al título de  
Economía y Administración de Empresas**

**Asesor**

**JAIRO PEREZ PACHECO**

**Ingeniero Industrial**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

**2003**

**Nota de aceptación**

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena, Octubre de 2003

## CONTENIDO

	Pág.
	7
INTRODUCCIÓN	
1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	9
1.1 GENERALIDADES PETCO S.A.	9
1.1.1 Dirección de Producción	11
1.1.2 Dirección Financiera y Administrativa	13
1.2 HISTORIA	15
1.3 MISIÓN	18
1.4 VISIÓN 2005	18
1.5 POLITICA DE CALIDAD	19
1.6 SISTEMAS DE GESTIÓN	20
1.7 GESTION AMBIENTAL	21
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	30
5. OBJETIVOS	31
5.1 OBJETIVOS GENERALES	31
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	31

6. COMPETENCIA LABORAL	32
6.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	37
6.2 VENTAJAS PARA LOS EMPLEADOS	52
6.3 VENTAJAS PARA LA EMPRESA	54
6.4 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	56
6.4.1 Semejanza entre normas de competencia laboral y las normas ISO	58
6.5 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	60
6.6 ETAPAS EN LA IMPLEMENTACION DEL MODELO	66
6.6.1 Sensibilización	66
6.6.2 Análisis de los puestos de trabajo	66
6.6.3 Definición del perfil de competencias requeridas	67
6.6.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles	67
7. MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES	68
7.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	68
7.2 RETOS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	71
7.3 ALINEAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA	72
7.4 CLAVE PARA UNA GESTIÓN INTEGRADA DEL TALENTO HUMANO	74
7.5 ¿CÓMO CONSTRUIR UN MODELO DE COMPETENCIAS?	75
7.6 ¿CÓMO SE DEFINE UNA COMPETENCIA?	77
7.7 PERFIL DE COMPETENCIAS	78
7.8 MODELOS DE COMPETENCIAS	79
7.8.1 EL ENFOQUE FUNCIONAL	79

7.8.1.1 En Busca de Los Elementos de Competencia	80
7.8.1.2 Esquema General de un Mapa Funcional	82
7.8.1.3 Criterios de Desempeño	88
7.9 EJEMPLO 1 CRITERIOS DE DESEMPEÑO Y RANGO DE APLICACION COMPETENCIAS Y EVIDENCIAS REQUERIDAS	92
7.10 EJEMPLO 2 CRITERIOS DE DESEMPEÑO Y RANGO DE APLICACION COMPETENCIAS Y EVIDENCIAS REQUERIDAS	93
8. GESTIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA PETCO S.A.	94
8.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS	95
9. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS.	133
10. CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	143
LISTA DE ANEXOS	148
ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA DE CARGOS Y FUNCIONES PARA EMPLEADOS DE NIVEL GERENCIAL DE PETROQUÍMICA COLOMBIANA S.A. (PETCO)	149
ANEXO B: FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	155
ANEXO C: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	163

## INTRODUCCIÓN

Petroquímica Colombiana S.A. PETCO, es una compañía privada con sede industrial en Cartagena, dedicada a la producción y comercialización de materias primas para la industria de los plásticos. Su actividad principal es la manufactura y venta de resinas de cloruro de polivinilo (PVC), un versátil material plástico con innumerables aplicaciones en los más diversos campos industriales.

Por más de 35 años, PETCO S.A. se ha distinguido por su compromiso y eficacia en la generación de empleos, divisas y bienestar social. Ejerce un activo liderazgo en iniciativas cívicas y gremiales que benefician a la ciudad de Cartagena y a las poblaciones marginadas localizadas en sus alrededores, incluyendo proyectos como la Fundación Mamonal, bajo cuya gestión se han edificado escuelas, acueductos, puestos de salud, centros de capacitación laboral y microempresas que contribuyen al progreso de la región.

Actualmente la empresa se encuentra en una etapa muy importante ya que esta pasando por un proceso de reestructuración en todos los procesos y se quiere lograr un aprovechamiento total de su capital humano, por esta razón se está implementando una herramienta estratégica muy importante que es la Gestión por Competencias que, a

su vez, debe ser implementada para cumplir con los requisitos que exige la norma ISO 9000 versión 2000, para, de esta forma, poder permanecer y atraer nuevos clientes en el mercado extranjero, siendo éstos de vital importancia ya que representan un gran mercado potencial.

Uno de los cambios por el que está pasando la empresa se instaura en la estructuración de la empresa en una gestión por procesos, es decir, busca pasar de una estructura burocrática departamental a una estructura por procesos, el cual construye una organización más horizontal e híbrida.

Otro cambio, ya mencionado, está relacionado con un requisito de la norma ISO 9000 versión 2000, que es la gestión del personal por competencias, una nueva perspectiva para el manejo y desarrollo del personal, basado en mirar al trabajador de una manera integral incluyendo su entorno, como aspectos que afectan el desempeño en el trabajo. Este enfoque sistémico es benéfico al mirar la aplicación del trabajo buscando resultados directos en el trabajo y en el proceso en general.

## **1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

### **1.1 GENERALIDADES PETCO S.A.**

PETCO S.A. es una compañía Colombiana dedicada a la producción de cloruro de polivinilo, o PVC, un versátil material plástico con innumerables aplicaciones en los más diversos campos e industrias.

Cuenta actualmente con una capacidad instalada de producción de 266.000 toneladas métricas de PVC por año, de las cuales exporta alrededor del 60%, principalmente hacia los países de la Comunidad Andina, Chile, Centroamérica y El Caribe.

La estrategia competitiva de la empresa se fundamenta en la calidad del producto, el servicio al cliente y el mejoramiento continuo. El empleo de tecnologías de punta en todos los procesos del negocio y el valioso capital humano de PETCO S.A. han sido factores claves para conquistar una posición de liderazgo en la industria.

Los objetivos de PETCO S.A. están orientados hacia la generación de riqueza y progreso social, suministrando productos que mejoran la calidad de vida y operando bajo los criterios del desarrollo sostenible.

El sistema de calidad de PETCO S.A. satisface los requisitos de la norma ISO 9000 y su conformidad ha sido certificada desde 1993 por Icontec. Paralelamente con su propio desarrollo, ha liderado la creación y puesta en marcha de nuevas compañías locales en el ramo de los plásticos, entre las cuales se destacan: Propilco S.A, fabricante de polipropileno; Royalco S.A, resultado de un joint venture entre PETCO S.A. y Royal Housing Systems, de Canadá, para introducir el sistema constructivo Royal en Latinoamérica; y Geon Polímeros Andinos S.A., fruto de una asociación con PolyOne Corporation en el negocio de los compuestos de PVC. Todo ello ha contribuido de manera importante a la generación de empleo y de progreso en el país.

Por sus aportes al desarrollo nacional, PETCO S.A. se ha hecho merecedora de importantes distinciones otorgadas por el gobierno Colombiano, como son: la Medalla al Exportador, Categoría Oro, y la Medalla al Mérito Industrial.

PETCO S.A. cuenta con 435 colaboradores cuidadosamente seleccionados y entrenados. Sus credenciales incluyen desde profesionales universitarios y especialistas, hasta técnicos y bachilleres capacitados en la tecnología del PVC.

En Cartagena, donde la planta está localizada, se emplean 372 colaboradores para atender las áreas de producción, mantenimiento, control de calidad, logística, ingeniería, proyectos e investigación. En Bogotá, 63 personas laboran en las áreas de ventas, servicio al cliente, finanzas, contabilidad y sistemas.

En la planta de Cartagena tienen sedes todas las dependencias y personal responsable de desarrollar los procesos de producción. Bajo el mando del director de producción, operan las siguientes áreas:

**1.1.1 Dirección de Producción.** Cuenta con 7 superintendencias, las cuales se encargan del manejo de la producción.

- Superintendencia de Relaciones Industriales

Se encarga de orientar, apoyar y coordinar los proceso de administración de los recursos humanos de la empresa, asegurando una adecuada selección, motivación, desarrollo y compensación del personal, para lograr óptimos niveles de productividad, manteniendo un clima laboral armónico y garantizando la seguridad de las operaciones.

- Relaciones Industriales desarrolla y / o coordina los procesos de:
- Capacitación, selección y enganche de personal.
- Capacitación y desarrollo humano.
- Seguridad industrial.
- Medicina e higiene del trabajo.
- Administración de salarios y beneficios.
- Desarrollo de la organización y comunicaciones.
- Relaciones laborales.

#### - Superintendencia de Producción

Responde por la programación de las operaciones productivas y por el eficiente cumplimiento de las metas de producción establecidas para cada una de las plantas.

#### - Superintendencia de Ingeniería de proceso

Se encarga de desarrollar la ingeniería necesaria para controlar y mejorar la eficiencia de los procesos, optimizar la calidad del producto, reducir los costos de producción y evitar la contaminación ambiental.

Así mismo, esta dependencia es responsable por la investigación y asimilación de nuevas tecnologías de producción que adquiera la empresa; estudia la conveniencia de nuevos equipos o métodos de trabajo para reducir pérdidas de proceso, ahorrar energía y minimizar el consumo de materiales.

#### - Superintendencia de Laboratorio y departamento de control de calidad

Los analistas de laboratorio realizan análisis de muestras de materias primas, producto en proceso y producto terminado, con el fin de verificar la calidad de los insumos empleados y generar la información necesaria para controlar la calidad del producto durante las diversas etapas del proceso de fabricación.

-Superintendencia de mantenimiento mecánico y de electricidad e instrumentación

Proporciona el apoyo técnico y de ingeniería necesario para mantener en óptimo estado de funcionamiento los equipos y sistemas de las plantas con el fin de lograr la máxima duración y disponibilidad continua, en buen estado operativo al mínimo costo.

- Superintendencia Administrativa

Proporciona el apoyo necesario para gestionar la oportuna compra y suministro de los materiales que requiere la operación productiva de las plantas; coordina y controla la prestación de servicios administrativos tales como: bodegaje y despacho de productos terminados, facturación, tesorería local, archivo, mensajería y otros servicios generales.

- Superintendencia de Ingeniería y proyectos

Desarrolla la ingeniería necesaria para el diseño y construcción de nuevas facilidades locativas, equipos o sistemas de proceso, así como la interventoría necesaria para la ejecución de obras y servicios contratados a terceros.

Participa conjuntamente con ingeniería de proceso, en la formulación y estudio de proyectos de ensanche y desarrollo tecnológico, así como de prestar la asistencia técnica que se requiera para su ejecución.

**1.1.2 Dirección Financiera y Administrativa.** Esta dirección se encarga del manejo administrativo y se encuentra situada en la capital del país.

#### - Gerencia Administrativa

Con sede en Bogotá, es responsable del manejo y control contable de la compañía. Gestiona todo lo referente a aspectos tributarios y fiscales. Interviene en el establecimiento de políticas administrativas generales y asesora en el establecimiento de nuevos sistemas y procedimientos para garantizar la optimización de los procesos administrativos y de control.

La gerencia administrativa tiene a cargo la dirección y control de los servicios necesarios para la operación de la sede y cumple las funciones administrativas de personal en Bogotá.

#### - Gerencia Financiera

Cumple la misión de suministrar a la empresa, en el momento indicado, al menos costo posible y reduciendo al máximo los riesgos, los flujos de dinero necesarios para invertir en nuevos activos, gastos de funcionamiento o proyectos, efectuando la recepción de los ingresos de la empresa y asesorando en la evaluación de alternativas para la destinación de los fondos y la obtención de nuevas fuentes de financiación.

#### - Departamento de Sistemas

Responde por el desarrollo y mantenimiento de los recursos de cómputo, aplicaciones y sistemas de información computarizada de la compañía. Asesora en la revisión de métodos y procedimientos, con el fin de mejorar la eficiencia y productividad del trabajo; diseña y actualiza los sistemas para procesamiento de datos que permiten conocer en todo momento la situación de la empresa.

### - Departamento Comercial

Proporciona los servicios de apoyo necesarios para gestionar operaciones de comercio exterior tales como: obtención de licencias para la importación de equipos y materiales, operaciones cambiarias y fiscales derivadas de las exportaciones a otros países.

Además se localizan allí las dependencias responsables de mercadeo y venta de todos los productos producidos en PETCO S.A., operando bajo la dirección de la Gerencia de ventas.

## **1.2 HISTORIA**

El nacimiento de la empresa se remonta a los comienzos de los años sesenta, cuando la incipiente industria transformadora del PVC en el país escasamente alcanzaba a consumir unas 2000 toneladas métricas de este material, las cuales debían ser importada en su totalidad.

Hacia 1962, un grupo de inversionistas colombianos logro interesar a la empresa Diamond Alkali Inc., de Cleveland, USA, en un proyecto para la fabricación de PVC en el país. La empresa norteamericana aceptó participar, aportando la tecnología y algo del capital requerido para realizar el proyecto.

En Enero de 1963, se legaliza la construcción de la empresa y, el Octubre, se inicia la construcción de la planta en Cartagena. El 4 de Noviembre de 1965, comienzan las

operaciones de la planta de resinas, con cuatro reactores pequeños y 60 empleados, la capacidad inicial de producción era de la orden de 5000 toneladas métricas al año.

Durante sus primeros años, la empresa se orientó principalmente a abastecer el mercado Colombiano. El rápido crecimiento de la demanda local y las nacientes oportunidades comerciales en la subregión andina justificaron sucesivas expansiones, las cuales se realizaron en 1968, 1970, 1973 y 1975.

Entre 1972-1975, Petroquímica Colombiana intento sustituir la importación de su materia prima básica, el monómero del cloruro vinilo, y para ello, realizo el montaje de una planta de EDC-MVC, en la cual, se obtendría el monómero a partir del cloro producido por industria local. Este proyecto no tuvo buenos resultados por dificultades en el abastecimiento del cloro, pero dejo a la empresa invaluable experiencias.

En 1980, PETCO S.A. decidió incrementar sustancialmente la producción de PVC tipo Suspensión para impulsar una estrategia exportadora encaminada a mejorar la participación de la empresa en el mercado Andino. Se instaló entonces una segunda planta, equipada con reactores de gran capacidad y tecnología de vanguardia adquirida a la compañía *BF Goodrich* - hoy *The Geon Company*. Las nuevas instalaciones hicieron posible obtener economías de escala en la producción, mayor uniformidad en la calidad del producto y una operación acorde con los parámetros internacionales de seguridad y protección ambiental más exigentes para este tipo de industria.

La aceptación de los productos de PETCO S.A. en el mercado externo fue excepcional. Ello motivó nuevas expansiones en 1986 y 1989, para atender las exportaciones, las cuales en 1988 sobrepasaron las 50.000 toneladas. En 1991 se adicionaron dos reactores más para alcanzar las 160.000 toneladas anuales.

Desde mediados de la década de los setenta, PETCO S.A., comenzó a estudiar la posibilidad de diversificar su producción, incursionando en el mercado de otros termoplásticos.

El polipropileno constituyó entonces un objetivo primordial dentro de los planes de crecimiento de la empresa, considerando el potencial exportador, la creciente demanda mundial y la necesidad de sustituir las importaciones nacionales de este producto.

Las buenas perspectivas del mercado externo motivaron la instalación de una segunda planta con la avanzada tecnología desarrollada por BF *Goodrich*, - hoy *Oxy Vinils LP* – para la producción del PVC suspensión. Esta planta inicio sus operaciones en 1983.

En 1994, PETCO S.A. inició la producción de PVC tipo Emulsión, un tipo especial de resina utilizada especialmente en aplicaciones que requieren una textura espumada, como cueros artificiales, pisos, juguetes y recubrimientos para paredes.

En 1995, se realizó otra expansión en la planta de PVC de Suspensión. La instalación de dos nuevos reactores, actualmente en curso, mantendrá a PETCO S.A. con opción de atender nuevos mercados en Europa y el Oriente, al permitirle contar con 60.000 toneladas adicionales de PVC tipo Suspensión destinadas a la exportación, a partir de enero del 2000.

En Julio de 2001, se culmina una nueva expansión en la planta de PVC suspensión, llevando la capacidad instalada para este tipo de resinas hasta 300000 toneladas por año.

### **1.3 MISIÓN**

Generar riqueza, con el fin de contribuir al progreso de nuestra comunidad empresarial y del país, liderando con calidad, ética y conciencia ecológica la fabricación de materiales para la industria del plástico e impulsando su transformación y uso a través de clientes satisfechos, de modo que sus innumerables aplicaciones mejoren la calidad de vida.

### **1.4 VISIÓN 2005**

Somos reconocidos como líderes en los mercados tradicionales del PVC en Latinoamérica, logrando un crecimiento sostenido en productos especializados.

Apoyados en un equipo humano con alto sentido ético, competente y motivado, contamos con tecnologías y procesos efectivos, que aseguran nuestra operación con Objetivos Estratégicos 2005.

## **1.5 POLITICA DE CALIDAD**

Nuestro compromiso es lograr la completa satisfacción del cliente, mediante la fabricación eficiente y la entrega oportuna de productos que consistentemente cumplan con la calidad requerida. Buscamos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y superar con creces las expectativas que ellos abriguen en materia de cooperación, agilidad de respuesta y posibilidades de servicios.

Los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad de PETCO S.A. se presentan en el mapa de procesos de PETCO S.A. Donde se evidencia su interacción y desde donde se acceda su caracterización. Estos procesos son, en su orden:

Proceso 1: Direccionamiento Estratégico Y Revisión Gerencial

Proceso 2: Comunicación

Proceso 3: Gestión Financiera

Proceso 4: Determinación Y Revisión De Los Requisitos Relacionados con el producto.

Proceso 5: Ventas

Proceso 6: Planificación De Los Procesos Productivos

Proceso 7: Compras

Proceso 8: Fabricación Del Producto

Proceso 9: Caracterización Del Producto

Proceso 10: Control De Producto No Conforme

Proceso 11: Procesos Logísticos

Proceso 12: Acciones Preventivas / Correctivas

Proceso 13: Auditorias Internas

Proceso 14: Control De Documentos Y Registros

Proceso 15: Gestión De La Infraestructura

Proceso 16: Gestión Del Recurso Humano

Proceso 17: Gestión Del Ambiente De Trabajo

## **1.6 SISTEMAS DE GESTIÓN**

PETCO S.A. cuenta con un sistema de administración ambiental conforme con la norma ISO 14001 y desde el año 2000 participa como empresa adherente del proceso de Responsabilidad Integral, lo cual ha favorecido la armonización de los procesos de gestión relacionados con la seguridad, la salud y la protección del ambiente, todos ellos hoy bajo la responsabilidad de un mismo líder.

Se tiene previsto avanzar gradualmente en la implementación de un sistema de gestión que integre todos los aspectos del negocio.

## **1.7 GESTION AMBIENTAL**

El compromiso de PETCO S.A. en la protección del medio ambiente se orienta a asegurar un balance entre los aspectos ecológicos y económicos asociados al desarrollo de sus negocios, empleando tecnologías de vanguardia con el fin de prevenir y controlar los impactos potenciales adversos de su actividad sobre el medio ambiente y la comunidad.

El cumplimiento de esta Política, PETCO S.A. ha desarrollado un Sistema de Gestión Ambiental que satisface los requisitos de la norma ISO 14001. La conformidad del sistema ha sido certificada por ICONTEC.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante una charla con los actores del problema, conformado por todo el capital humano de PETCO S.A., la gerencia observó que existían falencias en los diferentes procesos realizados en la compañía los cuales se centraban básicamente en su recurso humano, el cual de cierta forma estaba siendo subutilizado al no aprovechar su talento, potencial y capacidad al 100 %, esto los llevó a analizar la gestión de la empresa y a relacionar lo que ocurría con el objetivo final de la compañía: la producción del PVC con la mejor calidad; y comprender que su producto no podía ser de la calidad que ellos esperaban si el recurso humano que participaba en la producción del mismo (todo su capital humano), no poseía todas las características que ellos necesitaban para tal fin. las falencias detectadas se referían a:

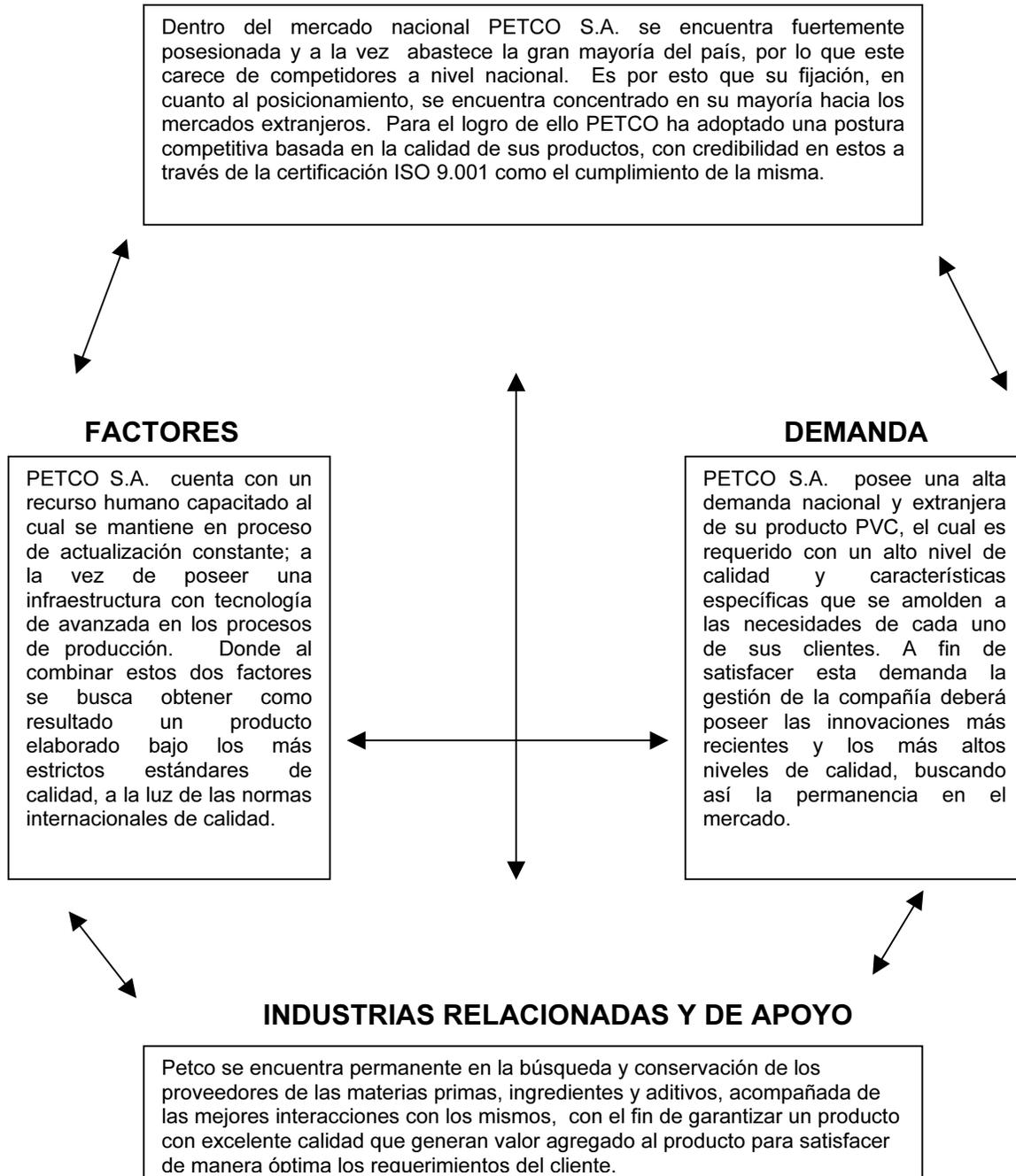
- ✓ La falta de una definición clara y precisa de cada cargo dentro de la compañía, en donde cada persona pudiera tener claro cual era su papel e importancia dentro de la gestión de la compañía a fin de lograr cumplir con los objetivos de la misma. Y en donde las personas que realizan la misma actividad la realicen de la misma manera logrando así uniformidad en la misma.

- ✓ Se dieron cuenta de la oportunidad, al crear como fortaleza el mejoramiento o desarrollo del personal, en su capacidad, destreza y conocimiento aplicados al desarrollo de las tareas que afectan la calidad del producto terminado, entregado al cliente de acuerdo a los requerimientos exigidos y demás valores agregados.
  
- ✓ La conservación de los clientes internacionales, quienes exigen que el producto tenga la certificación de calidad ya que no tenerla implica la salida del mercado. Con la certificación y actualización de la norma lo que se quiere es garantizar que siempre se tenga una misma y única práctica de hacer las cosas.

A continuación se utilizará el diamante de porter para realizar el análisis de la empresa en su entorno.

# DIAMANTE DE PORTER<sup>1</sup>

## ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD



<sup>1</sup> PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Reimp. México 1994. Pág. 32

A partir de un análisis realizado mediante el uso del Diamante de Porter, se observa que con la interconexión de sus determinantes la compañía busca ser más competitiva y mantener un crecimiento sostenido en el tiempo. Por medio del diamante de Porter es posible determinar que la empresa mediante el recurso humano capacitado con el que cuenta y la tecnología avanzada, ha logrado mantenerse en el mercado; pero no alcanza más allá de satisfacer unos clientes permanentes.

Por lo tanto para expandirse y satisfacer las necesidades de un mercado potencial, deberá reestructurar el esquema organizacional en un enfoque de gestión por procesos que haga a la empresa más flexible y eficiente en su accionar. Además, de hacer uso mayor o mejor del personal al dirigir al personal en desarrollo de sus competencias, lo cual es benéfico tanto para los trabajadores como para la organización, en la medida que se desarrollan sus capacidades, destrezas, habilidades y conocimientos

El desarrollo de las competencias gerenciales favorece en el mejoramiento del desempeño individual y grupal impactando positivamente en los resultados del negocio. Por ello es fundamental disponer de trabajadores adecuados, competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades necesarios para ejercer sus empleos.

Formar por competencias implica "ir más allá", sobrepasar la mera definición de tareas, ir hasta las funciones y los roles. Facilitar que el individuo conozca los objetivos y lo que

se espera de él. Es entonces un gran reto para la empresa alinear la gestión del capital humano con las Estrategias de negocio y asegurar que los empleados cuenten con las capacidades claves para desarrollar numerosas ventajas competitivas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Dado un entorno turbulento, donde la competencia extranjera es ardua, PETCO S.A. ha tenido que abrirse al mercado en búsqueda de nuevas oportunidades, es por ello que su estrategia competitiva está enfocada hacia la satisfacción de los requerimientos de sus clientes potenciales, para ello se ha visto la Gestión por Competencias como medio para lograrlo así como requisito, para su permanencia en el mercado, la certificación de la ISO 9.000 en su versión 2.000.

La gestión por Competencia es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, impulsa el nivel de excelencia de las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas y garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

La implantación exitosa de un sistema de certificación de competencias laborales puede traducirse en los siguientes beneficios:

- Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar

procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.

- Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.
- Los organismos del mundo de la formación y capacitación contarán con información generada y validada para orientar su oferta de programas tanto en términos de pertinencia como de calidad. El sistema de certificación constituirá un incentivo decisivo para que la oferta de educación formal se alinee con los requerimientos del mundo del trabajo en general.
- Es fundamental orientar el desarrollo hacia la potencialización del Capital Humano, que es lo que en la actualidad le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a las empresas.

- Un estudio de esta naturaleza ayudaría a tomar decisiones muy importantes en PETCO S.A., tales como implantar nuevas estrategias que favorezcan a la empresa a llegar a un mejor nivel de competencia laboral, es decir, incrementar la productividad y la eficiencia en los procesos de la empresa permitiéndole ser cada vez más competitiva.

#### **4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Por qué es importante para PETCO S.A. en la actividad de la exportación el levantamiento de las competencias, relacionado con la estrategia y objetivos de la organización?

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la importancia de implementar un modelo de gestión por competencias a los empleados de nivel gerencial en empresas exportadoras caso PETCO S.A. con el fin de establecer los beneficios que generan valor agregado para la organización.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Describir el modelo de competencias gerenciales para los empleados de nivel gerencial de la empresa PETCO S.A.
- Analizar las competencias de los funcionarios de nivel gerencial que desarrolla la empresa PETCO S.A. actualmente, con el fin de identificar el cambio que puede producir la implementación de las competencias gerenciales.
- Evaluar si la implementación del modelo de competencias gerenciales realizado en la empresa PETCO S.A., es una contribución efectiva del capital humano a la estrategia competitiva de la empresa.

## 6. COMPETENCIAS LABORALES

Según <sup>2</sup>Hyland (1994), el origen del concepto de competencia laboral se remonta a los años sesenta, con el movimiento denominado pedagogía basada en el desempeño (performance- based teacher education), surgido en los Estados Unidos y que se retornó en Inglaterra en los años ochenta con el nombre de Educación y Entrenamiento Basados en Competencias (Competence Based Education and Training), apoyado también en la ideología conservadora basada en la Psicología conductista y los requerimientos de las empresas.

Pero, según <sup>3</sup>Cariola y Quiroz, otros autores ubican el surgimiento de la competencia laboral en las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década de los ochenta, constituyendo la base de las políticas de capacitación de la mano de obra, en los países desarrollados o industrializados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el sistema productivo.

Por otro lado <sup>4</sup>David McClelland también planteó en 1973 un concepto de Competencias, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo:

---

<sup>2</sup> **HYLAND**, Terry. Competence, Education and NVQs dissenting perspectives. London Cassel, Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire (1994). Pág 87

<sup>3</sup> **CARIOLA**, Leonor. **QUIROZ**, Ana María. **Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo: Oit/Cinterfor-Ret (1997). Pág 94**

<sup>4</sup> **MCCLELLAND**, David. Modificando la competencia más que la inteligencia. American Psychology Review, 1973. Pág. 8

“Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos”<sup>5</sup>(McClelland, 1973).

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, y no “a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”<sup>6</sup>(McClelland, 1993).

Posteriormente, según<sup>7</sup>Woodruffe (1993), estimuló mucho el uso del término, haciéndolo “obligatorio para cualquier consultor serio después de los ochenta”.

---

<sup>5</sup> MCCLELLAND, David. Modificando la competencia más que la inteligencia. American Psychology Review, 1973. Pág. 12

<sup>6</sup>MCCLELLAND, David. Modificando la competencia más que la inteligencia. American Psychology Review, 1973. Pág. 14

<sup>7</sup> WOODRUFFE, C. Competent by any other name. Personnel Management. Septiembre, 1993. Pág 88.

La introducción del concepto de Competencias significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación.

Aunque, como lo veremos más adelante, las variables en su definición tradicional continúan siendo necesarias y útiles, al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación, es conveniente reconocer que el término “Competencias” está aquí para quedarse y que ha tenido un impacto tan sustancial, que es importante conocer lo que significa y qué implicaciones tiene para el trabajo en recursos humanos.

Además, el concepto de Competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia que se incrementará a futuro. Y, en el marco específico de la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que lo que se concebía en el pasado.

De todas maneras, a medida que las sociedades se modernizan también se hacen más complejas y se vuelven más exigentes, requiriendo de los individuos una mayor educación y la adquisición de unas competencias que les permitan insertarse en los mercados laborales con las condiciones requeridas por la economía.

En su interminable búsqueda, tratando de hacer las cosas de una manera mejor y diferente para ser más competitivas y lograr el favor de los clientes, las empresas han realizado grandes transformaciones en la forma de realizar el trabajo y en la manera de organizarse para lograr mejores resultados. Este comportamiento empresarial ha impulsado de manera acelerada el desarrollo vertiginoso de nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo, lo que a su vez también ha impactado la organización y las maneras de realizar el trabajo, produciéndose una asombrosa velocidad de generación de cambios con mayor frecuencia cada vez, hasta convertirse en cambios continuos.

Este estado de cambio permanente ha empujado a la organización de hoy a convertirse en una organización más dinámica, más flexible, a integrar y valorar el trabajo del hombre, quien a final de cuenta es el recurso más valioso con que cuenta la empresa, el único recurso capaz de elevar su valor mientras los demás se deprecian con el tiempo, el único recurso que es capaz de manejar los demás recursos de la empresa. En definitiva las competencias que puede exhibir la empresa en los mercados globales para establecer su diferenciación frente a demás competidores son las competencias desarrolladas por su recurso humano.

Es decir que, frente al ambiente competitivo de los mercados globalizados, las empresas necesitan desarrollar, no sólo las competencias técnicas o manejo de las tecnologías duras, sino también desarrollar las competencias para el manejo de las

tecnologías blandas, como el conocimiento, las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, las competencias actitudinales y el espíritu de comprensión y cooperación que puedan garantizar Un verdadero trabajo en equipo para un incremento de la productividad que asegure la permanencia de la organización en los mercados cada vez más competitivos.

De esta manera, las tareas son enriquecidas y se dejan atrás los viejos hábitos de dividir o fragmentar el trabajo y se desarrolla una nueva cultura de integración de las operaciones, de las tareas y del trabajo en general, para devolver al trabajador el perdido orgullo por la labor realizada, volviéndolo más polivalente, más capacitado y motivado, más productivo y, en definitiva, más competente para tomar decisiones en situaciones cambiantes y no previstas y con una mayor capacidad para aprender continuamente y adaptarse a los cambios que se producen en la organización y en los mercados servidos por esta.

Estos cambios en los enfoques y necesidades, en la organización y los métodos de trabajo ocurridos en el sector productivo han producido cambios en la demanda al sector educativo. Porque si los mercados cambian, la tecnología cambia, la organización de la producción cambia y los métodos cambian, también debe cambiar la manera de formar y capacitar al recurso humano.

## 6.1 DEFINICION DE COMPETENCIAS

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas: <sup>8</sup>Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” <sup>9</sup>Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

---

<sup>8</sup> SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1993. Pág 78.

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ T., Nelson, FELIÚ S., Pedro. Curso Básico de Psicometría. Pág. 28

Ansorena Cao<sup>10</sup> (1996) plantea: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.”

Guión (citado en <sup>11</sup>Spencer y Spencer) las define como “Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo”

<sup>12</sup>Woodruffe (1993) las plantea como “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a las competencias como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción sino en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia.

Finalmente, <sup>13</sup>Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

---

<sup>10</sup> ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Modo e instrumentos. España, Paidós, 1996. Pág. 76.

<sup>11</sup> SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1993. Pág. 94.

<sup>12</sup> WOODRUFFE, Charles. What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. (1993) Vol 14 (1) Pp.29-36.

Las competencias, así, entendidas son características de las personas, están en las personas y se desarrollan con las personas de acuerdo a las necesidades de su contexto económico, social y cultural y sus aspiraciones y motivaciones individuales; por lo tanto no basta con saber, o saber hacer, es necesario poseer actitudes y valores que predispongan al ser humano a utilizar el saber y el saber hacer y evidenciarlos en el desempeño de su actividad laboral.

Las competencias son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo.

Así agrupados los factores que componen la estructura total de la persona, es posible decir que la variable recursos corresponde al potencial o a la capacidad que posee una persona recibida como parte de su dotación genética y desarrollada a través del estímulo a lo largo de su vida. De esta forma, las personas pueden usar sus talentos de manera constructiva en la medida en que reciban la suficiente estimulación del entorno. Lo que no es muy factible es incrementar dichos recursos: la clave está en contar con suficientes elementos para desarrollarlos y usarlos positivamente de acuerdo con las

---

<sup>13</sup> WOODRUFFE, Charles. What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. (1993) Pág 48.

distintas situaciones que enfrente. Las competencias, por su parte son comportamientos y conductas sostenidas con las que una persona afronta de manera efectiva sus problemas cotidianos, maneja y modifica su entorno más próximo. Son aprendidas y desarrolladas por las personas a través del estímulo social recibido, de procesos de formación, reforzamiento social y de la experiencia adquirida a lo largo de la vida.

Las competencias se convierten en pautas de comportamiento repetitivos que conducen a resultados. Si se interiorizan y se arraigan para alcanzar los propósitos individuales, pueden conducir a la efectividad. A diferencia de los recursos, las competencias se incrementan porque se adquieren a través de un proceso de aprendizaje. Dado que la pretensión no es ver al individuo de manera dividida o separada, el punto de partida es que todos éstos factores interactúan y son mutuamente interdependientes; y esta interdependencia permite conceptualizar global e integralmente al hombre.

Por otra parte, el enfoque de recursos /competencias / habilidades, permite identificar en forma más detallada y puntual los aspectos que más está utilizando la persona y aquellos que pueden interferir notoriamente con su adaptación al medio y su proceso de crecimiento.

Los recursos pueden dividirse en dos: intelectuales y emocionales.

**a. Recursos Intelectuales:** Hacen referencia a las potencialidades intelectuales que le permiten a la persona llevar a cabo el proceso mental necesario para resolver los problemas que se le presentan, desde los más sencillos hasta los más complejos. Estos recursos en la medida en que son estimulados, se desarrollan y se convierten en

competencias, entendidas como: "La capacidad para identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de poca información, incompleta o incertidumbre". Esta capacidad requiere sensibilidad respecto al medio ambiente, habilidad para identificar y evaluar la información, así como para incorporar nuevos contenidos, interpretar datos e innovar en las soluciones ya propuestas.

Aspectos tales como memoria, atención, percepción, capacidad de análisis, síntesis, comprensión, lógica, razonamiento, son elementos que se asocian a éste tipo de recurso. De su adecuada combinación surgen soluciones prácticas que responden al cómo resolver un asunto o alternativas que responden al por qué se dan e identificar las causas. Los estudios acerca de la inteligencia precisan tres factores que componen la inteligencia mental:

- Comprensión Verbal: que refleja la riqueza de vocabulario de una persona y su aptitud (potencial) para comprender y expresar verbalmente sus pensamientos e ideas. El contenido de los pensamientos variará de acuerdo con el tema tratado. Allí se hacen presentes factores tales como el análisis (descomposición del todo en partes), síntesis (integración de las partes en un todo). Organización perceptiva: se refiere a la aptitud para percibir relaciones espaciales secuenciales y la habilidad con que la persona es capaz de organizar los elementos relacionados en un todo complejo. En éste punto se observa la capacidad para identificar causa (pensamiento causal o conceptual) o para establecer respuestas (pensamiento práctico).

- Memoria: resistencia a la distracción asociada a la memoria inmediata así como a la aptitud para concentrarse y recordar material aprendido previamente, necesario para afrontar nuevas situaciones. Estos aspectos, para el entorno laboral, pueden ser medidos a través de pruebas específicas de inteligencia y desarrollados a través de entrenamiento en análisis y solución de problemas, participación en proyectos especiales, desarrollo de temas globales novedosos que afecten a la organización y mediante un estilo de dirección que promueva la evaluación e interpretación de la información homogénea o heterogénea dependiendo del entorno en el que se encuentre la persona.

**b. Recursos Emocionales**: hacen referencia al capital dinámico y energético que poseen las personas, así como a los talentos que impulsan a actuar y a llevar a la práctica las ideas que cada persona plantea a nivel teórico para convertirlas en acciones específicas. En tanto la inteligencia responde al pensar, los recursos emocionales corresponden al actuar.

Como en el caso de los recursos intelectuales, su uso frecuente y la exhibición en términos de conductas observables, se convierten en competencias, entendidas como la capacidad para: trabajar en situaciones de alta tensión emocional, para tomar decisiones desprovistas de información, manejar adecuadamente crisis personales u organizacionales y capacidad para asumir altos niveles de responsabilidad.

Las tensiones a las que las personas están sometidas constantemente, son pruebas permanentes de la existencia y uso de los recursos energéticos. La habilidad para tomar decisiones difíciles, donde no existen soluciones integradoras, la clara orientación hacia la consecución de resultados que pongan a prueba las habilidades propias, son otros aspectos particularmente relevantes dentro de los recursos emocionales.

<sup>14</sup>Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años que las competencias eran como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. <sup>15</sup>Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su

---

<sup>14</sup> LAWSHE, C.H., BALMA, Michael J. Principles of Personnel Testing. New York, McGraw-Hill. (1966). Pág 55.

<sup>15</sup>WOODRUFFE, Charles. What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. (1993) Pág. 50

forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

Otras definiciones sobre las competencias son: <sup>16</sup>Según Rodríguez y Feliú (1.996) las definen como “Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

<sup>17</sup>Woodruffe (1993) las plantea como “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.

Finalmente, Boyatzis <sup>18</sup>(Woodruffe, 1.993) señala que son: “Conjunto de patrones de conducto, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

---

<sup>16</sup> RODRÍGUEZ T., Nelson, FELIÚ S., Pedro. Curso Básico de Psicometría. Pág. 46.

<sup>17</sup> WOODRUFFE, Charles. What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. (1993) Pág. 52

<sup>18</sup> WOODRUFFE, Charles. What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. (1993) Pág. 53

3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las competencias combinan en sí algo que los constructos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimiento y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico.

Las competencias, como es posible determinar, están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

La misma concepción de las competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.<sup>19</sup> Spencer y Spencer consideran que las competencias están compuestas por características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos, y formas de comportamiento, auto

---

<sup>19</sup> SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1993. Pág. 107.

concepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognoscitivas que se utilizan para realizar un trabajo.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular <sup>20</sup>Mertens asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Para ese autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para <sup>21</sup>Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

---

<sup>20</sup> MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: sistema, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterford / OIT 1996. Pág. 160.

<sup>21</sup> MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: sistema, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterford / OIT 1996. Pág. 161.

Se ha documentado cómo las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Es así como se dice que el elemento diferenciador de una empresa se encuentra en su activo principal: El capital humano.

¿Por qué es necesario para la Empresa el desarrollo del Capital Humano?

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier

emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias.

Gary Becker es un economista norteamericano premiado con el Nóbel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado.

Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la

productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. <sup>22</sup>Becker lo puntualiza de la siguiente manera: “ La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”.

¿Qué dimensiones se distinguen en las competencias laborales?

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la Identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias.

---

<sup>22</sup> GRAY BECKER, Importancia del Capital Humano, perfiles liberales Núm. 51. Enero – Febrero 1997. México . Pág. 40-41.

Muchas de las preguntas que componen este texto se referirán a cada una de las dimensiones. Sin embargo, se adelantan algunas precisiones conceptuales sobre cada una.

- **Identificación de competencias:** Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.
- **Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente,

normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

- **Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere. Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas,

el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

- **Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación por competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

## **6.2 VENTAJAS PARA LOS EMPLEADOS**

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado son totalmente aprovechables por los trabajadores formados y certificados por competencias. Se espera que un

proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes que no son exclusivas de un puesto de trabajo y si pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación con esta orientación hará que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las

evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican; aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

### **6.3 VENTAJAS PARA LA EMPRESA**

Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Finalmente, aunque no existen aún evidencias abundantes, algunas empresas en los países con sistemas de competencia laboral (como Inglaterra) han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

## 6.4 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

La identificación de los contenidos de las ocupaciones se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva. En esos años de comienzos del siglo XX, las diferenciaciones más descriptivas no pasaban de referirse a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina y el trabajo de hacer, del trabajo de pensar.

Con el tiempo las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del estado para su definición. Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo. Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar

las características educativas, habilidades, destrezas y aún, condiciones físicas de los candidatos. También, las técnicas de análisis de puestos se utilizaron para diseñar escalas salariales basadas en aspectos como la responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, ambiente de trabajo, etc.

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores han delatado la obsolescencia de los métodos "científicos" de análisis de puestos. La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente. La fragmentación de actividades propia del análisis de puestos no va con la polivalencia y mayor participación exigida. La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típica de las estrategias de aplanamiento organizacional.

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación).

**6.4.1 Semejanza entre normas de competencia laboral y las normas ISO.** Las normas ISO 9000 desembocan en un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento de que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad total.

El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida.

Un certificado de calidad en la norma ISO 9000 dice lo mismo a un cliente de una empresa americana o europea o en cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite un claro mensaje de entendimiento sobre las actividades de aseguramiento de calidad que la certificación avala.

Las normas de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito global de la institución. Requieren de un marco de relacionamiento institucional en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados y requiere necesariamente desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Con base en lo anterior podemos afirmar que el nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral tiene dos grandes frentes. El primero tiene que ver con la capacitación; ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

El segundo factor de relacionamiento está en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

## **6.5 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

¿Cómo se define la certificación de competencias laborales?

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados. Ello no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias.

El refuerzo dado al concepto de certificación pretende alejarlo de la concepción académica de credencial obtenida al concluir estudios y haber resuelto apropiadamente las pruebas y acercarlo a la descripción de las capacidades laborales reales del trabajador, en algunos casos sin dar relevancia a la forma como adquirió tales competencias.

Según el sistema del cual se esté hablando, la certificación de competencias laborales puede ser expedida:

- Por la institución de formación profesional en la que se han cursado los programas formativos o se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado.
- Por un organismo independiente creado especialmente para certificar las competencias.

El fin de la certificación es el de otorgar un reconocimiento formal de la competencia de los trabajadores. Es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito el que se ha cumplido un proceso de evaluación de las competencias en él acreditadas.

¿Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencias?

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa – menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de “llamar” a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores Recurso humano con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto VAN a través de la utilización de los mejores recursos humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

¿En que forma apoyan las competencias a la selección de Recursos Humanos?

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Un candidato para un puesto o un candidato para la organización?: Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que esta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo "lo que esta empresa necesita de su gente" que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

Competencias poseídas y competencias desarrollables: En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: "Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje".

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y / o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

## **6.6 ETAPAS EN LA IMPLEMENTACION DEL MODELO**

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

**6.6.1 Sensibilización.** Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

**6.6.2 Análisis de los puestos de trabajo.** Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

**6.6.3 Definición del perfil de competencias requeridas.** La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

**6.6.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.** El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

## **7. MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES**

A continuación se mostrará las características, esquemas y funcionamiento del modelo de competencias gerenciales implementado en PETCO S.A. desde el año 2002.

### **7.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

La gestión de competencias en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados en el negocio, buscando :

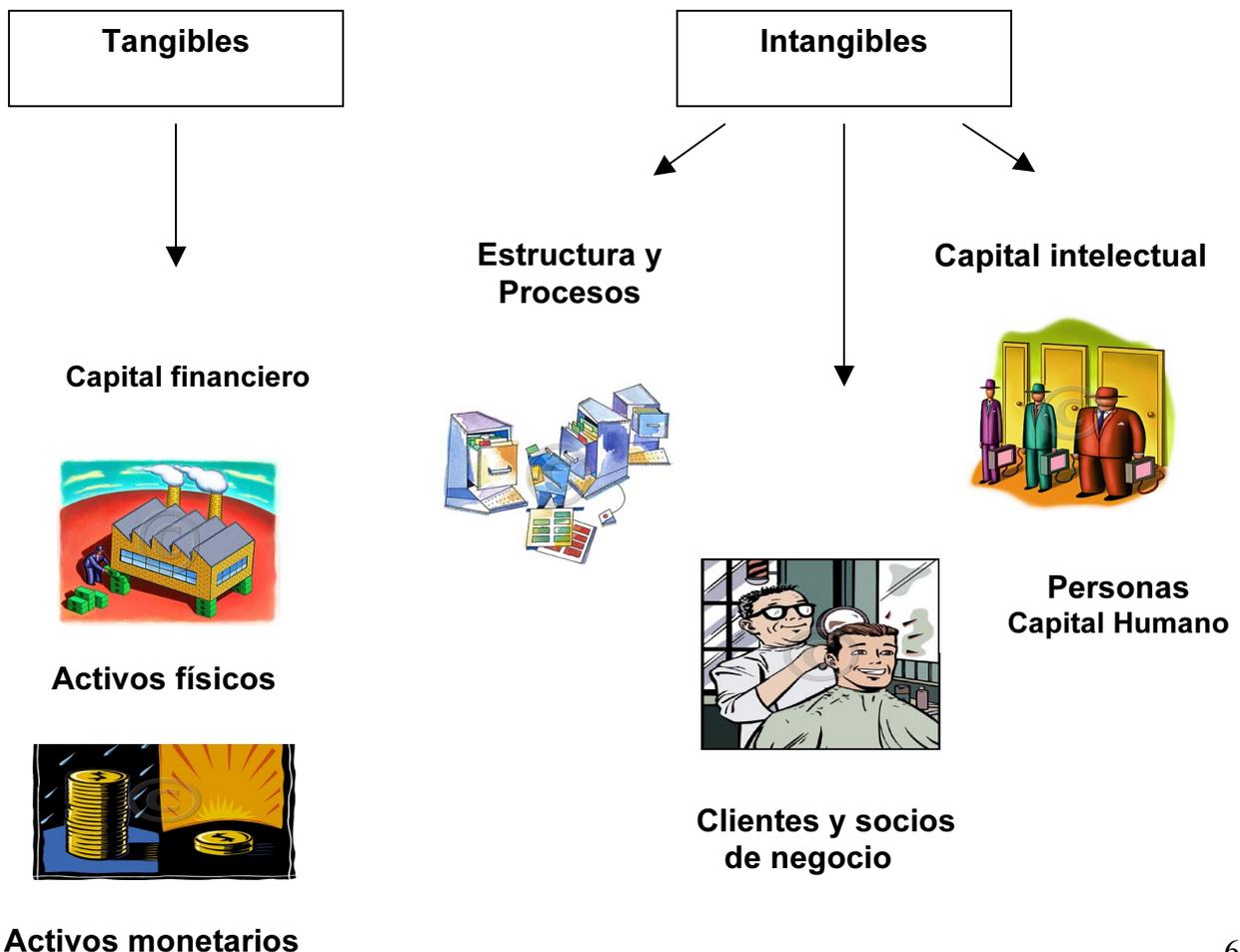
1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la organización.
2. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
3. Determinar cual es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.
4. Lograr una contribución efectiva del capital humano a la estrategia competitiva de la empresa.

Porqué se requiere una Gestión basada en Competencias?

1. Permite focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen éxito.
2. Provee criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los Talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas.

Cinco fuentes de generación de valor en la empresa

Existen recursos:



Si bien los activos monetarios, activos físicos y el capital financiero son recursos necesarios para toda compañía, se requiere contar con una de las mejores inversiones una estructura de Recursos Humanos; una de las principales fuentes de bienestar para el personal y para las organizaciones pues:

- Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

El recurso humano es el elemento diferenciador en una organización pues su activo principal está en:

- ✓ Las capacidades de las personas
- ✓ Su habilidad para innovar
- ✓ Su capacidad de aprender
- ✓ De aprovechar las oportunidades emergentes
- ✓ El Capital Humano es el que permite que los activos tangibles e intangibles generen valor.

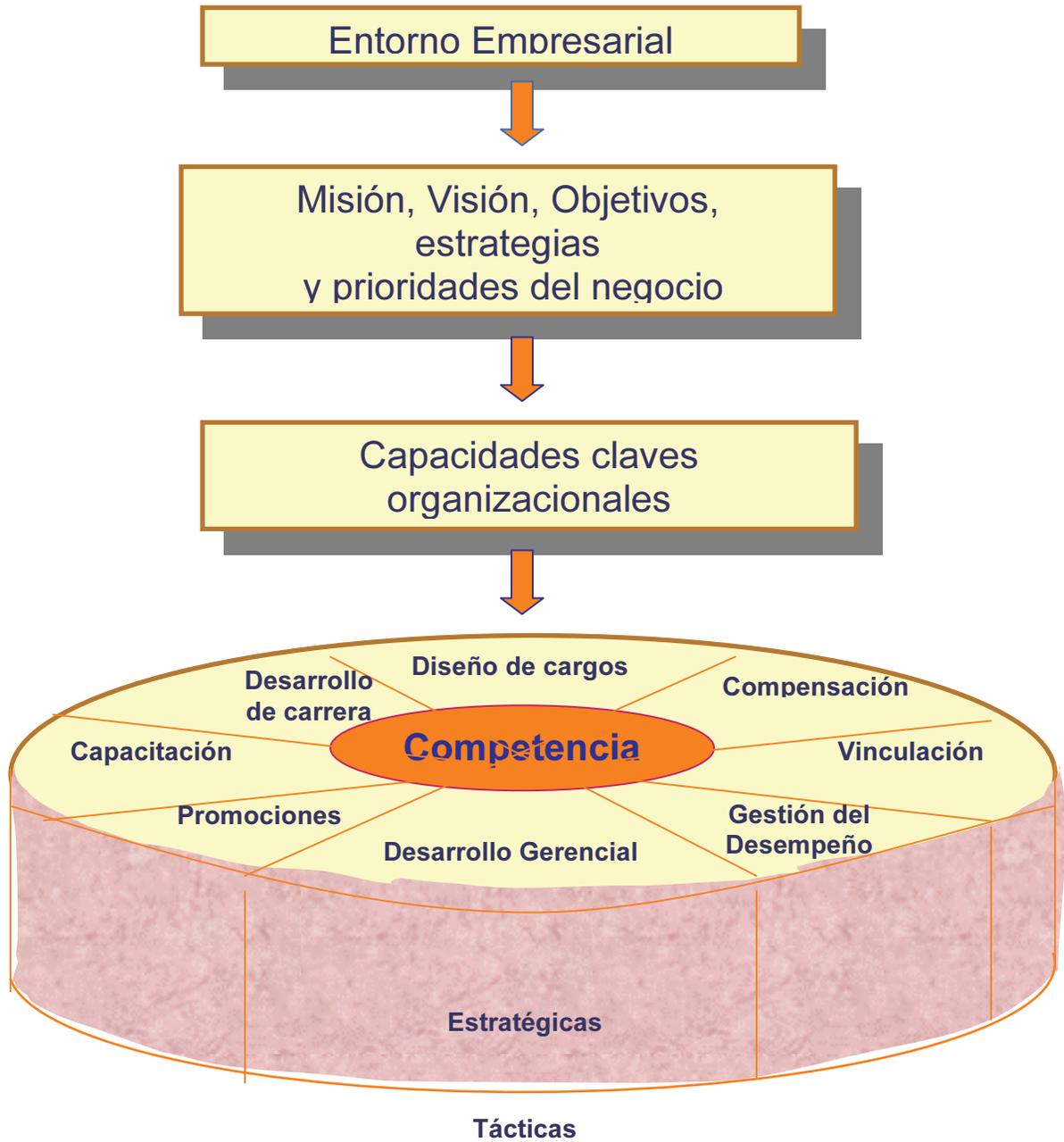
## 7.2 RETOS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

PETCO S.A., tiene la tarea de cuestionarse acerca del rumbo adecuado de su gestión de recurso humano, desafío que permite el desarrollo continuo de sus procesos. Para ello es fundamental que sean trazadas algunas metas con el fin de aclarar dudas como las siguientes:

1. ¿Cómo lograr que el talento humano cree la diferencia?
2. ¿Cómo alinear la Gestión del Capital Humano con la Estrategia del negocio?
3. ¿Cómo asegurar las capacidades claves que sustenten las ventajas competitivas?
4. ¿Cómo orientar la selección, capacitación, desarrollo y gestión del desempeño para que contribuyan eficazmente a los objetivos de calidad, productividad y competitividad?
5. ¿Cómo integrar y hacer más congruentes las prácticas de Gestión Humana?

### 7.3 ALINEAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA

23

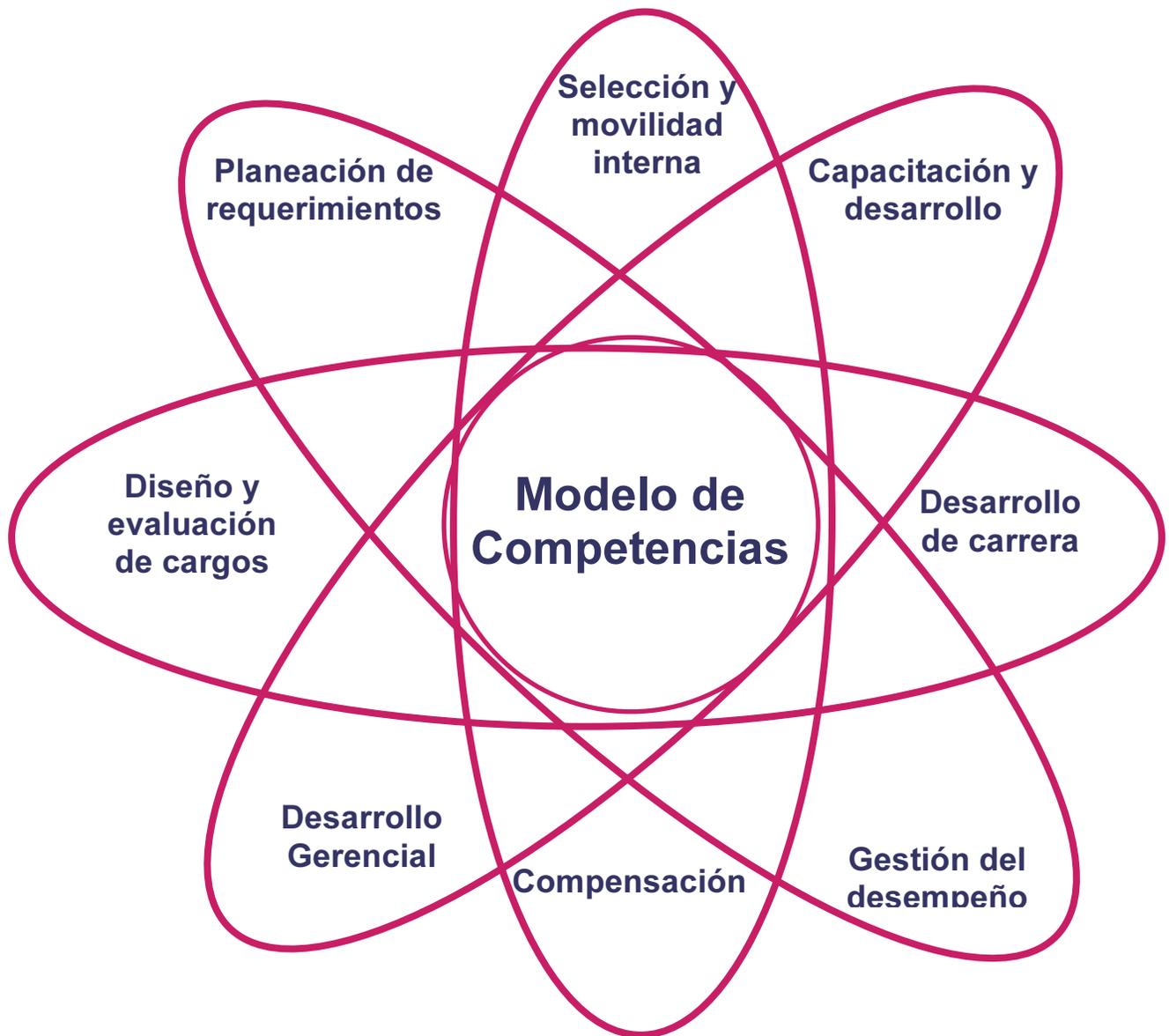


<sup>23</sup> TORRES ORDÓÑEZ, José Luis. Gestion por competencias. Asicom Ltda..

El diagrama anterior nos muestra que a partir de las necesidades que presenta el entorno empresarial, se elaboran la misión, Visión, Objetivos, estrategias y prioridades del negocio, con base a lo cual se definen las Capacidades claves organizacionales. Esto constituye el cimiento sobre el cual se diseñan las funciones, se realiza la gestión del desempeño, el desarrollo gerencial, capacitaciones, promociones, etc, lo cual ayuda a establecer y determinar las competencias requeridas para cada cargo.

## 7.4 CLAVE PARA UNA GESTIÓN INTEGRADA DEL TALENTO HUMANO

24



<sup>24</sup> TORRES ORDÓÑEZ, José Luis. Gestión por competencias. Asicom Ltda..

En este diagrama nos podemos dar cuenta como todos los factores están entrelazados y como estos giran alrededor del modelo de competencias, y cada uno de estos factores están relacionados con el factor humano que es el que ha sido evaluado con cada una de estas características dentro de PETCO S.A.

## **7.5 CÓMO CONSTRUIR UN MODELO DE COMPETENCIAS?**

Existen 2 enfoques básicos sobre competencias con sus metodologías asociadas: el enfoque funcional y el enfoque comportamental.

El funcional define las competencias como la capacidad real de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los estándares de calidad establecidos. Mientras que el enfoque comportamental nos dice que las competencias laborales son capacidad real de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los estándares de calidad establecidos.

El enfoque comportamental afirma que todas las personas logran los objetivos de una manera diferente. No es cuestión de qué hacen: es cuestión de cómo lo hacen. No es sólo cumplir unas funciones de trabajo. La diferencia está en las características personales que poseen los que hacen el trabajo de una manera excelente. Pues bien las competencias son características personales que marcan concretamente la

diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente promedio o adecuado para una organización en particular.

Estas características están asociadas a conductas críticas que se observan:

- ✓ Con frecuencia
- ✓ En diversidad de situaciones
- ✓ Con mejores resultados

El “CÓMO” hacemos las cosas está determinado por nuestras características personales:

### Visibles

- Los conocimientos y habilidades son necesarios pero no suficientes para garantizar resultados superiores
- Más fáciles de desarrollar.
- Subyacentes
- Los comportamientos ligados a las características personales son los que garantizan los resultados superiores.
- Predicen el éxito a largo plazo
- Más difíciles de desarrollar

Concentrarse simplemente en los conocimientos y habilidades genera resultados más rápidos, pero no una productividad sostenida, en cambio al concentrarse en competencias se generan los resultados esperados a largo plazo. Por eso se puede afirmar que las Competencias van más allá de conocimientos y habilidades. Las Competencias predicen unas conductas que a su vez predicen un resultado.

## **7.6 ¿CÓMO SE DEFINE UNA COMPETENCIA?**

Se entiende por competencia como el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Las competencias deben ir orientadas a los clientes; implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades.

### Evidencias comportamentales dirigidas a los clientes:

1. Lleva un seguimiento. Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente).
2. Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.

3. Se compromete personalmente. Se responsabiliza personalmente de subsanar los problemas del cliente. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
4. Se preocupa por el cliente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando éste atraviesa periodos difíciles por ejemplo: ofrece su teléfono particular al cliente, le indica cómo localizarle o le dedica tiempo extra). Hace más de lo que normalmente el cliente espera.

## **7.7 PERFIL DE COMPETENCIAS**

Un perfil de competencias es un listado de las distintas competencias esenciales para un puesto, junto con los niveles adecuados para cada una de ellas, en términos de conductas observables para un rendimiento superior.

La comparación entre el perfil y la realidad personal debe servir para clarificar las oportunidades de mejora de cada persona.

## 7.8 MODELOS DE COMPETENCIAS

### 7.8.1 EL ENFOQUE FUNCIONAL

# **COMPETENCIA LABORAL**

**CAPACIDAD REAL DE UNA PERSONA PARA DESEMPEÑAR  
UNA MISMA FUNCIÓN PRODUCTIVA EN DIFERENTES  
CONTEXTOS Y CON BASE EN LOS ESTANDARES DE CALIDAD**

**Requiere la interacción de conocimientos,  
destrezas, actitudes y valores**

**7.8.1.1 En Busca de Los Elementos de Competencia.** La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia.

- Elemento de Competencia: es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo.

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

- **Función:** debe expresar el resultado de la actividad realizada en forma tal que no quede circunscrito en un contexto laboral específico; de esta manera la función es menos cambiante que la tarea. Por otra parte, la función favorece -conlleva a- la identificación de distintas capacidades que se ponen en práctica al realizar una actividad determinada.

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

- Detección de elementos de competencia: los elementos de competencia están inmersos -se podría decir- en la actividad productiva, pero hay que detectarlos y para ello es necesario contar con la técnica (y la paciencia) que permita lograrlo.
- Mapa funcional o árbol funcional: es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho las ramas del árbol son "causas" ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas "consecuencias" . Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el "¿Cómo?" una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el "¿Para qué?" de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente. Puede verse a continuación una representación gráfica y un ejemplo de mapa funcional.

**7.8.1.2 Esquema General de un Mapa Funcional.** Normalmente, las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto –lo cual puede ocurrir también en

el quinto nivel de desglose- se está hablando ya de "realizaciones" o "elementos de competencia".

De este modo las subfunciones que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia.

Tal especificación puede notarse mejor en el ejemplo de mapa funcional que se incluye. Un claro ejemplo de la transferibilidad de las funciones a diferentes contextos se obtiene en la función: "Transportar materiales, personas o valores"; tal función puede describir el trabajo de un conductor de camión, autobús, coche blindado o taxi.

De igual forma la función "atender clientes y resolver sus dudas" describe el trabajo que puede darse en el contexto de la recepción de un hotel, una tienda de departamentos o la recepción de una oficina de negocios. Por supuesto la función debe especificarse en cuanto a su campo de aplicación; pero las competencias que se ponen en juego para este caso son perfectamente transferibles a diferentes contextos.

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se

debe lograr para que dicha función se lleve a cabo. La pregunta clave en el desglose es: "¿Que hay que hacer para que esto se logre?"

El mapa funcional no es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas.

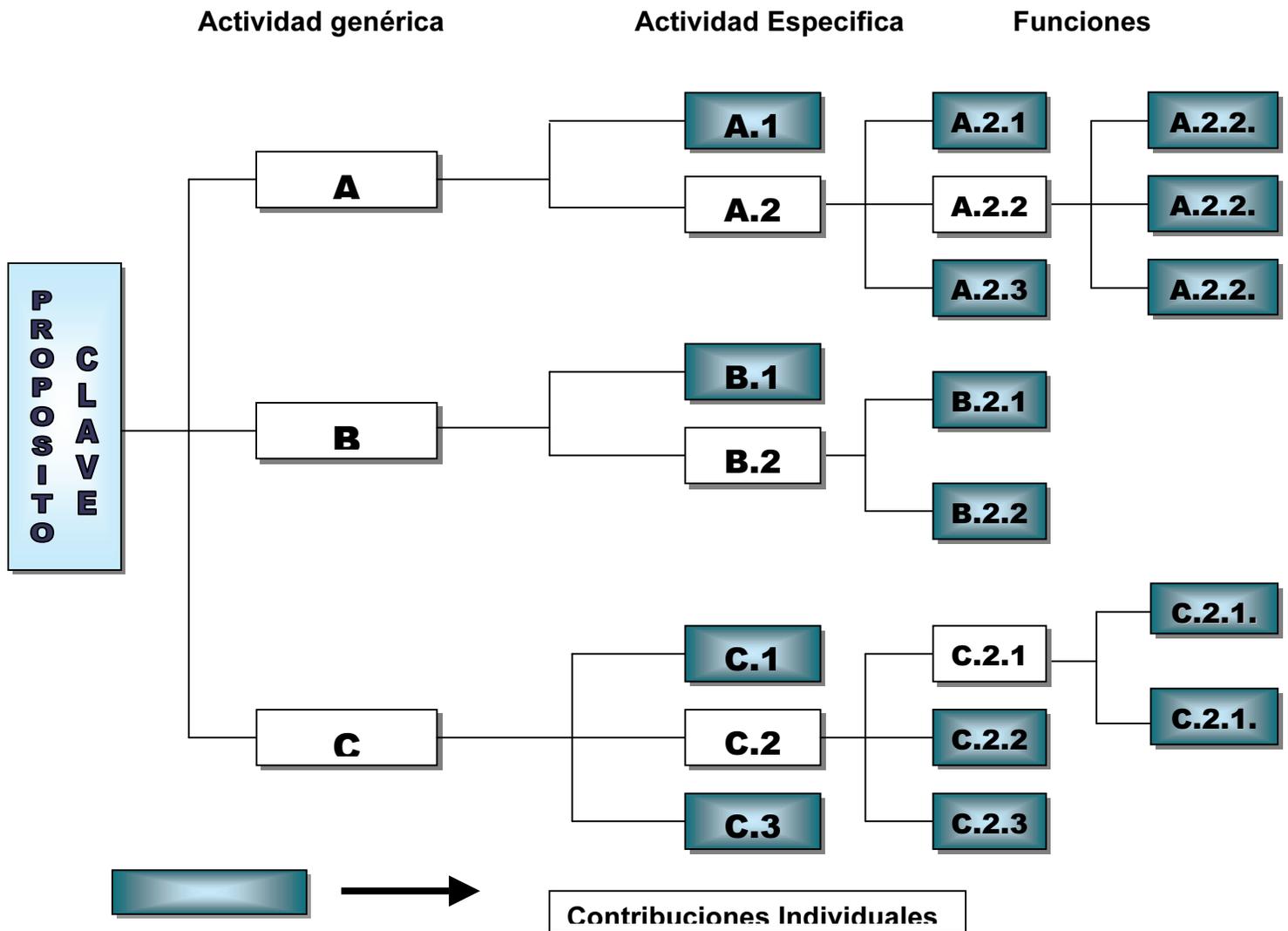
Es el caso de la función de "trabajar en condiciones de seguridad" la cual no debe describirse en términos de "colocarse el casco" o cualquier otro elemento de protección.

Debe cuidarse a lo largo de la elaboración del mapa funcional, no perder de vista la relación entre las funciones y el propósito clave. Por ello es recomendable revisar cada tanto que se conserve este principio de coherencia en el análisis.

Esta revisión debe dar cuenta de aquellas funciones que puedan aparecer repetidas en diferentes ramas del árbol. La lógica de elaboración del mapa funcional no acepta que se presenten tales repeticiones, en tal caso debe revisarse y rehacerse.

# MAPA FUNCIONAL

25



<sup>25</sup> TORRES ORDÓÑEZ, José Luis. Gestion por competencias. Asicom Ltda..

Este mapa funcional se basa en 5 factores muy importantes, parte del propósito clave que es la Misión de PETCO S.A proyectada hacia el 2005, seguidas de la actividad genérica, específica y las funciones realizadas en cada actividad.

Misión	Proceso	Actividad Genérica	Actividad específica	Función
Generar Riqueza Con el fin De contribuir Al progreso De la Comunidad Empresarial Y del país Liderando Con calidad Ética y Conciencia Ecológica la Fabricación De materiales Para la Industria del Plástico e Impulsando Su uso y Transformación A través de clientes Satisfechos de Modo que sus Innumerables Aplicaciones...	12. Acciones correctivas y preventivas	12.1 planteamiento Oportunidades de mejora	12.1.1. Recopilar Información	12.1.1.1. Analizar las tendencias y riesgos.
				12.1.1.2. Identificar el problema.
				12.1.1.3. Evaluar el impacto real o potencial del problema
				12.1.1.4. Determinar las posibles causas del problema real o potencial
				12.1.1.5. Evaluar la conveniencia de trabajarle al problema.

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia.

Elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo.

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de

desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

Si se parte, como se ha mencionado, de que la competencia laboral corresponde a la capacidad de una persona para realizar una determinada actividad productiva, la forma más objetiva para determinar si esa persona es competente, es tener la evidencia de que fue capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, es decir, de lograr el resultado esperado. Lo anterior lleva necesariamente a definir qué aspectos del trabajo deben evaluarse y cómo debe hacerse la evaluación de dichos aspectos con el fin de tener la seguridad de que se ha demostrado poseer la competencia laboral necesaria.

**7.8.1.3 Criterios de Desempeño.** Son los que rigen o determinan que el desempeño de una persona sea considerado como competente, en este apartado se expresan los resultados que se consideren contribuyentes y significativos (críticos) para alcanzar los resultados previstos en el enunciado del elemento, y la referencia a la calidad que deben tener dichos resultados.

Al definir los criterios de desempeño se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el

desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios de desempeño expresan el qué se espera del desempeño de un elemento de competencia y el cómo se espera que sea el resultado o el desempeño, según sea el caso. Con objeto de hacer patente que con los criterios de desempeño se intenta expresar un resultado y la calidad de dicho resultado, se considera conveniente que los criterios de desempeño se expresen con una frase (lo más breve posible) integrada por:

- Campo de aplicación: este componente normativo del elemento de competencia tiene como propósito establecer las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará en el sitio de trabajo y son, en consecuencia, en las que se pondrá a prueba el dominio de la competencia de la persona. En este caso, por razones de economía, debe tenerse cuidado en que los campos de aplicación establecidos para un determinado elemento de competencia sean los necesarios y los suficientes para evaluar la competencia. La existencia de Campos de Aplicación redundantes, además de complicar el proceso de evaluación de la competencia lo encarecen. El Campo de Aplicación se expresa por dos partes: La categoría del campo y las clases correspondientes a cada

categoría. Obviamente, las categorías a considerar deben ser las consideradas críticas y, por lo tanto deberán resultar excluyentes entre sí; las clases en cada categoría deberán, asimismo, ser excluyentes entre ellas.

- Evidencias por desempeño: la demostración de que se es competente requiere necesariamente el proporcionar las evidencias (que sean pruebas inobjetables) de que efectivamente se posee la competencia para la realización de la actividad referida, en este caso, por el título de elemento de competencia. Para que la evaluación de la competencia tenga la mayor objetividad posible, se ha considerado que las evidencias sean derivadas de un desempeño.
  
- Evidencias de conocimiento: en este apartado se deben consignar con precisión los requerimientos de conocimiento y de comprensión que debe satisfacer la persona que se evalúa para demostrar que tiene las bases suficientes y necesarias para la ejecución eficiente de los distintos desempeños que se han considerado como partes del elemento. De manera general, puede decirse que este apartado refiere las teorías, los principios y las habilidades cognitivas que le permiten a una persona contar con un punto de partida para un desempeño

sistemáticamente eficaz. La forma de hacer evidente el conocimiento debe considerar que éste -en el trabajo- no se da en forma aislada, sino integrada al desempeño mismo.

Debe tenerse presente que el conocimiento se aplica para lograr algo y, por lo tanto, el logro de ese algo puede, en múltiples ocasiones, ser suficiente para identificar que se tiene (y lo que es más, que se aplica) el conocimiento. En estas condiciones, al elaborar la Norma Técnica de Competencia Laboral debe precisarse que conocimientos -adicionales a los que ya están incorporados a las evidencias por desempeño- deben ser demostrados.

**7.9 EJEMPLO 1 CRITERIOS DE DESEMPEÑO Y RANGO DE APLICACION  
COMPETENCIAS Y EVIDENCIAS REQUERIDAS**

	<b>GESTION DE COMPETENCIAS DESARROLLADA POR PETCO S.A.</b>	
	<b>UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL</b>	<b>AREA OCUPACIONAL</b>
	<b>ELEMENTOS DE COMPETENCIA LABORAL</b>	<b>PROCESO ACCIONES</b>
	<b>Actividad Específica: 12.1.1. Recopilar Información</b>	<b>PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS</b>
	<b>Función: 12.1.1.1. Analizar las tendencias y riesgos.</b>	
	<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	<b>RANGO DE APLICACIÓN</b>
a)	Recopilar los datos registrados en formatos	Registros de datos numéricos
b)	Construir diagramas de tendencias	Cartas, y tablas.
c)	Analizar información utilizando herramientas estadísticas	
	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>EVIDENCIAS REQUERIDAS</b>
a)	Conocimiento de todos los registros de la planta.	Detección de problemas
b)	Manejo e interpretación de diagramas de tendencias	Mediante tendencias
c)	Conocimiento de herramientas estadísticas: diagrama espina de pescado,	(antes de que lleguen a concretarse
	Correlaciones, gráficos de control, pareto, gráficas de correlación, análisis	en una pérdida de calidad, eficiencia
	De varianza y diseño de experimento.	o material).

**7.10 EJEMPLO 2 CRITERIOS DE DESEMPEÑO Y RANGO DE APLICACIÓN  
COMPETENCIAS Y EVIDENCIAS REQUERIDAS**

<b>GESTION DE COMPETENCIAS DESARROLLADA POR PETCO S.A.</b>		
<b>UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL</b>		<b>AREA OCUPACIONAL</b>
<b>ELEMENTOS DE COMPETENCIA LABORAL</b>		<b>GESTION DE LA INFRAESTRUCTURA</b>
<b>Actividad Específica: Evaluación de factores en el proceso de selección y promoción del personal.</b>		
<b>Función: 15.1.1.2. Establecer para cada cargo, los requerimientos académicos, aptitudes y habilidades requeridas por el personal.</b>		
<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>		<b>RANGO DE APLICACIÓN</b>
a) Contratación de personal de acuerdo a los requerimientos indicados para cada cargo de la superintendencia de ingeniería y mantenimiento.		Superintendente de ingeniería y mantenimiento.
b) Verificar que se cumpla con los requisitos exigidos en el manual de funciones para la promoción del personal.		
c) Evaluar el desempeño anual del personal, de acuerdo a las metas fijadas.		
d) Implementar un programa de capacitación anual para garantizar que el personal adquiera las competencias requeridas para cada cargo.		
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>EVIDENCIAS REQUERIDAS</b>
a) Conocimiento amplio de los requerimientos establecidos por el cargo.		Evaluar los conocimientos sobre las funciones de las diferentes áreas de la superintendencia de ingeniería y mantenimiento. Aplicación de cuestionarios escritos sobre los requisitos de promoción del cargo.
b) Amplio conocimiento del programa de capacitación anual de la superintendencia de ingeniería y mantenimiento.		
c) Conocer los requisitos para aspirar a la promoción dentro del cargo que desempeñe.		

## **8. COMPETENCIAS FUNCIONARIOS NIVEL GERENCIAL DE LA EMPRESA PETCO S.A.**

Para la identificación y elaboración de las competencias de cada individuo fue necesario como primera medida la elaboración de una encuesta que nos sirvió para definir cada una de las habilidades, funciones, destrezas y competencias corporativas de cada funcionario de nivel gerencial de la empresa PETCO S.A.

Otra valiosa herramienta que empleamos para la recolección de información fue un formato, por medio del cual se identificaron y determinaron de una manera más específica las actividades que cada empleado realiza, el tiempo que toma para ejecutarlas, la manera en que las ejecuta y su nivel de prioridad para cada una de ellas.

A continuación le presentamos los resultados de las encuestas:

( Ver esquema de encuesta anexo 1, y 2 empleado para el desarrollo de la investigación).

## **8.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS.**

Después de haber aplicado, revisado y evaluado las diferentes encuestas diseñadas los resultados arrojados son los siguientes:

✓ **Descripción de las competencias por cargo.**

### **Superintendente de Laboratorio.**

Descripción general del cargo:

Este funcionario es el encargado de planear, dirigir y controlar los trabajos de Laboratorio necesarios para el control de calidad de la producción y el desarrollo de productos, procurando lograr óptima eficiencia en el desempeño del personal a su cargo y resultados confiables y oportunos en todas las labores de análisis, al menor costo.

Planta o área en la cual se desenvuelve: Ingeniería General

Proceso al que pertenece: Caracterización del producto

Funciones personales o específicas del cargo:

1. Tomar decisiones sobre la entrega y reparación de equipos del laboratorio.
2. Tomar decisiones sobre los diferentes cambios en el personal del laboratorio para un mejor desempeño.
3. Dirigir los programas de análisis que necesita Petco S.A. para la elaboración de productos finales.

4. Verificar la correcta ejecución de las actividades del laboratorio.
5. Informar acerca de las no- conformidades del proceso a las diferentes áreas de la planta.
6. Contactar a clientes externos para realización de calibración y verificación de equipos respectiva.
7. Responder por el cumplimiento de los planes de muestreo.
8. Velar permanentemente para que el laboratorio sea un área con un alto grado de confiabilidad entre sus clientes.
9. Brindar apoyo a los analistas con el fin de fortalecerlos en sus debilidades.
10. Coordinar la capacitación general de los analistas del laboratorio.
11. Velar por el cumplimiento seguro de las acciones del laboratorio
12. Responder por el orden y aseo del laboratorio.
13. Responder por el entrenamiento del personal
14. Llevar control de las vacaciones de los analistas del laboratorio.
15. Velar por la actualización de los diferentes manuales que se utilizan en el laboratorio.
16. Responder por un stock mínimo de materiales y reactivos para el óptimo funcionamiento del laboratorio.
17. Velar por mantener stock mínimo de los diferentes estándar de resina, necesarios para el proceso analítico.
18. Asistir a las diferentes reuniones de Petco S.A donde se necesite la presencia del laboratorio.

19. Elaborar los proyectos para nuevos Equipos
20. Velar por la disciplina y el buen comportamiento de los integrantes del laboratorio.
21. Responder por el presupuesto general del laboratorio.
22. Coordinar con las diferentes superintendencias de Petco cuando se necesite el servicio del laboratorio.
24. Mantener buenas relaciones con las diferentes áreas con las que interactúe el laboratorio.
25. Velar por mantener una buena descripción en los diferentes repuestos que se utilizan en el laboratorio.
26. Realizar retroalimentaciones a los analistas sobre su trabajo

Competencias necesarias:

1. Título profesional en Química o carreras afines.
2. Buenos conocimientos en Química analítica
3. Conocimiento en el sistema JDE
4. Conocimiento en Inglés.
5. Conocimiento en Matemáticas y Física.
6. Conocimiento en Cromatografía de gases
7. Conocimiento de operación de los equipos
8. Conocimiento en manejo de personal.

9. Conocimiento de las especificaciones de materias primas, aditivos, consumibles, ingredientes y productos terminados.
10. Cocimiento profundo del proceso caracterización del producto.
11. Conocimiento de las normas Iso 9001 y Iso 14000
12. Buen conocimiento en Word y Excel
13. Conocimiento profundo de los procedimientos analíticos que apliquen para productos en proceso, producto terminado, materias primas, aditivos y consumibles.
14. Conocimiento profundo del manejo administrativo y operacional del laboratorio.
15. Buenos conocimientos de las tecnologías de producción que maneja Petco S.A.

Competencias técnicas:

1. Capacitación en el sistema JDE.
2. Capacitación en equipos de laboratorio
3. Capacitación en Word y Excel
4. Capacitación en manejo de personal
5. Capacitación en Análisis de productos en proceso productos terminados, aditivos, materias primas e ingredientes.
6. Capacitación en análisis cromatografitos

7. Capacitación en auditorías internas de calidad
8. Capacitación externa sobre nuevos procesos de Petco. S.A
9. Capacitación en primeros auxilios y rescate.

Competencias corporativas:

**Logro/ Acción:**

Preocupación por el orden y la calidad

Actitud frente al riesgo

**Búsqueda de información**

Esfuerzo adicional.

Iniciativa.

Orientación a resultados.

Innovación.

**Servicio e Influencia:**

Escuchar y responder.

Trabajo en equipo.

Conocimiento Organizativo.

Desarrollo de interrelaciones.

Sensibilidad Interpersonal.

Orientación a clientes (asesoría)

**Autogestión:**

Autoconfianza

Autenticidad

### **Compromiso con la organización:**

Perspectiva ética

Flexibilidad

### **Solución de problemas:**

Pensamiento analítico

Adquisición y utilización de conocimientos

Razonamiento lógico

Gestión de personas:

Desarrollo de personas.

Liderazgo.

Dirección de personas

Manejo del cambio

Desarrollo de equipos.

### **Superintendente de Ingeniería de Proyectos**

#### Descripción general del cargo:

Planear, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos y materiales de ingeniería y mantenimiento mecánico en la planta para desarrollar trabajos asignados a su mando, con el fin garantizar la confiabilidad y disponibilidad de los equipos. Asesorar en la formulación, evaluación y selección de proyectos para

lograr una eficiente y correcta ejecución de los trabajos de su dependencia, al mínimo costo.

Ingeniería General

Planta o área en la cual se desenvuelve: Ingeniería General

Proceso al que pertenece: Gestión de la Infraestructura

Funciones personales o específicas del cargo:

1. Planear, dirigir, coordinar y controlar los trabajos del personal asignado a su mando, con el fin de obtener un óptimo rendimiento de los objetivos identificados.
2. Asesorar en la formulación, evaluación y selección de proyectos de desarrollo tecnológico o mejoras locativas, con el fin de lograr una optima selección de alternativas, desde el punto de vista técnico y económico.
3. Orientar, supervisar y controlar los trabajos de ingeniería conceptual, ingeniería de diseño e ingeniería de detalle a cargo de su área, para lograr su eficiente y correcta ejecución.
4. Supervisar los procesos de contratación de obras o servicios externos, y asesorar en su adjudicación, con el fin de asegurar el concurso de contratistas idóneos.
5. Controlar el desarrollo de proyectos, a fin de lograr el total cumplimiento de los objetivos, programa de obras y especificaciones pactadas en cada contrato.

6. Establecer el presupuesto de operación de su dependencia y de los proyectos o trabajos a ejecutar, controlar su ejecución, con el fin de procurar un óptimo manejo de los recursos
7. Coordinar los procesos relacionados con la administración financiera y contable de los proyectos, estableciendo requerimientos de fondos y autorizando la aplicación de pagos.
8. Establecer e implementar métodos y procedimientos para lograr una organización efectiva de las actividades de su unidad.
9. Velar por la seguridad de los trabajos coordinados por su dependencia y la conservación del medio ambiente, supervisando el cumplimiento de los reglamentos por parte del personal a su cargo y por los contratistas.
10. Coordinar fase de ingeniería, compras, instalación y supervisión de proyectos.
11. Participar activamente en actividades preventivas y de atención a contingencias de riesgos profesionales, así como del desarrollo de la responsabilidad integral de PETCO.
12. Establecer lineamientos y procedimientos, y proveer los recursos para el mantenimiento efectivo de la infraestructura de PETCO en sus diferentes disciplinas (Civil, Mecánica, Eléctrica, Electrónica), y garantizar la confiabilidad y disponibilidad de los equipos y sistemas que hacen parte de esta infraestructura.

13. Administrar el personal a su cargo, velando por su desarrollo y utilización racional para obtener su máximo rendimiento en un ambiente donde predomine el trabajo en equipo.
14. Establecer objetivos y metas concretas por cumplir, al igual que los índices de gestión de la Superintendencia.
15. Establecer la misión y visión de la Superintendencia, garantizando su alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa, y facilitando los medios para el cumplimiento de dicha misión y visión.
16. Velar por el mantenimiento y actualización tecnológica de los equipos y sistemas de control de las diferentes plantas de PETCO.
17. Difundir las políticas de calidad y ambiental de la compañía entre los colaboradores de la Superintendencia, asegurándose de que todos las entienden y ponen en práctica.

Competencias necesarias:

Grado universitario en Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Electrónica o Civil, deseable con estudios de postgrado y dominio de Ingles indispensable. El titular debe acreditar sólidos conocimientos en las diversas ramas de la Ingeniería, gestión del mantenimiento de infraestructura y administración de proyectos.

Experiencia profesional mínima de 10 años. Indispensable experiencia en manejo de personal e interventoría de obras.

Indispensable experiencia previa de 5 años de desempeño en la empresa en trabajos relacionados con el campo de la Ingeniería, Operación y Mantenimiento de Instalaciones Industriales.

Capacitación en el conocimiento y manejo adecuado de las Normas de Seguridad para empleados de Petco, Normas de Seguridad para Contratistas, Plan de Emergencias, Norma ISO9000, Norma ISO14000, y Procedimientos y Registros de Calidad y Ambientales de la Superintendencia de Ingeniería y Mantenimiento.

Manejo y dominio de sistemas y programas de computador tales como: Base de Datos, Hoja Electrónica, Administrador de Proyectos, Programa de Manejo Integrado de Mantenimiento (CMMS).

Competencias técnicas:

Capacitación en manejo de personal.

Competencias corporativas:

Habilidades en planeación y organización, mando y dirección de personal, sólida capacidad para análisis de situaciones y toma de decisiones, creatividad y sentido de negocios.

**Logro/ Acción:**

Preocupación por el orden y la calidad

Actitud frente al riesgo

**Búsqueda de información**

Esfuerzo adicional.

Iniciativa.

Orientación a resultados.

Innovación.

**Servicio e Influencia:**

Escuchar y responder.

Trabajo en equipo.

Conocimiento Organizativo.

Desarrollo de interrelaciones.

Sensibilidad Interpersonal.

Orientación a clientes (asesoría)

**Autogestión:**

Autoconfianza

Autenticidad

**Compromiso con la organización**

Perspectiva ética

Flexibilidad

**Solución de problemas:**

Pensamiento analítico

Adquisición y utilización de conocimientos

Razonamiento lógico

Desarrollo de equipos.

**Gestión de personas:**

Desarrollo de personas.

Liderazgo.

Dirección de personas

Manejo del cambio

**Superintendente de Producción**

Descripción general del cargo: Este funcionario esta encargado de planear, dirigir coordinar y controlar los programas, metas, materias primas, insumos, medios de producción y todas las operaciones de fabricación para maximizar los niveles de calidad y productividad esperados. Así mismo velara por el manejo seguro de los procesos productivos, para mantener un ambiente de trabajo adecuado y óptimo dentro del área.

Planta o área en la cual se desenvuelve: Administración

Proceso al que pertenece: Fabricación del Producto y Planificación de los Procesos Productivos.

Funciones personales o específicas del cargo:

1. Liderar el personal bajo su mando, procurando el mantenimiento de la motivación y compromiso con los objetivos del área.
2. Establecer los programas y metas de producción para cada una de las plantas y velar por su oportuno cumplimiento.
3. Coordinar las operaciones de fabricación; con el fin de asegurar la normalidad de los procesos y mantener la calidad y productividad.
4. Velar por el oportuno abastecimiento de las materias primas, insumos y elementos requeridos para asegurar la continuidad de las operaciones.
5. Velar por el buen estado y funcionamiento de los medios de producción para asegurar el buen desarrollo de los procesos.
6. Velar por la seguridad de las operaciones; con el fin de evitar accidentes, pérdidas de material o riesgos para el personal, equipos y materiales en proceso.
7. Establecer el presupuesto de gastos de operación de su unidad y vigilar su ejecución, con el fin de lograr óptimo uso de los recursos asignados.
8. Estimular y canalizar las iniciativas de mejoramiento de su personal con el fin de optimizar la productividad del área; asegurar la capacitación, evaluación y desarrollo del personal bajo su mando.

9. Asegurar la prevención de defectos y la mejora continua del proceso mediante la investigación de las desviaciones y la implantación de acciones preventivas y correctivas.

Competencias necesarias:

Conocimiento y comprensión del manual de proceso y procedimientos de emergencias, Reglamentación específica de seguridad e higiene para la operación de los equipos del área correspondiente.

Conocimiento y comprensión del manual de proceso y procedimientos del área respectiva, permisos para diferentes tipos de trabajo, manejo de computadoras y manejo del sistema JD Edwards.

Conocimiento y comprensión de Procedimientos de comprobación, diagnóstico y fallas de la instrumentación de los equipos del sistema respectivo.

Manejo de computadoras, operación de la plataforma Windows y manuales de la descripción funcional del proceso.

Conocimiento y comprensión del manual de procesos del área respectiva donde se describen las características, función y especificaciones de cada uno de los equipos que hacen parte del sistema.

Conocimiento y comprensión en devolución de materiales al almacén.

Conocimiento y comprensión de los Manuales de Procedimientos y de Procesos acorde con el área de servicios (sistema de generación de vapor).

Conocimiento y comprensión del manual de proceso y procedimientos del área de servicios (sistema de aguas de procesos).

Conocimiento y comprensión del manual de procesos y procedimientos, especificaciones de producto terminado y plan de muestreo del área respectiva.

Conocimiento y comprensión de los Conceptos básicos de productividad, eficiencia, rendimiento y conversiones.

Competencias técnicas:

1. Capacitación en el sistema JDE.
2. Capacitación en software Microsoft Excel, Windows y Word.
3. Capacitación en funcionamiento de equipos de las plantas de producción.
4. Capacitación en manuales de procesos y procedimientos de producto terminado.
5. Capacitación en sistema de gestión de la calidad.
6. Capacitación en inglés Técnico.
7. Capacitación en seguridad industrial e higiene.
8. Capacitación en normas ambientales de PETCO.
9. Capacitación en manejo de personal.
10. Experiencia mínima de 5 años en los procesos de fabricación de los diferentes tipos de compuestos y resinas.

Competencias corporativas:

**Logro / Acción:**

Innovación

Iniciativa

Preocupación por el orden y la calidad

Orientación a resultados

Búsqueda de información

**Servicio e influencia:**

Trabajo en equipo.

Conocimiento organizativo.

Escuchar y responder

Impacto influencia

Orientación al cliente.

Desarrollo de interrelaciones

**Autogestión:**

Compromiso con la organización

Autenticidad

Comportamiento ante el fracaso.

Flexibilidad

Perspectiva ética

**Solución de problemas:**

Pensamiento creativo.

Pensamiento analítico

Pensamiento conceptual

Pensamiento estratégico

Enfoque gana- gana

**Gestión de Personas:**

Liderazgo

Dirección de personas

Desarrollo de equipos.

Manejo del cambio

Desarrollo de personas

**Superintendente Ambiental Y Riesgos.**

Descripción general de cargo: Este funcionario es el encargado de Coordinar el desarrollo de análisis de problemas de seguridad industrial, para lograr la meta de cero accidentes, implementando métodos, mejoras y proyectos de optimización en seguridad en las diferentes plantas de PETCO y Geón, manteniendo los estándares de operación, el orden y el aseo de las plantas. Coordinar la planeación, organización y control de los procesos de capacitación (conceptos teóricos y entrenamiento) de los empleados, con el fin de facilitar el aprendizaje y

la integración de los empleados, asegurando un óptimo desempeño y propiciando el máximo desarrollo de su potencial laboral.

Planta o área en la cual se desenvuelve: Seguridad, Ambiente, salud ocupacional, y capacitación.

Proceso al que pertenece: Gestión del ambiente de trabajo.

Funciones personales o específicas del cargo:

1. Estimular la investigación y el análisis de la seguridad de los procesos a todos los empleados de PETCO y Geón.
2. Organizar y sistematizar la información recolectada de los diferentes equipos, procesos, inspecciones de seguridad de PETCO y Geón para facilitar el análisis y toma de decisiones para evitar la repetición.
3. Documentar los riesgos detectados y las soluciones dadas a cada uno, en las diferentes áreas de las plantas.
4. Velar por el cumplimiento de las normas internas de PETCO y Geón.
5. Coordinar los programas de revisión de todos los equipos y sistemas de seguridad de PETCO y Geón.
6. Velar por el cumplimiento de las inspecciones de seguridad planeadas.
7. Exigir la investigación de todos los accidentes con daño a personas, a la propiedad o al medio ambiente, con el fin de detectar las causas y proponer

soluciones inmediata para prevenir su ocurrencia futura.

8. Brindar asesoría Técnica a las diferentes dependencias de PETCO y Geón en todo lo relacionado con la seguridad e higiene industrial.

9. Redactar e implementar proyectos y / o mejoras de optimización de seguridad en PETCO.

10. Asistir a las reuniones de seguridad de producción y mantenimiento.

11. Coordinar las actividades de los inspectores de seguridad.

12. Convocar al comité de seguridad de PETCO.

13. Mantener el área de trabajo ordenada y aseada cumpliendo con las normas ambientales y de seguridad.

14. Velar por la seguridad del área en lo referente a iluminación (lámparas de seguridad), aseo, equipos, haciendo las órdenes de trabajo o solicitud a contratos cuando sea necesario.

15. Distribuir los residuos del área en sus respectivos depósitos de control ambiental para facilitar la reutilización de estos materiales.

16. Coordinar la evaluación de conocimientos para determinar la aptitud de las personas que aspiran a ingresar a la empresa, a solicitud de la dependencia interesada.

17. Realizar la inducción y capacitación de los nuevos empleados, proporcionando la orientación necesaria para lograr la mejor adaptación en sus funciones laborales.

18. Velar por el cumplimiento de los programas de la capacitación interna de los empleados, los cuales deben coincidir con los planes de capacitación establecidos.
19. Establecer conjuntamente con los Superintendentes de cada área, los requerimientos de capacitación del personal para el desempeño de las funciones asignadas.
20. Velar porque se establezcan o actualicen los planes de capacitación definidos para los cargos y categorías.
21. Establecer los requerimientos presupuéstales de la dependencia, el control de su ejecución y el desarrollo de las actividades programadas.
22. Velar por la organización y control en la ejecución de cursos para la capacitación interna del personal.
23. Planear y coordinar con la Superintendencia respectiva el desarrollo del personal a través de la capacitación externa, acorde con las necesidades de cada dependencia.
24. Coordinar y atender las visitas a las instalaciones de las plantas, desempeñándose como relacionista ante profesionales y grupos heterogéneo carácter.
25. Mantener actualizado el manual de Gestión en lo concerniente al área de capacitación.
26. Velar por el cumplimiento de los índices manejados por la dependencia.

27. Representar a PETCO ante las entidades de carácter académico o técnico que ofrecen servicios de apoyo docente para los programas de capacitación, tales como el Sena o universidades locales o las que tengan otros tipos de vínculos con la dependencia.
28. Convocar y asistir a las reuniones de desarrollo personal para crear o modificar políticas de capacitación.
29. Convocar el subcomité de desarrollo personal para evaluar y promover al personal del área respectiva.
30. Elaborar el programa mensual, bimensual, trimestral o semestral de capacitación para los empleados, de acuerdo con los planes realizados por los Superintendentes de áreas, teniendo en cuenta no sólo la parte referente a cada cargo sino la aplicación de la política de calidad y la política ambiental establecida por la empresa.
31. Elaborar el informe mensual, trimestral y anual de asistencia a capacitación de los empleados de PETCO S.A., teniendo en cuenta no sólo la parte referente a cada cargo si no la aplicación de la política de calidad y la política ambiental establecidas por la empresa.
32. Mantener actualizado el listado de calificaciones de los asistentes a capacitación.
33. Formular y proponer los programas de capacitación a desarrollar durante cada período por dependencia o superintendencia, con el fin de atender las necesidades y prioridades identificadas.

34. Asistir en la instrucción del personal, participando como docente en los cursos relacionados con procesos y operaciones.
35. Sugerir cursos externos de tipo técnico para los instructores o el personal asistente a capacitación, con base en las necesidades del personal.
36. Velar por la ubicación en las áreas de la planta del personal que ha sido capacitado.
37. Exigir la elaboración de solucionarlos, así mismo de la actualización o modificación de los procedimientos operativos, de los procesos, por parte de los capacitados e instructores.
38. Velar por la capacitación de las personas involucradas en proyectos nuevos de planta.

Competencias necesarias:

1. Grado universitario en Ingeniería Química.
2. Mínimo 5 años de experiencia en los procesos de fabricación de compuestos y resinas tipo suspensión y Emulsión.
3. Conocimientos básico de inglés
4. Conocimiento y manejo de Windows, Word y Excel.
5. Buena expresión verbal y escrita.
6. Capacidad de aprendizaje.
7. Capacidad de toma de decisiones.
8. Conocimiento y aplicación de normas de seguridad interna de PETCO.

9. Conocimiento en administración educativa.

10. Capacidad docente e investigativa, de planeación y de organización.

Competencias técnicas:

1. Capacitación en inglés Técnico

2. Capacitación en Windows, Word y Excel.

3. Capacitación en el sistema JDE.

4. Capacitación en el proceso de fabricación de resinas tipo suspensión y emulsión en S-PVC 2, P-PVC y la planta de Geón Polímeros Andinos.

5. Capacitación en relaciones humanas y manejo de personal.

Competencias corporativas:

**Logro / Acción:**

Innovación

Iniciativa

Preocupación por el orden y la calidad

Orientación a resultados

Búsqueda de información.

**Servicio e influencia:**

Trabajo en equipo.

Conocimiento organizativo.

Escuchar y responder

Impacto influencia

Orientación al cliente.

Desarrollo de interrelaciones

**Autogestión:**

Compromiso con la organización

Autenticidad

Comportamiento ante el fracaso.

Flexibilidad

Perspectiva ética

**Solución de problemas:**

Pensamiento creativo.

Pensamiento analítico

Pensamiento conceptual

Pensamiento estratégico

Enfoque gana- gana

**Gestión de Personas:**

Liderazgo

Dirección de personas

Desarrollo de equipos.

Manejo del cambio

## **Vicepresidente operativo (Superintendente Administrativo)**

### Descripción general del cargo:

Este funcionario es el encargado de Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades de las dependencias y personal bajo su mando, con el fin de asegurar un desempeño eficaz en el apoyo requerido para cumplir las operaciones productivas y comerciales de la empresa, al menor costo posible y siempre velando y contribuyendo a mantener un entorno sano.

Dirigir la operación de todas las dependencias en la planta, asegurando la disponibilidad de los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesario para obtener una producción de excelente calidad en condiciones que garanticen la seguridad del personal, la disponibilidad de los equipos y la eficiencia en los procesos, en un marco de respeto por el ambiente, para maximizar la rentabilidad de la empresa.

Planta o área en la cual se desenvuelve: Administración General

Proceso al que pertenece: Direccionamiento estratégico y Revisión Gerencial

Funciones personales o específicas del cargo:

1. Liderar el personal bajo su mando, procurando mantener la motivación y prestando la orientación necesaria para asegurar la máxima productividad de su equipo en un buen ambiente de trabajo.
2. Establecer criterios administrativos y operativos adecuados para asegurar la agilidad de los procesos y el cumplimiento de los objetivos de las unidades bajo su mando.
3. Asegurar que los proveedores seleccionados y los materiales adquiridos cumplan con la calidad requerida por la empresa, a costos competitivos, y promoviendo en ellos la responsabilidad ambiental.
4. Verificar que los inventarios de materiales se mantengan en el nivel requerido para abastecer los requerimientos de la empresa.
5. Verificar que los productos terminados se almacenen y despachen en condiciones que aseguren la calidad del material y su oportuna entrega a los clientes.
6. Verificar que los servicios administrativos requeridos para el funcionamiento de la planta satisfagan los requerimientos de los usuarios.
7. Elaborar el presupuesto de gastos administrativos de la planta y controlar su aplicación, procurando la economía de sus recursos.

8. Liderar las actividades de las dependencias bajo su mando, con el fin de asegurar un desempeño armónico y eficaz en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
9. Gestionar la implementación y el mantenimiento de sistemas de gestión que aseguren integralmente el cumplimiento de la Política de Calidad y de la Política Ambiental de PETCO.
10. Dirigir la formulación, evaluación e implementación de proyectos de desarrollo tecnológico y de la capacidad instalada de la empresa, aportando la orientación técnica requerida para asegurar óptimos resultados.
11. Actuar como representante legal de la empresa, en los casos y para los fines que la Presidencia lo delegue.

Competencias necesarias:

1. Grado universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Economía.
2. Buenos conocimientos en comercio exterior, administración de inventarios y finanzas.
3. Conocimientos y habilidades en liderazgo y manejo de personal, planeación estratégica y técnicas de negociación.
4. Experiencia mínima de cinco años en cargos relacionados a nivel directivo.
5. Dominio de inglés.

6. Amplio conocimiento de la tecnología de Producción de PVC, preferiblemente adquirido en la empresa.
7. Conocimiento y manejo del sistema JDE.
8. Conocimiento en Seguridad Industrial.
9. Conocimiento de políticas ambientales de PETCO S.A.
10. Conocimiento en Software de Windows.
11. Conocimientos en las diversas ramas de la Ingeniería, gestión del mantenimiento de infraestructura y administración de proyectos.
12. Conocimiento en las normas ISO 9000 Y 14000.
13. Conocimiento en registros de calidad de PETCO S.A.

Competencias técnicas:

1. Capacitación en Word, Excel y Power Point.
2. Capacitación en manejo de personal.
3. Capacitación en inglés administrativo.
4. Capacitación en el sistema JDE.
5. Capacitación en normas de seguridad industrial
6. Capacitación en procedimientos ambientales de PETCO S.A.

Competencias corporativas:

**Logro / Acción:**

Innovación

Iniciativa

Preocupación por el orden y la calidad

Orientación a resultados

Búsqueda de información.

**Servicio e influencia:**

Trabajo en equipo.

Conocimiento organizativo.

Escuchar y responder

Impacto influencia

Orientación al cliente.

Desarrollo de interrelaciones

**Autogestión:**

Compromiso con la organización

Autenticidad

Comportamiento ante el fracaso.

Flexibilidad

Perspectiva ética

**Solución de problemas:**

Pensamiento creativo.

Pensamiento analítico

Pensamiento conceptual

Pensamiento estratégico

Enfoque gana- gana

**Gestión de personas:**

Liderazgo

Dirección de personas

Desarrollo de equipos.

Manejo del cambio

Desarrollo de personas

**Director De Aplicaciones, Tecnología Y Desarrollo.**

Descripción general del cargo: Este funcionario es el encargado de coordinar y garantizar la asistencia técnica a los clientes de Petco S.A para la atención de sus requerimientos.

Planta o área en la cual se desenvuelve: Dirección de Tecnología y aplicaciones.

Proceso al que pertenece: Determinación y revisión de los requisitos relacionados con el producto.

Funciones personales o específicas del cargo:

1. Apoyo a la Presidencia y a las Direcciones en:
  - a. Selección de Tecnologías que justifiquen ser implementadas.

b. Mantener una relación entre los licenciantes de las diferentes tecnologías, como también entre los diferentes consultores que la empresa contrate.

c. Identificar ventajas y debilidades de nuestra línea de productos con respecto a los de la competencia.

2. Apoyo al Departamento de Ventas en:

a. La firma de acuerdos de calidad con los clientes.

b. Reclamos de calidad.

c. Producir literatura que resalten las características del producto.

d. Evaluación de las resinas de la competencia.

e. La ubicación de producto no conforme.

3. Apoyo a los Clientes en:

a. Solucionar problemas de orden técnico.

b. Prestar servicio a través de recomendaciones

c. Suministrar capacitación al personal técnico.

d. Emitir informadores técnicos con trabajos de investigación.

. Apoyo al Departamento de Aseguramiento de Calidad en:

a. Colaborar en la elaboración de los requisitos de despachos de los clientes.

b. Investigación de no conformidades del producto detectado por el cliente durante el procesamiento de la resina, Evaluación periódica de proveedor y en las encuestas de satisfacción de cliente realizada por Petco S.A.

4. Apoyo al Departamento de Producción:

- a. Identificar oportunidades para mejoras del producto.
- b. Ayudar en la solución de problemas de planta a través de la evaluación de propiedades del producto utilizando procedimientos especializados.
5. Velar por que se cumplan los procedimientos de gestión de su departamento.
6. Revisar y evaluar el cumplimiento de las metas de los Ingenieros de Aplicaciones y Desarrollo.
7. Velar por la actualización y capacitación de los Ingenieros de Aplicaciones y Desarrollo.
8. Asistir al Comité de Calidad.
9. Representar a la compañía en ferias y a su vez en eventos de capacitación.

Competencias necesarias:

1. Grado universitario en Ingeniería Química.
2. Haber sido Ingeniero de Aplicaciones y
3. Desarrollo por un período mínimo de 5 años.
4. Experiencia en manejo de personal.
5. Cualidades administrativas.
6. Conocimientos suficientes de Ingles.
7. Conocimientos suficientes de Word, Excel, Power Point.
8. Conocimiento y manejo del sistema JDE.
9. Conocimiento en seguridad industrial

Conocimiento de políticas ambientales de PETCO S.A.

Competencias técnicas:

1. Capacitación en Word, Excel y Power Point.
2. Capacitación en manejo de personal.
3. Capacitación en inglés.
4. Capacitación en el sistema JDE.
5. Capacitación en normas de seguridad industrial
6. Capacitación en procedimientos ambientales de PETCO S.A.

Competencias corporativas:

**Logro / Acción:**

Innovación

Iniciativa

Preocupación por el orden y la calidad

Orientación a resultados

Búsqueda de información.

**Servicio e influencia:**

Trabajo en equipo.

Conocimiento organizativo.

Escuchar y responder

Impacto influencia

Orientación al cliente.

Desarrollo de interrelaciones

**Autogestión:**

Compromiso con la organización

Autenticidad

Comportamiento ante el fracaso.

**Ingeniero de Logística**

Descripción general del cargo: Este funcionario es el encargado de Participar en la planeación, organización, supervisión y control de los procesos de almacenamiento, despacho y facturación de productos terminados, con el fin de asegurar un óptimo desarrollo de estas operaciones, en condiciones que aseguren la satisfacción oportuna de los requerimientos de los clientes.

Planta o área en la cual se desenvuelve: Tráfico

Proceso al que pertenece: Proceso Logístico

Funciones personales o específicas del cargo:

1. Dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades del personal de las áreas de tráfico y materias primas con el fin de asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos asignados.

2. Gestionar oportunamente la contratación de los medios de transporte requeridos para despachar la producción, asegurando que cumpla con los requisitos de los clientes, al menor costo.
3. Orientar, coordinar y supervisar los procesos de análisis de inventarios, para lograr el mantenimiento de óptimos niveles de existencias de materias primas y máxima rotación.
4. Supervisar los procesos de recepción y almacenaje de materias primas, con el fin de verificar la correcta aplicación de los procedimientos establecidos.
5. Asegurar que el almacenamiento, despacho y transporte de las materias primas y el producto terminado cumplan con las normas y procedimientos establecidos para garantizar la calidad, y minimizar cuando no eliminar el impacto al medio ambiente.
6. Realizar la programación de la producción de manera que se obtenga una buena rotación de inventario, manteniendo una mezcla de existencias que permitan atender adecuadamente el mercado.

Competencias necesarias:

1. Grado universitario en Ingeniería Química.
2. Ingeniería Industrial o carreras afines.
3. Muy buenos conocimientos de logística y organización.

4. Entrenamiento de dos meses en el cargo para conocer los procedimientos operativos de la dependencia
5. Conocimiento en inglés.
6. Conocimiento en el sistema JDE.

Competencias técnicas:

1. Capacitación en Inglés
2. Capacitación en Office
3. Capacitación en Finanzas
4. Capacitación en el sistema JDE.

Competencias corporativas:

**Logro / Acción:**

Innovación

Iniciativa

Preocupación por el orden y la calidad

Orientación a resultados

Esfuerzo adicional

Búsqueda de información.

Actitud frente al riesgo.

**Servicio e influencia:**

Trabajo en equipo.

Conocimiento organizativo.

Escuchar y responder

Impacto influencia

Orientación al cliente.

Desarrollo de interrelaciones

**Autogestión:**

Manejo del stress

Autoconfianza

Compromiso con la organización

Autenticidad

Comportamiento ante el fracaso.

Autocontrol

Flexibilidad

Perspectiva ética

**Solución de problemas:**

Pensamiento creativo.

Pensamiento analítico

Pensamiento conceptual

Visión de negocios

Pensamiento estratégico

Enfoque gana- gana

**Gestión de personas:**

Liderazgo

Dirección de personas

Desarrollo de equipos.

Manejo del cambio

Desarrollo de personas.

## **9. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS.**

Después de haber realizado las entrevistas a los empleados de nivel gerencial de PETCO S.A., se pudo reafirmar que el Recurso Humano es el motor que mueve a toda una empresa y que sin este ninguna de las actividades y procesos serian posibles.

La gestión por competencias es un modelo que ayudara a PETROQUIMICA S.A. al buen desempeño y desarrollo de los recursos humanos con el que esta cuenta. Ya que al cumplir con el objetivo trazado por la gestión por competencias lo que se busca es que el trabajo realizado por cada individuo sea cada vez más eficiente y eficaz, y a su vez la tensión por parte de cada uno de los empleados hacia sus clientes (internos o externos) sea de la mejor y más alta calidad. Todo esto guiado por la misión y visión de la empresa.

A su vez es necesario reconocer que la gestión por competencias esta totalmente ligada al resultado final de la calidad del producto producido por PETCO S.A., ya que toda esta gestión fue realizada con el firme propósito de obtener la certificación ISO 9000 versión 2000, la cual certifica a la empresa y su producto

con los estándares mas altos de calidad, logrando así un mayor reconocimiento en el mercado internacional.

El desarrollo del modelo de competencias le aportara a PETCO S.A. innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Al instalar en PETCO S.A. la gestión por competencias, se evita que los empleados de nivel gerencial y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas

de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o de las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

El modelo de competencias implementado en PETCO S.A. , buscará la unificación de criterios en cuanto: liderazgo, enfoque del mercado y del consumidor, desarrollo de estrategias, comunicación oral y escrita, evaluación y desarrollo de la tecnología, análisis económico y financiero, pronósticos, proyecciones, desarrollo de mercados y ventas, fortalecimiento de las relaciones, planeación estratégica, administración del producto entre otras , lo cual se facilitará y dará resultados en la medida en que su staff gerencial cumpla con ciertas competencias gerenciales específicas para poder manejar éstos retos. Estas competencias específicas son la base para la mejora y el desarrollo del personal gerencial. Reflejan el estado deseado de excelencia necesario para tener éxito en la nueva era competitiva.

PETCO S.A, verá reflejados sus resultados al aplicar el modelo de competencias en la lealtad del cliente, del empleado y en la del inversor pues estos tres están íntimamente entrelazados y definen las bondades de la empresa. Por lo tanto, para que la gestión basada en competencias dé frutos hay que considerar todas las partes que integran una organización. Las personas están por encima de los procesos: el propósito de un negocio es crear valor, no sólo utilidades.

## 10. CONCLUSIONES

Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un manejo adecuado de recursos humanos y que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos sus atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización. Sin embargo es fundamental, además, para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los directores superiores de la organización ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del “jefe” o del “empleado”

Nuestra aspiración frente al modelo de gestión por competencias fue la de originar una propuesta en términos teóricos resultado del análisis de diversos autores, buscando sus coincidencias y resolviendo sus divergencias, unido a nuestro propio acervo cognitivo que nos permitió crear etapas que según nuestra percepción faltaban y que eran necesarias para el correcto funcionamiento del mismo, habiendo concluido con ese objetivo a cabalidad. Sin embargo es fundamental para estudios posteriores, para la aplicación adecuada en

organizaciones y por el correcto procedimiento científico, probar este modelo en empresas regionales con todo el rigor de un estudio de hipótesis.

Sobre la empresa analizada, podemos determinar que, el tema de las competencias laborales está siendo estudiado por las áreas de recursos humanos respectivas, faltando la estandarización de los conceptos que conforman la esencia de lo que son las competencias laborales, es decir, existe una diversidad de opiniones de lo que es la gestión por competencias, sus procedimientos, y la forma de incorporarla a las estrategias de manejo de recurso humano, por ello, podemos suponer que en las empresas analizadas no existe gestión por competencia, según el modelo definido en este trabajo, lo que existe en la actualidad es un acercamiento al tema, un querer saber más de las competencias por parte de los encargados de las áreas de recursos humanos, y muy someramente, un planteamiento de principios básicos o la estructura inicial de las competencias laborales, lo que está aún muy lejos de una gestión por competencias, ya que ésta gestión por si misma implica una visión de gerenciamiento que no se observa en las empresas analizadas.

Juega en contra de la existencia de una cohesión y estandarización del tema, la poca bibliografía y casos prácticos en el ámbito chileno. En Antofagasta, encontramos entre las empresas analizadas cinco formas de gestionar al Recurso

Humano; de éstas podemos concluir quienes se aproximan y analizan más a fondo el tema, y en otros casos aquellos que no lo han internalizado lo suficiente.

PETCO S.A. se vio en la necesidad de reorganizar su estructura revisando sistemáticamente las fallas en sus procesos, para optimizar la productividad, disminuyendo las pérdidas de recursos por mala gestión, constituyéndose en una empresa más rentable y que asegure su permanencia en el largo plazo, que es sin lugar a dudas el objetivo global de toda organización. PETCO S.A. se planteó como factor clave para reorganizarse, la introducción de círculos de calidad, que les entregó resultados positivos. En estos momentos, se encuentran analizando la alternativa de introducir las competencias laborales para complementar su sistema de círculos de calidad como variable que contribuya a mejorar los sistemas de administración de recursos humanos, pero esta inclusión está supeditada al tiempo que se tome hacer un análisis más completo del tema y la existencia de expertos que puedan llevarlo a cabo. PETCO S.A. comienza su proceso de cambio, también por una necesidad de reorganizar su estructura, disminuyendo los costos de operación a través de la simplificación y racionalización de sus procesos administrativos y replantear la visión que se tiene del recurso humano, tomándolo como un elemento clave en el desarrollo de nuevas estrategias.

Actualmente PETCO S.A. esta llevando a cabo un plan más avanzado de gestión de las competencias de los trabajadores de la planta. El desarrollo de este plan conlleva un profundo arraigo en la capacitación actitudinal, y en un menor grado en la capacitación técnica, con lo que se logra el mejoramiento de las

competencias pero sin embargo el método utilizado no incluye el análisis de las competencias que hacen que un trabajador sea excelente de otro que hace bien su trabajo creando una interrogante sobre la importancia de estas últimas.

Como corolario de las entrevistas con la empresa analizada, la gestión por competencias si es un tema que comienza a tener una acogida en las empresas regionales pero que aún dista mucho de ser una herramienta conocida, estudiada y menos aún utilizada masivamente. Podemos deducir que para hacer de la gestión por competencias una herramienta de uso frecuente, es necesario el afinamiento de modelos de aplicación para hacerlos replicables a escala local.

Igualmente, sería provechoso que la empresa PETCO S.A. revisara las competencias del área de recursos humanos, pues muchos empleados no se mostraron satisfechos, ya que sus necesidades y requerimientos, no estaban siendo atendidas de manera oportuna.

Con respecto al área de Salud Ocupacional sería provechoso, tanto para la empresa como para los empleados, la realización de ciertas capacitaciones referentes a esta área que es de gran importancia dentro de la organización, debido a los constantes cambios que se dan en el campo de la salud.

Es importante realizar un análisis de competencias, primero a los empleados de mas bajo rango, antes de llegar a los de mas alto nivel, pues son ellos los que están al frente de todas las actividades productivas de la empresa, lo cual es fundamental ya que estos intervienen directamente en la fabricación y producción del producto.

Finalmente nos queda decir que esta herramienta está ganando poco a poco un espacio dentro de las políticas de recursos humanos. Grandes y exitosas empresas han dado un paso más allá y han hecho suya la gestión por competencias como elemento principal del manejo de recursos humanos, Sony, Hewlett Packard, Levys Strauss, General Electric, PepsiCo, por citar unas cuantas, demostrando con ello que esta herramienta entrega buenos resultados, sin embargo en Colombia, podríamos decir que nos encontramos “en pañales”, no solo por la dificultad de encontrar bibliografía y casos prácticos, sino también, por la escasez de especialistas que manejen el tema en término teóricos, y que además hayan trabajado en término prácticos implementado esta herramienta. Estos dos obstáculos se verán minimizados en la medida que las empresas reconozcan las bondades de una gestión por competencias y que se genere la necesidad al interior de las organizaciones de contar con ella, de forma tal, que sea significativo para los organismos consultores, organismos de educación y otros actores, desarrollar el tema, y generar la capacitación y los estudios necesarios que permita a las áreas de recursos humanos implementar en forma efectiva y eficiente la gestión por competencias.

Por nuestra parte, retroalimentaremos a la empresa que colaboró en nuestro estudio por medio de la entrega de este documento, que sin duda podrá orientar de forma básica sobre las acciones emprendidas, mostrando, como se mencionó antes, las bondades de la gestión por competencias.

## RECOMENDACIONES

Una empresa que quiera permanecer en el mercado, debe utilizar inteligentemente la energía y la sabiduría de su gente para desarrollar ventajas competitivas dentro de la organización a través de las nuevas estrategias de gerencia de recursos humanos basada en competencias.

El Proceso de competencias facilita el desempeño a través del desarrollo integral del individuo y del equipo, compartiendo la visión e intercambiando sólo información útil para aprender grupalmente y producir Sinergia dentro de la organización.

PETCO S.A., Incorporará a los niveles gerenciales de la organización el esfuerzo de transformación empresarial, consciente de que el profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Es importante que en la empresa PETCO S.A. se cree la cultura de adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene

características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

## BIBLIOGRAFIA

OIT-POLFORM. Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Montevideo 1997.

ARGUELLES, Antonio. Competencia Laboral y educación basada en normas de competencia.

COLARDYN, Danielle. La gestión de las competencias. Perspectivas Internacionales.

MERTENS, Leonard. Sistemas de competencia laboral, surgimiento y modelos.

NOVICK, Marta. Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Montevideo.1998.

HELLRIEGEL, Don. Un enfoque basado en competencias. México D. F. Thomson Learning, 2002. 9ª Edición.

SCHAVARSTEIN, Leonardo. La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Buenos Aires. Paidós, 2003.

TORRADO P., María Cristina. De la evaluación de aptitudes a la evaluación de competencias: aporte desde la Psicología a la reconceptualización del examen de estado. Santa fe de Bogotá: ICFES, 1998.

VARGAS HERNÁNDEZ, Miguel Ángel. Competencias comunicativas: escenarios de la comunicación. Santa fe de Bogotá: Cedal, 2000.

WERTHER, William B. Administración de personal y recursos humanos. México D. F. McGraw-Hill, 2000.

SHERMAN, Arthur W. Administración de los recursos humanos. México, D. F. Grupo Iberoamericano, 1995.

CUMMINGS, Larry L. Recursos humanos: desempeño y evaluación. México, D. F. Trillas, 1995.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Casos y prácticas de administración de recursos humanos. México D. F. Trillas, 1980.

FIGUEROA DE CURME, Lucila. Gerencia de recursos humanos. Cartagena de Indias: EAN. , 1997.

ELORDUY MOTA, Juan Ignacio. Estrategia de empresa y recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill, 2000.

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos. México D. F. Trillas, 1980.

GOMEZ -MEJIA, Luis R. Gestión de recursos humanos. Prentice-Hall, 1998.

BABSON, Stanley M. Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el persona. México, D. F. Limusa, 1978.

HARBISON, Frederick H. Recursos humanos como riqueza de las naciones. Buenos Aires, El Ataneo, 1977.

GOAD, Tom w. el profesional en el desarrollo de recursos humanos: una personalidad multifacetica. México, D. F. CECSA, 1992.

SÁNCHEZ Barriga, Francisco. Técnicas de administración de recursos humanos. México D. F. Limusa, 1993.

HAMPTON, David R. Manual de desarrollo de recursos humanos. México D. F. Trillas, 1989.

MADDUX, Robert B. Formación de equipos de trabajo. México, D. F. Trillas, 1991.

FRIEDRICHS, Hans. La moderna dirección de personal. Madrid : Ibérico Europa de Ediciones, 1976.

ENGEL, Peter. Motivación y dirección del personal. Bilbao : Deusto, 1982.

Montes Gutiérrez, Isidoro. Desarrollo humano directivo. México, D. F. Limusa, 1990.

Swan, William S. Como escoger el personal adecuado. Bogotá : Norma, 1991.

AMARO GUZMÁN, Raymundo. Administración de personal. México, D. F. Limusa, 1990.

CHRUDEN, Herbert J. Administración de personal. México, D. F. Cecsa, 1974.

AXELROD, Alan. 201 manera de decir no con firmeza y sin causar enojo. México, D. F. McGraw-Hill, 1999.

Gama Bernal, Elba. Base para el análisis de puesto. México, D. F. El Manual Moderno, 1992.

# **ANEXOS**

**ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA DE CARGOS Y FUNCIONES PARA  
EMPLEADOS DE NIVEL GERENCIAL DE PETROQUÍMICA COLOMBIANA S.A.  
(PETCO)**

Objetivo: Búsqueda y recolección de información sobre los cargos y las funciones que desempeñan los empleados de nivel gerencial para desarrollo de competencias en PETCO S.A.

## **INTRODUCCION**

Nombre del empleado:

¿Área dónde trabaja?:

Cargo que desempeña:

Cuantos años lleva laborando en PETCO?

Profesión o estudios? Especialidad?:

Cursos o estudios realizados (por cuenta propia o gestión propia):

Proceso en el cual participa?:

### **Actividades genéricas**

8. ¿Qué trabajo realiza? (descripción del cargo)

### **Funciones**

9. ¿Cuáles son sus funciones diarias o actividades específicas?

### **Objetivos**

¿ Qué metas se ha propuesto usted en su trabajo?

### **Resultados.**

¿ Qué resultados inmediatos genera su trabajo o sus tareas?

Aspectos facilitan o dificultan el trabajo.

### **Recursos.**

12. ¿ Qué recursos utiliza para el desarrollo de su trabajo?

### **Conocimientos.**

13. Los estudios o cursos que ha realizado a través de PETCO S.A., han contribuido al desarrollo de su trabajo en la empresa? ¿Por qué? (profesión, educación, formación y especialización)

14.¿ Cuáles conocimientos claves considera usted que debería tener la persona para realizar su trabajo (indispensables)?

15.¿ Qué conocimientos, habilidades o destrezas le gustaría desarrollar para una mejora en el desarrollo de su trabajo? Justificar.

16.¿ Cuáles son las características claves que le han permitido desarrollar con éxito sus tareas (distintivas)?

### **Autoridad.**

17.¿ Cuáles decisiones importantes o claves toma usted en el desarrollo de su trabajo?¿ Qué implicaciones tiene la toma de decisiones que realiza en su trabajo, para otras actividades o tareas (obtener información sobre cómo toma decisiones)?

### **Actitudes.**

18.¿ Qué garantiza el resultado optimo de sus actividades? Justificar. (En general, las actitudes, comportamientos, conocimientos técnicos y de formación general)

19. ¿ Cómo toma las decisiones?

20. Ante casos de toma de decisiones rápidas o situaciones de estrés, ¿ cómo reacciona y maneja la situación?

21. Trabaja en equipo? Por qué? Le gusta trabajar en equipo?

22. ¿Cuál es su posición y /o actitud a la hora de trabajar en equipo? Ejemplos escuchar, participar activamente, paciente, elevado, etc.

23. ¿ Le gusta cuando le dan retroalimentaciones sobre el desempeño de su trabajo? ¿Por qué? ¿ Qué opina de las retroalimentaciones?

24. Que tipo de liderazgo existe en PETCO? Por qué? Autocrático, participativo u otro?

25. ¿ Se considera líder o es seguidor de líderes? ¿ Por qué?

26. ¿ Qué aporte para la empresa considera usted dejará la implementación de un modelo de competencias?

27. Considera usted que Implementar un modelo de competencia facilita y mejora el clima organizacional de PETCO? ¿ Por qué?

## **ANEXO B. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**



PETROQUIMICA COLOMBIANA S.A.

DESCRIPCION DE CARGOS	FECHA

I. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO: _____	AREA: _____
CODIGO: _____	CARGO DEL JEFE INMEDIATO: _____
DEPARTAMENTO: _____	CODIGO: _____

**IMPORTANTE:**

1. Lea atentamente cada pregunta antes de contestarla.
2. Considere únicamente el trabajo y no la persona que lo realiza (el análisis es de cargos y no de personas).
3. Lo que no corresponda a su oficio, favor dejar en blanco.

II. OBJETIVO DEL CARGO
1. Explique cual es la misión o propósito del cargo.

III. RESUMEN DEL CARGO
1. Describa brevemente las principales tareas y procesos de este cargo.

#### **IV. DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES**

1. Especifique las tareas y deberes que realiza personalmente durante el curso normal de su labor y ordénelas de acuerdo a su frecuencias y prioridad. En la columna que corresponde a prioridad asigne 1 a las más importante y el numero mayor a la menos importante, rellene el resto de las casillas puntuando con valores altos las tareas menos importantes y con valores bajos las mas prioritarias. Los valores son mutuamente excluyentes (no puede asignar la misma puntuación a distintas tareas).

<b>Tareas y deberes ¿Qué haré?</b>	<b>Objetivos ¿Cómo los haré?</b>	<b>Metodología ¿Para que lo haré?</b>	<b>Frecuencia Diaria, semanal, quincenal, etc.</b>	<b>Prioridad Grado de importancia.</b>



<p>1. ¿Cuál es el menor grado de educación requerido para que una persona pueda comenzar a desempeñar el trabajo que se realiza en este cargo? (<b>Marque con una X</b>). Diga ¿cuáles?</p> <p>Bachiller académico <input type="checkbox"/> Bachiller técnico comercial <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/></p> <p>Universitario <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/> _____</p> <p>Título: _____</p>	<p>2. El cargo requiere conocimientos de ingles? (<b>Marque con una X</b>).</p>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
	Habilidades	Excelente	Bueno	Regular
	Hablar			
	Leer			
	Escribir			
<p>3. Indique si son necesarios cursos de capacitación técnica o específica especiales para ejercer este cargo. (<b>Marque con una X</b>). Diga ¿cuáles?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>				
<p>4. ¿Cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar este cargo?</p>				
<p>5. ¿ Se necesita haber ejercido otros cargos para desarrollar satisfactoriamente este puesto de trabajo? (<b>Marque con una X</b>).</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Detállelos:</p>				
<p>6. ¿Cuál es el tiempo (Días, meses, años) que normalmente necesita una persona sin experiencia para aprender este cargo?</p>				
Días		Meses		

7. Evalúe en que intensidad se presentan en este puesto de trabajo los siguientes requisitos psicofísicos. **(Marque con una X).**

REQUISITOS PSICOFÍSICOS	Alto	Medio	Bajo
Esfuerzo Visual			
Esfuerzo Físico			
Alerta			
Tolerancia al estrés			
Trabajo bajo presión			

<b>VI. EXIGENCIAS DEL CARGO</b>
1. ¿De quien (es) recibe instrucciones la persona que ejerce este cargo durante su trabajo?
2. ¿ Que clase de instrucciones recibe?
3. ¿Por quien son comprobadas las actividades que se realizan en su trabajo?
4. ¿Existen manuales o normas que regulen el desarrollo de las funciones de este cargo? <b>(Marque con una X)</b>
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?
5. ¿Qué decisiones necesarias para la realización de su trabajo se pueden tomar en este cargo sin consultar a superiores?

6. La supervisión recibida en una jornada de trabajo es: ( <b>Marque con una X</b> )		
Al iniciar el trabajo	<input type="checkbox"/>	_____
Constante	<input type="checkbox"/>	_____
Periódica	<input type="checkbox"/>	_____
Esporádica	<input type="checkbox"/>	_____
Al terminar el trabajo	<input type="checkbox"/>	_____
7. ¿Cuál es, en su opinión, la parte mas compleja o difícil de este trabajo? ¿Por qué?		

<b>VII. RESPONSABILIDAD</b>		
1. Conteste si este cargo tiene responsabilidades por equipos ( <b>Marque con una X</b> ).		
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuáles?
2. Diga si este cargo tiene responsabilidades por personas. ( <b>Marque con una X</b> ).		
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuáles?
3. Informe si este cargo tiene responsabilidades por valores. (Dinero, cheques, bienes, entre otros.) ( <b>Marque con una X</b> ).		
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuáles?

4. Conteste si este cargo tiene responsabilidades por información confidencial. (Dinero, cheques, entre otros) **(Marque con una X)**.

Si  No  ¿Cuáles?

5. Diga si este cargo tiene responsabilidades por registro o documentos. **(Marque con una X)**.

Si  No  ¿Cuáles?

**VIII. CONDICIONES AMBIENTALES**

1. Describa su ambiente de trabajo de acuerdo a las siguientes características. Marque con una X la casilla correspondiente.

CARACTERISTICAS	Alto	Medio	Bajo
Iluminación			
Ventilación			
Temperatura			
Vibraciones			
Ruido			

**IX. OBSERVACIONES**

1. Describa cualquier otro requisito, comentario o circunstancia que considere no se ha incluido en este formato y que ayudaría a describir mas claramente el cargo.

## **ANEXO C DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Habilidades: Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes habilidades:

❖ Capacidad para aprender. Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Captan y asimilan con facilidad conceptos e información.
- Realizan algún tipo de estudio regularmente.
- Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.
- El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.

❖ Adaptación al cambio. Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
  - Responden al cambio con flexibilidad.
  - Son promotores del cambio.
- ❖ Creatividad e innovación. Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
- Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
  - Son recursivos.
  - Son innovadores y prácticos.
  - Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.
- ❖ Trabajo en equipo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos.
  - Tienen disposición a colaborar con otros.
  - Anteponen los intereses colectivos a los personales.
- ❖ **Visión de futuro.** Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
- Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él.
  - Tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.
- **Valores.** Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios de las Empresas Públicas de Medellín y por lo tanto de la Subgerencia Proyectos Generación. Los aspirantes deberán poseer, al menos, los siguientes valores:
- ❖ **Ética.** Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente

aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Poseen una intachable reputación y antecedentes.
- Son correctos en sus actuaciones.
- Tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

❖ Responsabilidad. Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.
- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.

❖ Lealtad y sentido de pertenencia. Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de las Empresas

Públicas de Medellín. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Anteponen los intereses organizacionales a los intereses particulares.
- Se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

❖ Adhesión a normas y políticas. Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

❖ Orientación al servicio. Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Poseen un trato cordial y amable.
- Se interesan por el cliente como persona.
- Se preocupan por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas.

- Realizan esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.
  
- Actitudes. Es la disposición de actuar, sentir y / o pensar en torno a una realidad particular. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes actitudes:
  - ❖ Entusiasmo. Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor particular. Es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

Quieren lo que hacen y no hacen lo que quieren.

- Se sienten impulsados a lograr lo que se proponen.
  
- ❖ Positivismo y optimismo. Es el conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:
  - Ven siempre el aspecto favorable de las situaciones.
  
  - Enfrentan todas las situaciones con realismo y no se dan por vencidos fácilmente.

❖ **Persistencia.** Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Insisten, persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen.
- Están altamente motivados por aspectos internos.

❖ **Flexibilidad.** Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- No son tozudos, ni rígidos en su forma de pensar o actuar.
- Identifican claramente cuando es necesario cambiar y así lo hacen.
- Adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

❖ **Búsqueda de la excelencia.** Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.
- No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas.
- No aceptan la mediocridad.