

DISEÑO Y ELABORACION DE PERFILES ACORDE CON LAS COMPETENCIAS

Bilkerdikjs, I; Castro, D;

Moreno, D*

MONOGRAFÍA DE GRADO PRESENTADA COMO REQUISITO
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C., NOVIEMBRE 2010

* Asesora

Titulillo: Diseño y elaboración de perfiles acorde con las competencias

AGRADECIMIENTOS

*A DIOS por brindarme la oportunidad de tener un
Horizonte nuevo y permitirme este triunfo.*

*A mis padres y en especial a mi madre por sus
esfuerzos, perseverancia, dedicación y ganas de
hacer de mí una persona de bien.*

*A mis hermanos, abuelos, tíos, amigos y demás
familiares, por su apoyo, confianza y palabras
de ánimo para seguir adelante.*

*A mis compañeras de grupo por su comprensión,
ayuda, consejos y por compartir juntas momentos
de alegría y tristezas en el aula de clases.*

*A todos de corazón muchas gracias por
aportar cada uno un grano de arena para
alcanzar este nuevo éxito en mi vida..*

INGRID PAOLA BILKERDIKJS DE AGUAS.

AGRADECIMIENTOS.

*Doy gracias a DIOS principalmente,
por haberme regalado la vida, la salud, y la fortaleza
para culminar con éxito este proceso académico.*

*Gracias a mis padres y a mis hermanos,
por su gran amor y su apoyo incondicional,
por estar conmigo y acompañarme
en el logro de cada uno de mis objetivos.*

A mis profesores por enseñarme con paciencia y sabiduría.

A nuestra asesora por guiarnos y asesorarnos.

*A mis abuelos, tíos, primos amigos, compañeras de clases
y a todas aquellas personas que me apoyaron,
y que de alguna u otra forma creyeron en mí.*

A todos mil gracias

DIANA CAROLINA CASTRO MARTINEZ

Tabla de contenido

	Pág.
Capítulo I	5
Introducción	5
Justificación	6
Objetivos	7
General	7
Específico	7
Capítulo II	8
Competencias básicas	14
Competencias laborales generales	17
Competencias laborales específicas	17
Competencias profesionales	18
Certificación de las competencias	18
Perfiles de cargo: conceptualización y definiciones	20
Competencias de logro y acción	24
Competencias de ayuda y servicio	25
Competencias de influencia	25
Competencias gerenciales	25
Cuestionario de competencias	26
Análisis del puesto	28
Ventajas y desventajas de la elaboración de perfiles acorde con las competencias	35
Capítulo III	38
Metodología	38
Tipo de investigación	38
Unidades de análisis	38
Procedimiento	39
Capítulo IV	40
Conclusión	40
Capitulo V	45
Referencias bibliográfica	45

Introducción

En la actualidad el mundo laboral se vuelve más competente y se ha empezado a escuchar con mayor frecuencia el concepto de competencia laboral, aspectos como el desarrollo de la tecnología, y el capital intelectual de las personas promueven el gran avance y desarrollo laboral en las organizaciones de hoy, pero esto no es suficiente para llevar a las organizaciones a un máximo de calidad empresarial, se sabe que son las personas que están en ella las que hacen que esto suceda, es por esto que cada día se requiere que los trabajadores sepan ser, saber y hacer, es decir no es suficiente con poseer un bagaje intelectual, si no que deben lograr poseer una serie de características esenciales que lleva a las personas a adquirir competencias acorde con las necesidades de la organización.

Por tal motivo las competencias se han convertido en parte esencial a la hora de elaborar un perfil y presentar una requisición ante cualquier vacante que se presente, por lo que ya no solo resulta suficiente obtener los datos específicos de la persona como la edad, sexo, estrato social etc. pues esto no es tan relevante como que las personas requieran las competencias necesarias para el cargo requerido, es así como nace la importancia de estudiar las competencias y la elaboración de los perfiles acorde a estas, conocer su bagaje teórico y como se maneja el tema en las organizaciones de hoy.

Por otra parte en el presente trabajo se realizó una revisión conceptual y bibliográfica para describir y adquirir nociones generales de la temática a trabajar, estableciendo las ventajas y desventajas de la ejecución de este tipo de programa en las organizaciones.

Justificación

Este tipo de trabajo es importante llevarlo a cabo porque es necesario conocer el bagaje bibliográfico, el gran avance teórico y práctico que ha tenido el tema de las competencias y la elaboración de los perfiles en el mundo actual y en las distintas organizaciones de hoy.

El tema de las competencias ha sido muy manejado y de gran auge en los últimos tiempos donde muchas personas aportan, participan, manejan y la temática, sin tener un sustento teórico claro y suficiente del mismo, por este motivo es muy importante verificar y aportar a través de esta investigación información clara y argumentada sobre las competencias y la elaboración de los perfiles, con la finalidad de brindar ayuda al área de recursos humanos, para que las personas manejen el tema conociéndolo ampliamente, de tal forma que no perjudiquen a las organizaciones con un mal manejo del mismo.

También es importante verificar con la presente revisión conceptual, porque las competencias han sido de gran utilidad para las organizaciones en los últimos años, logrando a través del talento humano competente vinculado, mantenerse y sostenerse en el mercado laboral con un alto nivel de calidad, además tiene otras ventajas no solo en Selección sino en Evaluaciones de Desempeño, Planes de Carrera, y los otros subprocesos de recursos humanos.

A través de la revisión bibliográfica del presente estudio se llegó a analizar como método de averiguación algunas descripciones y ejemplos de cargos y elaboraciones de perfiles por competencias de algunas empresas de la ciudad de Cartagena, como una forma de conocer de manera específica como se maneja y se lleva a cabo el tema en el mundo empresarial de nuestro medio.

Nuestra revisión fue de gran aporte al área de Recursos Humanos ya que le brinda a la Sociedad y en particular a las organizaciones un bagaje teórico que permitió conocer de manera profunda un tema que es muy utilizado y manejado por muchas personas en las empresas hoy en día, pero que sin embargo muchos desconocen aspectos importantes del tema como sus antecedentes, sus principales autores y sus diferentes formas de aplicación en las organizaciones. De esta forma a través de nuestra revisión teórica las organizaciones pueden conocer de manera más profunda el tema y llevarlo con éxito a la práctica, obteniendo así excelentes resultados que benefician no solo a las empresas si no a la sociedad como tal, asiendo de esta que adquiera compromiso en cuanto a su formación competente, estableciéndose como personas con altos niveles de calidad y por ende con mayores oportunidades labores.

Objetivos

Objetivo General

Realizar una revisión teórica para visualizar la creciente utilidad de la elaboración de perfiles acorde con las competencias en las organizaciones y verificar su grado de importancia en las mismas.

Objetivos específicos

Revisar aspectos básicos de la elaboración de perfiles acorde con las competencias, para identificar, establecer y visualizar la importancia de implementar esa temática en las organizaciones.

Definir tipos de competencias y modelos para la creación de perfiles por competencias.

Establecer ventajas y desventajas de la elaboración de perfiles acorde con las competencias en las organizaciones

Diseño y elaboración de perfiles acorde con las competencias

En los últimos años ha resultado de mucho beneficio la elaboración de cargos o perfiles según las competencias o capacidad que posea el individuo para pensar y desarrollar conductas inteligentes en el puesto de trabajo establecido, para desempeñarse con éxito en el mismo, esta se fundamenta en satisfacer las necesidades básicas en el puesto de trabajo y a su vez superarlas, dándole pie al cumplimiento de las tareas necesarias para llegar a los alcances establecidos en el perfil del cargo, partiendo de la aptitud, actitud, habilidades físicas y cognitivas necesarias y requeridas que debe poseer cualquier individuo interesado en el cubrimiento del perfil buscado, para mejorar así los niveles de productividad y competitividad en el mercado laboral mediante la optima gestión del recurso humano de cualquier empresa u organización.

Esta nueva técnica deja un poco de lado la técnica tradicional basada en la creación de perfiles o cargos por simple requisición del individuo como lo son la edad, sexo, estatura, raza entre otras cosas que no tenían que ver realmente con lo competente del individuo y sus capacidades para desempeñar con éxito los requerimientos del cargo o solo teniendo en cuenta las tareas a desarrollar en el puesto de trabajo y no las competencias que debe poseer más bien el propio individuo para superar dichas labores.

Según Lévy-Leboyer, 1996; Tobón, 2004; Navío, 2005 y Argudín, 2007 el termino competencias profesional surge a partir de los años 70 cuando McClelland (1973) implantó este término exponiendo en ese instante, que los test de inteligencia que eran frecuentemente la herramienta más utilizada en aquella época, no era suficiente para cuestionar la preparación de un individuo para lograr su mayor desempeño en un puesto de trabajo, por lo que desde entonces se ha tenido en cuenta las competencias como una medida adicional y extra para alcanzar el éxito profesional y lograr en cierto aspecto el triunfo en el mundo laboral. Sin embargo se alcanzo un mayor logro y beneficio en los años 90 cuando el investigador americano Daniel Goleman Donse (2007) llego a la conclusión que no es suficiente con ser

deslumbrante y que la persona sea estupendamente admirada por tener una gran capacidad intelectual para legalizarse el camino al mundo laboral.

Por lo tanto en la actualidad las organizaciones de hoy se inquietan mas por buscar el candidato o la persona conveniente para desempeñar un cargo específico por sus habilidades, aptitudes y actitudes y se deja atrás la creencia de que solo se debe de tener en cuenta aquellas personas sobresalientes por sus capacidades intelectuales ya que esto no está siendo suficiente para alcanzar los logros propuestos en los diferentes perfiles en los puestos de trabajo creado en las organizaciones según sus necesidades.

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

El término de competencia laboral se introdujo primero en los países industrializados, ya que se necesitaba buscar personas y formarlas de tal manera que pudieran responder a los diferentes cambios a nivel tecnológico que se dieron dentro de las empresas y que de igual forma estas personas pudieran adaptarse a las nuevas exigencias de un nuevo mundo laboral. Igualmente, la aplicación y el uso del concepto de competencia se han tenido en cuenta en los países en desarrollo para el progreso de los sistemas de formación y lograr así un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

El nuevo enfoque de competencias laborales se empezó a emplear primero en el Reino Unido en 1986; luego consecutivamente las competencias empezaron a tenerse en cuenta en Australia en 1990 y posteriormente en México en 1996, los gobiernos centrales de dichos países empezaron a implantar políticas con el fin de crear de alguna u otra forma métodos nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias y fortalecer los mismo, con la intención de crear competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, estos métodos han sido originados por la labor de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa y el

ánimo de empresarios y trabajadores para favorecer la competitividad de algunos sectores económicos. (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005)

La competencia laboral es el fragmento principal y el más importante de un enfoque integral que desde el momento en que fue creado y puesto en práctica tuvo como prioridad hacer una relación directamente proporcional entre el mundo laboral, la educación y por ende la sociedad, resaltando así el progreso del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

En Colombia el sistema nacional de aprendizaje (SENA) una de las entidades más importante del país ha resaltado el enfoque de competencias laborales a nivel educativo y empresarial con el fin de que tengan un impacto en la sociedad, de hecho ya empieza a ser tenido en cuenta de forma extensa por los empresarios del país para la gestión de su talento humano. Dado que el enfoque de competencias ha tenido una gran ventaja e importancia en los últimos años por sus grandes efectos en el sector productivo, las instituciones de educación media buscan en la actualidad darle cierta relevancia y prioridad a las competencias para definir la formación laboral que ofrecen a sus estudiantes.

Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de sus políticas institucionales la mejora y perfeccionamiento de sus procesos de gestión humana – selección y formación.

El concepto de competencia nace de la necesidad de valorar y tener en cuenta las habilidades y destrezas (saber hacer) que puede tener un individuo y la capacidad, para llevarlas a la práctica en el momento o la situación apropiada resolviendo y enfrentando así cualquier tipo de situación que se le presente no solo en el mundo laboral si no en cualquier aspecto de su vida personal, teniendo en cuenta el aspecto actitudinal y valorativo (saber ser) que de cierta forma influye sobre los resultados de la acción, dejando de lado el estigma que permitía valorar a las personas en las empresas solamente por sus conocimientos o capacidad intelectual. (Arias, Portilla y Flores, 2007)

Las competencias en general y habitualmente cuentan con una gran variedad de definiciones, por ende se destacan las siguientes:

Spencer y Spencer (1993) proponen que las competencias son "una característica subyacente de cualquier individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación, definido en términos de un criterio".

Boyatzis, citado por 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".

Por su parte Rodríguez y Feliú (1996) dicen que son un "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

En la actualidad, las competencias se entienden como la actuación eficaz en situaciones determinadas, que se apoyan en los conocimientos adquiridos y en otros recursos cognitivos. Condemarín y Medina (2000).

Las competencias se refieren a un "saber hacer en contexto". Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y por tanto, evaluables. "Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana". (Ministerio de educación, 2003-2006).

Con respecto a las definiciones de competencias en el ámbito organizacional se pueden resaltar las siguientes;

Boyatzis (1982) por su parte se atreve a plantear que las características principales de la competencias laborales están conformadas por una agrupación de características de la persona el cual le ayudan para cubrir con éxito una estipulada tarea o puesto de trabajo dentro de las que menciona "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos"

Según la Organización internacional del trabajo (OIT 1993) las competencias laborales se definen como "características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia"

Dejando así como evidencia la disposición personal con la que debe contar cualquier individuo para desempeñar una tarea en un determinado puesto de trabajo exitosamente por tener y contar con las habilidades necesarias para cubrir y superar las necesidades del cargo.

“Conjunto de propiedades en constante modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que implican ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica”. (Gallard y Jacinto, 1995)

Ansorena Cao (1996) plantea y destaca que las competencias se resumen en "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." (p.76)

También son vistas 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 también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (OIT y Ducci 1997).

Son el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser – conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional". El dominio de estos saberes le "hace capaz" a la persona o individuo de actuar con eficacia en una situación profesional. Tejada (1998).

Otra definición de este mismo autor propone que las competencias consideradas para cualquier tipo de profesional incluiría "las capacidades para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área de ocupación laboral; abarca la organización y la planificación del trabajo, la innovación y la capacidad para abordar actividades no rutinarias; incluye las cualidades de eficacia personal que se necesitan en el puesto de trabajo para relacionarse con los compañeros, los directivos y los clientes". (DTUR, 2005)

Se expone también, de parte de la resolución ministerial 21/99 del CETSS, que son un “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos

técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”.(Ochoa, 2009)

Operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional, como lo mencionaran Brum y Samarcos (Júnior, 2001)

Vargas J (2001) en su artículo “las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio”, realiza un análisis interesante acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial y su significación desde una perspectiva psicológica. En este sentido destaca que las competencias son permanentes de las personas, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo, están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan, pueden ser generalizadas a más de una actividad y, combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

Por su parte el autor Ravitsky, M. (2002) dice que las competencias son un conjunto de conocimientos, de saber hacer, y de comportamientos puestos en práctica de modo oportuno en una situación de trabajo.

En otras definiciones se puede ver que las competencias laborales son vistas como “las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo”. (ISO 9000).

Por otro lado, Bunk (1994) afirma que "posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo" (p. 2)

Como se puede denotar en las anteriores conceptualizaciones de competencias todas se asemejan y se interrelacionan entre si, pues de manera general todas hacen referencias a esa fuerza innata o adquirida que tiene un individuo dentro y que de cierta forma, dicha fuerza se ve reflejada en conductas, comportamientos o habilidades, que el individuo que las posee emite o evidencia permitiéndole llevar a cabo labores, actividades y solucionar conflictos presentados

día a día con logro y éxito, cognitiva y físicamente en cualquier contexto de la vida consiguiendo metas en la parte educativa, laboral, personal, social y familiar.

Se puede también inferir con este sin número de definiciones de competencias laborales que todas anotan al alcance exitoso de las tareas u objetivos establecidos en la descripción de perfiles o cargos en el campo laboral mediante conductas manifiestas en el individuo y experiencias que este haya adquirido, apuntando a la superación de las organizaciones en cuanto a competitividad y productividad en su entorno o mercado laboral y logrando también la satisfacción del propio individuo por lograr los alcances de sus tareas para las cuales se encuentra competentemente capacitado. Se puede inferir así que la competitividad empresarial está llevada de la mano con las capacidades, conocimientos y acciones acertadas de los individuos o capital humano de cualquier organización. Entendiendo así por competencias laborales el saber, el hacer y el saber hacer del individuo dentro del puesto de trabajo para el cual fue eficazmente asignado.

Las competencias a su vez se pueden clasificar según Vargas (2001) en básicas, genéricas, específicas y laborales:

Competencias básicas

Son definidas por este autor como conductas elementales y nociones esenciales de la vida que se asocian o parten del conocimiento propiamente formativo adquirido durante la educación básica de cada individuo como lo son la lectura, comprensión, escritura, expresión oral y conocimiento básico en matemáticas, desarrollando así competencias comunicativas, mentales y habilidades matemáticas.

En cuanto a las *competencias genéricas* este autor se refiere a los comportamientos y conocimientos muy generales asociados con prácticas frecuentes a una cantidad de actividades ligados a la productiva u ocupaciones en la que se pueda desempeñar el individuo.

También propone que las *competencias específicas* como su nombre bien lo indica son comportamientos asociados y caracterizados para realizar labores

detalladas y puntuales propias de un cargo o profesión determinada en el ámbito laboral.

Según Vargas (2002) este tipo de competencias le da la habilidad a los individuos que la poseen de desempeñarse favorablemente teniendo la capacidad de aplicar sus conocimientos a la hora de solucionar conflictos directamente relacionados con sus tareas en el ámbito laboral, pero no se queda reducido solamente para esto, sino que también posee habilidades personales como la creatividad, capacidad de trabajar en equipo y mantener relaciones cordiales con su grupo de trabajo, todo esto enmarcado en la capacidad de ejercer sus funciones con mucha responsabilidad y dando más de lo que le requiere el puesto de trabajo, logrando un gran éxito tanto personal como organizacional.

También cabe resaltar que a su vez las competencias laborales se pueden clasificar en dos tipos, generales y específicas. (Mertens, 1997)

Las competencias laborales generales, se destacan por no estar sujetas a un tipo de trabajo específico y mucho menos a un sector económico como tal, pero hay que resaltar que las competencias laborales generales conlleva a los individuos a que se capaciten y por lo tanto se encuentren preparados para integrarse a cualquier tipo de trabajo, conservarse en él y aprender del mismo, proporcionando así empleo constantes a las personas. Las competencias laborales generales son precisas y necesarias para cualquier tipo de trabajo, ya sea trabajando para una empresa en cualquier tipo de empleo, trabajando individual o creando su propio negocio. Algunos ejemplos claros de competencias generales son la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos. Estas competencias se denominan generales porque de hecho pueden ser llevadas a cabo o ser aplicadas en cualquier tipo de actividad laboral es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; creando poco a poco el progreso permanente de nuevas capacidades, habilidades y actitudes en las personas que pueden ser observables, medibles y cuantificables, por lo que se puede decir que este tipo de competencias pueden ser evaluadas y comprobar que una persona las posee.

En la actualidad las competencias laborales generales han ganado gran relevancia y por lo tanto se le ha dado cierta importancia en el mundo laboral por los grandes cambios que esta ha generado en las empresas de hoy, pues se ha visto reflejado que el trabajador de hoy cuenta con grandes habilidades o competencias generales como la orientación al servicio, mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas. (Bruner, 2002)

El mundo laboral de hoy ha tenido fuertes cambio en lo que respecta al alto nivel de desempleo, pues cada día vemos que en países de Latinoamérica como Colombia, Venezuela, Ecuador, etc., existe un alto índice de desempleo reflejado en la pobreza de sus habitantes, esto ha influido de cierta forma a que gran parte de la población latinoamericana tenga la actitud y decisión de crear sus propias empresas, e iniciar trabajos productivos como las asociaciones, cooperativas, unidades de trabajo familiar o comunitario y este tipo de actividades llevadas a cabos por las personas es considerada en la actualidad como competencia laboral general.

Se han realizado varios estudios que han permitido reconocer algunas competencias laborales generales, de tal forma que el mundo laboral de hoy las resalta como aspectos esenciales para que todos los individuos logren ingresar y adecuarse a un ambiente de trabajo, establecer relaciones interpersonales con otros y aprender sobre su trabajo. A continuación una síntesis de esos hallazgos.

Competencias laborales generales

Intelectuales: Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

Personales: Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.

Interpersonales: Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.

Organizacionales: Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.

Tecnológicas: Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.

Empresariales: Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Competencias laborales específicas

Cuando se habla de competencias laborales específicas se refiere aquel tipo de competencias que son esenciales y precisas para llevarse a la práctica en un ambiente laboral, aquellas personas que cuentan con este tipo de competencia se caracterizan por tener grandes habilidades, actitudes y conocimientos que manejan con gran dominio, de esta forma a través de estas competencias se pueden obtener muy buenos resultados en la realización de una actividad laboral y por ende dichos resultados se ven reflejados en la supervivencia y calidad laboral de las organizaciones.

Cabe resaltar que las competencias laborales específicas se encuentran directamente relacionadas con los niveles de productividad de una empresa, por lo que queda claro que las actividades laborales descifradas en habilidades y actitudes reflejan los resultados específicos en una tarea dentro de una organización. Estas competencias capacitan a las personas para que puedan desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. (Ministerio de Educación Nacional, 2006).

Competencias profesionales

Cuando se hace referencia a la formación profesional, se habla específicamente del proceso de educar y enseñar a las personas para que desarrollen sus habilidades o competencias y logren ponerlas en práctica en diferentes situaciones laborales y áreas de ocupación y no solo tener en cuenta el desempeño laboral de una persona en un puesto de trabajo específico, es decir no solo se debe calificar la labor de una persona en un puesto específico si no en varios puestos. La formación profesional es aplicada por muchas personas hoy día convirtiéndose así en un desafío para la sociedad. Microsoft® Encarta® (2007).

Certificación de las competencias

Cuando las competencias laborales reciben su certificación es con el fin de otorgarles un reconocimiento formal a las capacidades manifiestas para realizar una actividad laboral precisa y conveniente en el área de trabajo, de tal forma que sirva de calidad para la empresa y que el individuo sea consciente de su saber, hacer y saber hacer y para lo que se sienta competentemente capacitado.

En Colombia empezaron a certificar las competencias laborales y a tenerlas en cuenta como un aspecto esencial a la hora de elaborar o diseñar un perfil o cargo específico en cualquier empresa, así quedó establecido en la ley 909 del 2004, ya que se pudo descubrir que gran parte de los cargos administrativos públicos, estaban siendo ocupados por personas que no cumplían específicamente con los conocimientos o habilidades para desempeñar las funciones del cargo administrativo y que estas personas lograban adquirir dicho cargo por recomendación de otra persona y no por sus propios méritos o capacidades, dándole poca importancia a las competencias y habilidades que la persona debiera tener para ocupar dicho cargo, por lo tanto se llegó a la conclusión de certificar las competencias laborales, con el fin de que se tuviera en cuenta, casi de forma obligatoria a la hora de seleccionar el personal idóneo para cualquier cargo en las empresas además se lograría de esta forma un gran paso a la profesionalización del empleo público en nuestro país. ESAP (2009).

A partir de entonces las competencias se han convertido en nuestro país en parte esencial y prioritaria que debe tener un funcionario público y que debe ser

demostrada en sus labores diarias a través de la actitud, aptitud y habilidades. Por lo cual se consagraron las competencias como parte fundamental del funcionario en sus labores diarias, concibiéndose necesario que el empleado ponga en evidencia las competencias previamente establecidas en la elaboración de perfiles o cargos.

En Colombia las normas sobre competencias, nacen como un proceso relevante y primordial que se debe tener en cuenta para cualquier actividad laboral, es decir luego de que se establece el cargo requerido en una organización se pasa a establecer las normas sobre competencias para conocer cuáles son las que están en juego y así la persona pueda desempeñar muy bien su trabajo. Al estilo de la ISO las normas de competencia laboral, también indican de manera específica en que debe estar basada una competencia y cuál debe ser su contenido el cual tiene en cuenta la siguiente información: Los logros que se deben alcanzar en el desempeño de las funciones, los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas que se requieren para alcanzar dichos logros, los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo; Las actitudes y comportamientos propios del desempeño, las evidencias de conocimiento, desempeño y resultado que las personas deben demostrar en el proceso evaluativo para ser certificado como competente. República de Colombia. (1997).

En Colombia, el servicio nacional de aprendizaje (SENA) es una de las principales entidades encargadas de coordinar las normas de competencias, sin embargo es el sector productivo del país quien se ha encargado principalmente de crear y elaborar las normas de competencias en las denominadas “mesas sectoriales”, a partir de entonces se ha determinado que existen aproximadamente cerca de mil competencias en treinta sectores económicos, primordialmente para los cargos técnicos, ocupacionales y calificado. Teniendo en cuenta la gran cantidad de competencia establecidas en el país se pueden usar sus recursos e información provenientes de las mismas para crear y actualizar los programas de formación. El carácter de norma nacional de competencia laboral es otorgado por el SENA, en su calidad de organismo normalizado.

En Colombia las normas de competencia laboral, se han convertido en el elemento principal para promover el talento humano dentro de las empresas,

igualmente en otros países en donde las competencias hacen parte del día a día de las organizaciones, siendo el gobierno y el sector productivo los encargados vitales de fomentarlas, para convertir las mismas en una fuente de competitividad nacional e internacional, a través de políticas de aseguramiento de calidad y teniendo en cuenta esto las normas de competencias se utilizan como referentes para la formación y en procesos de certificación de competencias laborales de los trabajadores.

El certificado de competencia laboral es un documento que reconoce la idoneidad profesional y es prueba de que se “sabe hacer” efectivamente una actividad laboral.

En Colombia, en ciertos sectores como el de agua potable y el gas, se exige una certificación laboral de carácter obligatorio a las personas que se vinculan a ellos. En otros sectores es voluntario, pero en la medida en que las empresas establezcan sistemas de gestión de calidad, se encontrará la convergencia de sus políticas en esta materia con la certificación de la competencia laboral y su utilización en los procesos de selección y mejoramiento del capital humano.

Perfiles de cargo: conceptualización y definiciones.

Después de realizar un análisis general del concepto de competencias, se procederá igualmente hacer un análisis de los conceptos y generalidades del perfil de cargos, pues ya que estos dos conceptos van totalmente ligados y son de primordial importancia para la presente revisión bibliográfica, teniendo en cuenta que en las organizaciones de hoy alcanzan muchas ventajas a la hora de realizar la descripción o elaboración de un perfil acorde a las competencias requeridas para el puesto de trabajo y he aquí el presente tema de estudio, para esto se realizara un recuento histórico del concepto de perfiles.

Teniendo en cuenta que en las organizaciones es de vital importancia contar con un manual de funciones específico para organizar, estructurar, enumerar y describir las funciones y generalidades de los distintos cargos que componen las empresas, también es de vital importancia plasmar al mismo tiempo y dentro de esta, los perfiles de los aspirantes a la vacante de los cargos estipulados en cualquier manual de funciones de las mismas.

“Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias” (p. 8). (Cuestas, 2008)

Sintetizando lo anteriormente expuesto, una forma de organizar un perfil por competencias de un puesto es construyéndolo, por un lado, por el denominado perfil “hard” en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil “soft”, constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto por Hay Group.

Ambos perfiles están constituidos por determinadas competencias del individuo, el cuales son las aptitudes y actitudes constituidas por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. En las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y lo correspondiente a personalidad, son la clave de los comportamientos, estos exigen de una mayor exactitud y rigidez en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas, el comportamiento es difícil de pronosticar, y aún más difícil de controlar por la cantidad de factores de orden social, económico y político que influyen en él.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular, por lo que cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella, para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Ante el creciente interés de las empresas por contar con este sistema, al igual que en las competencias se cree entender que este tema es de reciente aparición, pero se asume cronológicamente que cuando se le pide a David McClelland realizar

estudios en miras de la mejora de los procesos de selección en las empresas, donde se tenía que describir donde se predijera el éxito y el buen desempeño del talento humano en cada puesto de trabajo.

En la historia y para evaluar que los candidatos cumplieran con lo descrito y puntualizado en los perfiles se fueron implementando algunas técnicas de análisis como lo son: las técnicas basadas en los incidentes críticos, estos aparecen en Inglaterra en 1981, las simulaciones reales o de situaciones reales como método para evaluar un candidato a un cargo a parecen en 1986 cuando un grupo de profesionales intentan evaluar habilidades obligatorias o requeridas para unos cargos específicos, ya en 1988 se establecen como tal una estructura de habilidades que se tienen que tener en cuenta para el alcance éxito y logros dentro de un cargo, ya en los noventa más preciso en 1996 el economista holandés Mertens da a conocer Guanajuato, México, sus replicas del libro competencias laboral donde se exponen los procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales.

En el área de recursos humanos es pertinente poder contar con toda la información necesaria en cuanto a descripciones y puestos de trabajo, porque es aquí donde se estructura y se basa para lograr la productividad empresarial en el campo laboral y el desempeño exitoso en general del recurso humano de las empresas, ya que se podría detectar fácilmente si hay algunas fallas y poder abordarlas de la forma más pertinente para superarlas

Por lo anterior el estudio, el análisis y la estructuración de los puestos es importante debido a que permite establecer funciones, tareas, niveles de responsabilidad, espacios y contextos en donde las personas van a asegurar su desempeño. Un inadecuado análisis del puesto causa múltiples perjuicios porque se reflejara directamente en la competitividad de las organizaciones, ya sea por no encontrarse bien definidas las actividades y las características con las cuales se puede abordar o no un puesto de trabajo o por simplemente ausencia de funciones y ejercicios propios del cargo. Cuando la descripción de cargos de un puesto de trabajo determinado, presenta deficiencias en su diseño, es bastante probable que se

presenten fenómenos como alta rotación, ausentismos, quejas, protestas sindicales, sabotajes y en general desmotivación y falta de satisfacción.

El contenido de un cargo conlleva factores también motivacionales del individuo tales como el sentido de identidad, seguridad, sentido de pertenencia con la organización, ganas de cumplir con sus tareas diarias, buena actitud frente al cargo, entre otras, por lo cual son factores que también merecen un espacio y muy importante dentro de la elaboración u descripción de los perfiles como tal, para así garantizar el cumplimiento de las tareas y buen cubrimiento del cargo por parte del trabajador.

Como un punto también importante en el diseño y análisis de los cargos se debe dar un espacio a los factores y las bases para los estudios de carácter ocupacional, con miras a establecer evidencias de enfermedades asociadas al trabajo y dificultades a nivel del clima de la organización, evidenciando así una gran ventaja de la buena implementación de la descripción de perfiles, para velar por la salud de los trabajadores y así mantener entre otros apartes la buena energía y conjuntamente el rendimiento de estos en su labor.

Cuando las habilidades, conocimientos y competencias en general de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo, además sus intereses, deseos, estilos de vida, plan de vida y otras consideraciones de índole personal son compatibles con este también, las expectativas de un desempeño exitoso son óptimas y rebasan las esperadas por la misma que desempeña el cargo generando de esta forma sentimientos de satisfacción y logro en el individuo.

Los puestos de trabajo constituyen el vínculo del individuo con la organización, en este escenario la labor del área de recursos humanos es apoyar a la empresa a obtener y mantener una fuerza del trabajo eficaz a partir de una comprensión y organización profunda de la descripción de los perfiles. El diseño de un puesto de trabajo muestra los requerimientos estructurales, ambientales, ergonómicos y conductuales que se especifican para cada cargo, a partir de aquí la productividad del empleado y su satisfacción con la labor que lleva a cabo evidenciado y traducido en la productividad de la empresa.

Por este motivo y teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, en el momento de realizar un proceso de selección en una organización, es de vital importancia el diseño y la elaboración de perfiles, la evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales del propio individuo.

Los estudios implacables del profesor Mc.Clelland han sido un gran aporte para el desarrollo del tema de las competencias, pues gracias a esos estudios que fueron realizados en la universidad de Harvard, ha sido posible para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas a 20 competencias y agrupadas las mismas en 6 clasificaciones de la siguiente forma:

Competencias de logro y acción

Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.

Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.

Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicios.

Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.

Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Competencias de influencia.

Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.

Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.

Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales.

Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y capacidades de los demás.

Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando uno con otros.

Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas.

Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

Conocimientos y experiencias: capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de eficacia personal.

Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones.

Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Cabe resaltar que las diferentes competencias antes mencionadas, se pueden determinar a través de diferentes técnicas que permiten a la vez que al momento de diseñar un perfil se pueda desarrollar de manera eficaz, algunas de esas técnicas son: Entrevistas, panel de expertos, entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto, bases de datos entre otros.

Una vez se halla diseñado el perfil de un cargo específico o grupos de cargos, el siguiente paso es evaluar las competencias en las personas aspirantes al puesto, con el fin de conocer si el candidato cumple o no con las competencias requeridas para el puesto logrando así una adecuación persona - puesto que nos lo proporciona el mismo perfil.

Igualmente a la hora de conocer de manera más profunda el perfil de competencia de un candidato, también se puede hacer uso de otras técnicas que a diferencias de las antes mencionadas, pueden ser en el momento de su uso, más eficaces, pues son técnicas más especializadas con un alto grado de confiabilidad, algunas de esas técnicas son las siguientes:

Cuestionario de competencias: los cuestionarios de competencias son relativamente una herramienta muy complementaria y eficaz, ya que permite recopilar información importante sobre el comportamiento de las personas. A través de los cuales se recogerá información sobre los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Este tipo de herramienta también es conocida en el medio laboral como feedback 360 grado, y su fin principal es la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos, no la evolución en sí.

Entrevista focalizada: la entrevista focalizada es otra técnica eficaz a la hora de evaluar las competencias, ya que a través de una serie de preguntas que se le realicen al candidato, se puede evaluar y posteriormente mostrar el nivel de desarrollo de las competencias que este posee, es importante tener en cuenta que este tipo de herramienta tienen que ser aplicadas por especialistas que manejen muy bien el tema, pueden ser técnicos de recursos humanos o consultores externos.

Assesment Center: a través de esta técnica se pueden evaluar y observar el desempeño laboral de las personas de una forma directa, a través de situaciones simuladas reales parecidas al ambiente laboral donde se desenvuelven. Las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa. Para aplicar esta técnica a un grupo de personas para un cargo específico, es importante utilizar como una forma de complemento una entrevista focalizada que de cierta forma arrojará información valiosa que contribuye a hacer un análisis general sobre las competencias que han sido observadas en los participantes.

Las entrevistas de incidentes críticos; la entrevista de incidentes críticos es una técnica que permite, obtener información valiosa sobre las competencias de los candidatos, muy utilizada para la búsqueda del perfil de competencia de la persona., sin embargo cabe resaltar, que de todas las técnicas para evaluar el perfil de competencia de un candidato o varios candidatos, el assessment center es la más popular y utilizada en nuestro medio laboral, por su valor predictivo y por estar basada en la observación directa de la conducta por consultores externos e internos de la empresa entrenados, por lo que se convierte en una técnica costosa al momento de aplicarla.

Análisis de puestos

El análisis de puesto es un método que permite hacer un análisis general, sobre cuáles son las características específicas que requiere un puesto u cargo de acuerdo a las necesidades de la organización y cuáles son los atributos humanos necesarios para la realización de estos. Existen diferentes formas de realizar un

análisis de puesto muchos métodos proporcionan diferentes tipos de esta información.

“La descripción de puesto se refiere a uno o más de los procedimientos utilizados para trabajar la información sobre las habilidades que requieren las personas para desempeñar con eficiencia su trabajo”. Frunham (2001)

Hoy día para muchas organizaciones la descripción o diseño de cargos debe ser el paso inicial de la administración de recursos humanos, para así establecer el comportamiento, características detalladas, deseadas y esperada en el puesto requerido por la organización, tales como son rasgos de personalidad, habilidades y actitudes del individuo como tal, conocimientos o desempeño intelectual de las personas.

pero ahora bien, todo esto se ha venido realizando en muchas empresas teniendo solo en cuenta una batería de pruebas psicotécnicas que si bien son necesarias no siempre deberían tener la última palabra para la toma de la decisión más adecuada, esto contribuye a un mayor índice de fracaso en las vacantes cubiertas en las organizaciones utilizando únicamente esta metodología, viéndose esto reflejado en la productividad de la empresa, por contratar empleados que en la mayoría de las ocasiones evidencian bajo rendimiento y poca competitividad para asumir las demandas del puesto de trabajo, lo que deja como resultado una selección de personal no muy optima y eficaz, por lo cual se debe complementar o validar con pruebas que permitan verificar y simular en un contexto determinado la competitividad de los individuos para un puntual cargo requerido y lo que deben hacer y dar para llenar las expectativas de las descripción de cargo o perfil realizada previamente a la selección.

Todo esto ha enmarcado que en las últimas décadas se hayan implementado una descripción de cargos o perfiles por competencias para aumentar los resultados de las empresas reflejándolo en la competitividad que puedan alcanzar en el mercado laboral, tomando como entes principales el capital humano adecuado y capacitado que puedan desempeñar óptimamente las tareas del puesto de trabajo.

Por otra parte el análisis de puesto, también se realiza desde el punto de vista de tareas específicas, de esta forma también contribuye a brindar información sobre

las características y naturaleza de las labores que se realizan en el puesto, existen muchos métodos que permiten evaluar estas tareas específicas, algunos métodos se basan en la descripción de las tareas como tal, sin embargo otros métodos, buscan más que una simple descripción detallar de manera más profunda las características de la tarea. Un ejemplo de lo anteriormente dicho sería el siguiente: la tarea de un oficial de policía sería llenar un reporte después de arrestar sospechosos. Esto describe lo que hace un policía. Una característica de trabajo que hace un oficial sería: que usa lápices y plumas. Por lo tanto como se puede ver las características de una tarea describen de manera más profunda lo que realiza una persona en un cargo, por lo que la característica no es una tarea específica, si no que describe los factores comunes que trascienden las tareas. Un policía desempeña varias acciones que implican escribir, como llenar diversos tipos de informes y dar citatorios a los conductores. El propósito del análisis determina que enfoque será más útil.

Describir o detallar una tarea permite visualizar de manera general lo que se hace en el trabajo y las características de los comportamientos de los trabajadores se tiene en cuenta para realizar comparaciones entre la naturaleza de diferentes tipos de puestos. Los oficiales de policía comparten las características de usar lápices y plumas para desempeñar sus funciones, aunque tengan diferentes similitudes las actividades específicas podrían variar.

Levine (1983) llevo a cabo un método para crear una jerarquía. Su principal idea fue dividir las funciones principales El divide las principales funciones de un trabajo en cuatro niveles específicos que son: Responsabilidad, tarea, actividad, y elementos o acciones.

El análisis de puesto es muy importante tenerlo en cuenta para un perfil de cargo, debido a que a través de este se puede obtener una descripción general de la persona y de sus atributos personales, como los conocimientos, habilidades, capacidades y otras características personales que son necesarias para la realización de cualquier tarea o función. Los conocimientos, las habilidades y las capacidades se relacionan directamente con el desempeño del puesto en sí, y las otras características que pueda presentar el candidato se relacionan básicamente con la adaptación y satisfacción laboral así como con el rendimiento.

El conocimiento es lo que una persona requiere saber para realizar un trabajo en particular, la habilidad se refiere a lo que una persona es capaz de hacer en un trabajo, la capacidad es la aptitud de una persona para realizar las tareas de un puesto, es decir, es el potencial de una persona para desarrollar habilidades, por último, las otras características personales incluyen cualquier cosa importante que no esté incluido en las otras tres, por ejemplo un carpintero ha de estar dispuesto para realizar actividades manuales y trabajo al aire libre.

Para realizar un análisis de puesto se recomienda de manera estructurada ejecutar los siguientes pasos:

a) *Determinar la información que se desea obtener.* Se refiere básicamente a obtener la información más relevante en el proceso del candidato, dejando de lado los datos irrelevante y subjetivos que puedan distorsionar el proceso, es decir se deben utilizar unidades descriptivas amplias, ya que el objetivo principal es registrar lo que se hace.

b) *Determinar los trabajos que se van a canalizar y en qué orden:* para realizar este paso hay que tener en cuenta cual es el objetivo que se busca, pues esta etapa depende, también, del objetivo perseguido. En algunas ocasiones, se requiere y es necesario hacer un análisis de todos los puestos, sin embargo en otras ocasiones es suficiente con una muestra.

c) *Determinar las técnicas a emplear para la recogida de datos:* las técnicas adecuadas para recoger estos datos son de tres tipos, sin embargo al momento de la practican tiende a utilizarse de manera conjunta las tres técnicas estas son las siguientes:

Observación directa: el consultor o la persona encargada de realizar el proceso es el encargado de hacer una observación directa y profunda de la tarea que realiza el candidato, tomando los apuntes necesarios para la descripción del puesto y teniendo en cuenta el tiempo requerido para el proceso.

Cuestionario: los consultores realizan un cuestionario, que posteriormente es adaptado a los datos que desean obtener y los trabajadores lo cumplimentan.

Entrevistas: para hacer un análisis y estudio de puesto, el consultor o analista debe realizar una entrevista a los trabajadores y de igual forma a los mandos tanto de manera individual como grupal. .

Elegir los analistas: las personas encargadas de hacer un estudio o análisis, deben ser personas expertas en el tema, manejarlo muy bien y recibir una formación especial.

Elegir el personal que suministrará los datos: las personas que suministrarán los datos pueden ser los trabajadores, los mandos o ambos a la vez, todo depende realmente de los trabajos o los puestos que se van a analizar.

Descripción de las tareas: después que se haya obtenido los datos suministrado por los trabajadores o los mandos para el respectivo análisis, el siguiente paso es hacer una descripción general de las tareas, separando las específicas del puesto de las periódicas y las ocasionales, también se debe analizar otros aspectos relevantes de las tareas y que de cierta forma influyen en el trabajador, como puede ser el ambiente laboral, las responsabilidades del puesto y los esfuerzos que afectan al trabajador. Igualmente se debe indicar la cantidad de tiempo que dedica el trabajador a una tarea específica. Para poder establecer las cualidades requeridas al candidato, el proceso del trabajo analizado debe descomponerse en varias etapas señaladas a continuación:

Etapas sensorial: El trabajador percibe una señal.

Etapas intelectual: El trabajador interpreta esa señal.

Etapas motora: El trabajador actúa. Los esfuerzos que debe efectuar el posible empleado tienen que referirse a las etapas anteriores.

Esfuerzos físicos: Se indicarán los movimientos ejecutados, en este aspecto de debe tener en cuenta las herramientas que utilizan los trabajadores, que tanto esfuerzo realizan los trabajadores para llevar a cabo las tareas, que tanto tiempo dura el trabajador implementado esa fuerza etc. Igualmente se debe describir los esfuerzos sensoriales e intelectuales.

Ambiente de trabajo: en este punto se debe tener en cuenta que tan peligroso puede ser la tarea que realiza el trabajador, es decir el nivel de peligrosidad que existe, de igual forma se debe describir aspectos como la temperatura, la humedad,

los cambios de horarios y si el trabajador desempeña su labor al aire libre o en un lugar cerrado. Estos factores es importante resaltarlos ya que en algún momento dado pueden causar enfermedades en los trabajadores.

Responsabilidades concretas: las responsabilidades se refieren básicamente a las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos necesarios que debe tener una persona para desempeñar el puesto de trabajo en cuestión. Debe haber una relación detallada de estos aspectos.

Ahora bien el análisis de un puesto de trabajo requiere de igual forma el análisis de las características específicas que debe tener una persona para cubrir una vacante, es decir el perfil general del candidato, sin embargo esas características específicas con las que tiene que cumplir el candidato se traducen en habilidades, aptitudes, actitudes y destrezas para afrontar el cargo, lo que se traduce en las tan necesarias y útiles competencias.

A lo largo de esta revisión teórica se ha realizado una descripción de estos dos conceptos, finalmente realizaremos un breve recuento de 3 ejemplos de perfiles de cargos en relación a las competencias, de algunas organizaciones de la ciudad de Cartagena, con el fin de conocer cómo se maneja y se lleva a cabo este tema en nuestro contexto laboral, de igual forma lograra reflejar y aterrizar toda la investigación teórica de este estudio en la práctica real de nuestro mundo laboral y de las organizaciones de hoy.

Los nombres de las empresas han quedado en reserva para guardar confidencialidad de sus procesos de selección y no se realizará presentación o muestra de las estructuras o formatos para llevar a cabo esta temática, sino que solo se realizará la descripción de las mismas como se menciono anteriormente.

En primer lugar se encuentra una descripción de cargos por competencias desglosada procesualmente por la realización del informe del candidato, la descripción del perfil el cual costa de una parte donde se requiere que el participante tenga una visión de negocio donde este goce de Capacidades para entender el negocio, su contexto y futura evolución; la verificación de la experticia profesional en la cual se debe evidenciar en el candidato dominio, uso y puesta al día las sus capacidades técnico-profesionales, mas adelante encontramos un ítems donde se

evalúa el enfoque al cliente donde se puntualiza que el individuo debe poseer habilidades para responder a las necesidades del cliente tanto interno como externo, después encontramos un aparte que va dirigido a la orientación al resultado Compromiso personal, tenacidad y energía para solucionar problemas y obtener resultados, y por ultimo encontramos lo que se refiere al manejo de relaciones interpersonales en el candidato donde este debe poner en evidencia su capacidad para actuar recíprocamente con gente de cualquier nivel, estimulando el equipo de trabajo, lograr acuerdos y direccionar la diversidad cultural.

En segundo lugar, se halla una descripción de cargos por competencias para un puesto de trabajo de auxiliar de servicios generales de una empresa XXXX de Cartagena. Consta de nombre y descripción de cargo, misión del cargo u objetivos del mismo, un análisis y contenido del cargo donde se mira los alcances del cargo, luego se pasa a lo que respecta a condiciones de trabajo, relaciones significativas, y al finalizar encontramos la descripción del perfil por competencias donde en términos generales describen el tipo de competencias que debe poseer la persona como lo son las técnicas, las corporativas y de rol.

Y en tercer lugar, se encuentra una descripción de cargos o perfiles acorde con las competencias de un cargo de gerente administrativo financiero de una reconocida empresa en la ciudad de Cartagena, el cual está organizado de la siguiente forma: identificación del cargo, cargos que le reportan, misión del cargo, principales áreas de responsabilidad, requisitos básicos para el normal desempeño del cargo, principales competencias requeridas por el ocupante del cargo en el cual se evalúan; conocimientos específicos en el cargo, competencias del cargo, competencias generales y compatibilidad motivacional.

Con los anteriores ejemplos de descripciones de perfiles realizadas por competencias en diferentes empresas de Cartagena, podemos evidenciar que nuestra ciudad no es indiferente al tema del crecimiento y superación empresarial, llevado de la mano de la elección del potencial humano cada vez más competente e idóneo para desarrollar diferentes cargos y así lograr mejores resultados dentro y fuera de las organizaciones, además para lograr esto se debe iniciar desde la descripción de los propios cargos o puestos de trabajo teniendo en cuenta las

capacidades tanto cognitivas, físicas, habilidades y herramientas que debe manejar el personal elegido para ocupar los cargos, los cuales están siendo cada día más definidos y basado en competencias, las personas interesadas deben tener o adquirir hoy en día, el nivel de capacidades requeridos en las empresas que trabajan con este sistema.

Así mismo las descripciones de perfiles acorde con las competencias está conquistando cada día más el mundo de las empresas por su gran implicación en la superación de los individuos a nivel de sus capacidades, lo cual lleva así a que las empresas y como tal el mercado laboral cada vez sean más competitivo, dejando evidencia de lo reseñado en la revisión conceptual del presente trabajo, además también cabe denotar que las descripciones de cargos por competencia no busca asignar en los puestos de trabajo al estudiante excelente a nivel de resultados académicos obtenidos durante la vida formativa, sino que se percatan que estos también tenga herramientas y habilidades para cumplir con las tareas, demandas del cargo y sobrepasar las expectativas propias, de la empresa y de sí mismo.

Analizando las ventajas de esta temática y teniendo en cuenta que día a día y cada vez más, las empresas inician a tomar conciencia que la principal fuente para llegar a ser competentes en el mercado laboral, es su talento o capital humano formado bajo los principios de las capacidades y habilidades lo cual se traduce y se convierte en una muy buena estrategia para lograrlo, por lo que se ha generado un creciente interés para contar con el personal idóneo para lograr el mejor ambiente propicio a las nuevas ideas y capacitaciones continuas que permitan el mejor desarrollo para así y de esta forma poner en la cultura de las organizaciones la necesidad de contar con personal competente y que a su vez esto se refleje en la productividad de la organizaciones.

Comprendido este enfoque tan benéfico en las diferentes empresas, se obtiene y deja como ventaja muy visible, un proceso de selección más organizado y eficaz que se apoya en las capacidades demostradas y evidenciadas de los posibles candidatos para las distintas vacantes de un sitio de trabajo, dejando un abanico de posibilidades abierto entre los que podríamos llamar los candidatos más convenientes y competentes según el puesto o área de trabajo requerido y las

necesidades de la organización, lo cual quiere decir y se traduce en que se trata de un enfoque que permite ubicar a la persona correcta en el lugar correcto. (Bruner, 2002)

Una reestructuración o descripción de cualquier manual de funciones de cargos acorde con las competencias en una organización, es de gran progreso y ventaja porque de esta forma se identificaría las falencias o carencias en las que se debería capacitar, reforzar y brindar herramientas para fortalecer el talento humano y que estos en su gran mayoría sean albergados con este gran enfoque de formación por competencias, además que las nuevas vacantes sean cubiertas con personal competente y que supere las expectativas del cargo asignado, lo cual sería de gran ayuda para la empresa para que la inversión en este tipo de proyectos sean innovadores no repetitivos, que la inversión sea verdaderamente retribuida en esfuerzos y logros por parte de los trabajadores, logrando una gran ganancia integral o global para toda la organización y que además así el costo de las inversiones para apoyar este tipo de capacitaciones sea justa para la empresa y de gran avance para los trabajadores. (Rodríguez y Feliú, 1996)

Ventajas y desventaja

Teniendo en cuenta que día a día y cada vez más, las empresas inician a tomar conciencia que la principal fuente para llegar a ser competentes en el mercado laboral, es su talento o capital humano formado bajo los principios de las capacidades y habilidades lo cual se traduce y se convierte en una muy buena estrategia para lograrlo, por lo que se ha generado un creciente interés para contar con el personal idóneo para lograr el mejor ambiente propicio a las nuevas ideas y capacitaciones continuas que permitan el mejor desarrollo para así y de esta forma poner en la cultura de las organizaciones la necesidad de contar con personal competente y que a su vez esto se refleje en la productividad de la organizaciones.

Comprendido este enfoque tan benéfico en las diferentes empresas, se obtiene y deja como ventaja muy visible, un proceso de selección más organizado y eficaz que se apoya en las capacidades demostradas y evidenciadas de los posibles candidatos para las distintas vacantes de un sitio de trabajo, dejando un abanico de

posibilidades abierto entre los que podríamos llamar los candidatos más convenientes y competentes según el puesto o área de trabajo requerido y las necesidades de la organización, lo cual quiere decir y se traduce en que se trata de un enfoque que permite ubicar a la persona correcta en el lugar correcto.

Una reestructuración o descripción de cualquier manual de funciones de cargos acorde con las competencias en una organización, es de gran progreso y ventaja porque de esta forma se identificaría las falencias o carencias en las que se debería capacitar, reforzar y brindar herramientas para fortalecer el talento humano y que estos en su gran mayoría sean albergados con este gran enfoque de formación por competencias, además que las nuevas vacantes sean cubiertas con personal competente y que supere las expectativas del cargo asignado, lo cual sería de gran ayuda para la empresa para que la inversión en este tipo de proyectos sean innovadores no repetitivos, que la inversión sea verdaderamente retribuida en esfuerzos y logros por parte de los trabajadores, logrando una gran ganancia integral o global para toda la organización y que además así el costo de las inversiones para apoyar este tipo de capacitaciones sea justa para la empresa y de gran avance para los trabajadores.

Algunas de las limitaciones que se pueden resaltar en el tema de las competencias, se refieren a la certificación de las competencias, ya que se ha podido descubrir que son pocos los países que cuentan con un sistema de certificación por competencias, de hecho se ha intentado implementar un sistema de certificación en Europa pero se ha llegado a la conclusión de que a pesar que los modelos por competencias son un instrumento valioso y sustancioso para las empresas su proceso de implementación es difícil de llevar a cabo, ya que los sistemas de certificación requieren programas actualizados y de costos muy elevados.

Por otra parte se han conocido algunos casos de algunas indiferencias y reclamos que se han presentado entre empleadores y sindicatos dentro de las empresas y que ciertas diferencias se han generado por los sistemas de gestión por competencia, pues el dilema parte de que los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificados y no sobre productividad. Los

trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos.”

Metodología

Tipo de investigación

La presente investigación es una revisión o documental donde básicamente se busca explicar y analizar las características de lo estudiado, basándose principalmente en una exhaustiva revisión bibliográfica, donde se establecen y esclarecen cada uno de los apartes y los objetivos de la misma, con amplias conceptualizaciones y panorama del tema para así evidenciar la creciente utilidad del diseño y elaboración de perfiles acorde con las competencias en las empresas de hoy. Los estudios de tipo descriptivo según van en la búsqueda de desarrollar una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En ocasiones pueden ser usados para predecir y se basa en la realización de consultas de libros, revistas, periódicos, memorias. Entre otras fuentes. (Zorrilla, 1993)

Unidades de análisis

Para la realización y organización de la presente investigación se utilizó como primera fuente de recopilación de información diferentes libros y textos fundamentados en la psicología organizacional y del trabajo, también se utilizó como principal fuente de información los diferentes proyectos de investigación, artículos y revistas publicados por importantes autores desde la web, como también la guía de algunas tesis de grado.

Como fuente secundaria de información se utilizaron los diferentes tipos de información suministrada por algunas empresas industriales de Cartagena, también se utilizaron algunas publicaciones de investigaciones realizadas por estudiantes de psicología de las diferentes universidades de Colombia y por último artículos de psicología organizacional expuestos en distintas bibliotecas de Cartagena.

Procedimiento

Esta investigación se llevo a cabo de la siguiente forma:

Primero se realizo una búsqueda y exploración general del tema tanto en libros como en internet y tesis, para tener una visión general de cómo abordar el tema.

Después se fueron definiendo los ítems con los que se afrontaría el tema, para luego ir precisando la temática y subtema para darle cumplimiento a los objetivos pre-establecidos.

Luego se dio inicio a la construcción del marco teórico como tal con los temas y los objetivos ya determinados para lograr el exitoso y eficaz logro del presente trabajo de investigación, Cabe resaltar que a lo largo de la construcción del mismo se tuvo que ir investigando, consultando nuevos artículos y modificando algunos apartes de la investigación.

Por último se realizaron las respectivas conclusiones y se ultimaron algunos detalles de la monografía como tal.

Discusión

El tema de las competencias se ha convertido en la actualidad en quizás el elemento más importante para las empresas a la hora de seleccionar un personal para desempeñar un cargo específico, tanto así que los perfiles deben ir acorde a estas para lograr mejores resultados y he aquí el tema de estudio. Durante esta revisión bibliográfica, se pudieron denotar algunos puntos relevantes del tema de competencias y perfiles de cargo, pues es de resaltar que este tema es muy conocido en la actualidad por las organizaciones de hoy, pero sin embargo muchos desconocen aspectos que son de gran importancia en el tema, como de donde provienen el término de competencias y perfiles de cargo, como se relacionan estos dos términos, cuáles son sus orígenes, quienes fueron las primeras personas en hablar del tema, como se fue convirtiendo poco a poco, en la principal herramienta para seleccionar el personal idóneo en las empresas y como se elabora un perfil para un cargo específico teniendo en cuenta las competencias requeridas por este.

El tema de estudio tuvo sus orígenes en un personaje llamado David McClelland, pues este señor, fue quien empezó de cierta manera a resaltar el término de competencias, cuando menciona que los test de inteligencia que eran el boom de la época no eran suficientes para cuestionar la preparación de un individuo a la hora de mostrar su desempeño en el puesto de trabajo, también realizó un estudio, con el fin de mejorar la selección de personal, teniendo en cuenta mejores criterios de evaluación para seleccionar las personas, fue entonces cuando empezó a tener en cuenta las características presentes en las personas, para desempeñarse en un puesto de trabajo y que dichas características podrían predecir el éxito de un individuo en un cargo específico, comprobándose desde entonces que el éxito de un cargo específico dentro de una empresa depende en gran medida de las características propias de la persona que se desempeñe en este, de sus competencias, habilidades, actitud y los aspectos tradicionales como los conocimientos y la experiencia.

Este estudio de David McClelland fue quien dio paso a la creación y elaboración de los perfiles acorde a las competencias en las empresas, pues fue

desde entonces cuando las empresas tuvieron en cuenta la importancia de crear un perfil necesario que necesita una persona para desempeñar con éxito un cargo específico.

Aunque es de resaltar que el término de competencias también obtuvo cierto logro y beneficio cuando un personaje llamado Daniel Goleman Donse, resalto que para desempeñar un cargo no es suficiente con ser deslumbrante y que la persona sea estupendamente admirada por tener una gran capacidad intelectual, pues esto no garantiza para nada el éxito de una persona en el mundo laboral.

De competencia laboral se puede hablar en cantidad pues este tema es de mucho reconocimiento en la actualidad, por eso existen cantidades de definiciones, pues cada persona interesada por el tema desea dar su propia definición, sin embargo en nuestro recorrido bibliográfico se pueden destacar las siguientes:

La organización internacional del trabajo la OIT (1993) la define como “características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia”. Dejando así como evidencia la disposición personal con la que debe contar cualquier individuo para desempeñar una tarea en un determinado puesto de trabajo exitosamente por tener y contar con las habilidades necesarias para cubrir y superar las necesidades del cargo.

Conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica. Gallard y Jacinto, (1995)

El “conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser – conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional”. El dominio de estos saberes le "hace capaz" de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional. Tejada (1998).

Estas son las principales definiciones que se pueden destacar, todas son descritas de diferentes manera pero de igual forma todas apuntan a lo mismo, sin embargo tomamos como referencia y nos podemos identificar un poco mas con la

definición dada por la (Organización internacional del trabajo (OIT 1993), pues es una definición completa y que resalta las características personales y las habilidades que debe demostrar un individuo para desempeñar con éxito una labor, sin embargo se puede completar esta definición con la descrita por Gallard y Jacinto (1995), quienes resaltan que dichas habilidades que posea el individuo deben ser demostradas en la resolución de problemas específicos dentro del trabajo y finalmente se puede decir que todos estos elementos mencionados anteriormente se interrelacionan perfectamente para traducirse en competencias laborales.

Por otra parte se han realizado algunos estudios acerca del tema sin embargo por ser un tema relativamente nuevo no son muchos los estudios que se han realizado de este, en el año 2004 se llevo a cabo una investigación denominada competencias laborales del trabajador social vista desde el mercado laboral por Emilia López luna y Yesmit chaparro Maldonado, en el estudio se buscaba saber cuales era las competencias laborales características del trabajador social, es decir, el objetivo era conocer cuál es el perfil adecuado de los trabajadores sociales para desempeñarse en áreas de desarrollo comunitario, familia, rehabilitación y educación y al mismo tiempo adecuar la formación profesional a las necesidades del mercado laboral.

Otro estudio importante a resaltar es el denominado competencias laborales e informacionales en la dirección de investigaciones del centro nacional de biopreparados por Marley Sánchez Díaz, este estudio tiene un objetivo parecido al anterior pues se buscaba estudiar las competencias necesarias que se deben de tener para cumplir los objetivos y las funciones de la dirección de investigaciones Centro Nacional de Biopreparados, creando una relación entre las competencias existentes y las que se deben de tener.

Los estudios que se han realizado sobre el temática de competencias han contribuido a que este tema se convierta cada vez más en un tema objetivo, profundo y claro para las empresas de hoy, sirviendo de gran ayuda al profesional de psicología ya que permite que el profesional tenga más evidencias empíricas y objetivas para desempeñar su área de trabajo en cualquier campo de acción. sin embargo pueden existir algunas limitaciones alrededor de este, pues por ser

precisamente un tema nuevo, en algunas ocasiones puede ser subjetivo a la hora de trabajarlo, pues existen muchas personas que manipulan con facilidad el tema de las competencias, igualmente existen muchos mitos que no permiten el desarrollo y progreso del tema, pues todavía existen personas que piensa que lo más importante para desempeñar un cargo específico es el conocimiento y la experiencia que posea la persona dándole poca importancia a las habilidades y actitudes que debe poseer esta.

A propósito de todo lo anteriormente dicho las competencias se conciben en la actualidad, como una de las herramientas más importante, segura y objetiva a la hora de seleccionar el personal idóneo dentro de las empresas y promover el talento humano dentro de estas, tanto que hoy día las empresas elaboran los perfiles de cargos acorde a las competencias que debe tener la persona, pues para muchas empresas la persona o individuo que vaya a desempeñar cualquier cargo dentro de esta, debe demostrar más que sus conocimientos y la experiencia, que realmente posee las habilidades y actitudes para desempeñarse en este, de hecho gran parte de los países de Latinoamérica y el mundo han convertido las competencia en una norma obligatoria que deben de tener las organizaciones para el desempeño de sus laborales, en Colombia de igual forma también se tienen en cuenta y son implantadas por gran parte del sector productivo en convenio con el servicio nacional de aprendizaje SENA.

Por lo tanto el surgimiento de este tema ha sido de gran ayuda, productividad y calidad para el desarrollo laboral de las empresas del mundo y sobre todo de nuestro país y hacer de las personas excelente trabajadores con grandes desempeños y calidad laboral.

Es importante resaltar la importancia de crear nuevos instrumentos o herramientas que permitan la evaluación del tema para futuras líneas de investigación ya que esto nos permite sobre todo, a los profesionales de psicología, tener diferentes tipos de herramientas objetivas que permitan seleccionar el personal idóneo para las empresas.

Por otra parte el psicólogo del área organizacional juega un papel fundamental en el manejo del tema de las competencias laborales en la actualidad y

cada día son más los psicólogos que se preparan aun mas para manejar a la perfección este tema, al reconocer que se ha convertido en la herramienta principal de evaluación para seleccionar personal en las empresas, de igual forma cuando se presenta una vacante en una organización el psicólogo responsable del proceso está en la obligación de crear el perfil relacionado con las competencias que necesita la persona con el fin de que el cargo se pueda desempeñar con éxito y se vea a si mismo reflejado en los niveles de productividad de la empresa, teniendo en cuenta las herramientas de evaluación más utilizadas por la profesión como la entrevista, las pruebas psicotécnicas y una de las más utilizadas por ser objetiva al poder observar de manera directa si el individuo posee o no las habilidades para el cargo, denominada asesment center, entre otras herramientas de evaluación.

Finalmente cabe resaltar que durante la realización descriptiva y bibliográfica del tema diseño y elaboración de perfiles acorde a las competencias, se logro cumplir con los objetivos propuestos, teniendo en cuenta que se logro realizar una amplia revisión bibliográfica que permitió hacer un panorama general de cómo se ve el tema de las competencias y los perfiles de cargo desde la antigüedad hasta la actualidad, resaltando como las empresas de hoy tienen presente la elaboración de los perfiles acorde a las competencias, para que la persona que desempeñe el cargo requerido pueda realizarlo con éxito tanto para él como para la organización, esto se ve reflejado a través de algunos ejemplos de perfiles de cargo acorde a las competencias de algunas empresas de la ciudad de Cartagena cuyo nombre se reservan por confidencialidad y que se encuentran anexados al final.

Capítulo Quinto

Referencias

Ansorena, A. (1996). *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.

Argudín, Y. (2007). *Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes*. México: Trillas.

Arias, L., Portilla, L. y Flores, M. (2007). Competencias y Empleabilidad. *Scientia Et Technica, XIII (037)*, 379-82

Boyatzis, R. (1982). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Tomado el 4 de junio de 2010 de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

Boyatzis citado por Woodruffe, C. (1993). What is meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*, 14 (1). Pp.29-36.

Brum, V. y Samarcos, M. (2001). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Tomado el 4 de junio de <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-conce.pdf>

Brunner, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional, investigación y práctica*. México: El manual moderno.

Bunk, G. (1994). *Hacia una conceptualización de las competencias interculturales*. Tomado el 4 de junio de http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-1223104-122502//5.capitulo04.pdf.

CDTUR (2005). *La formación del capital humano*. Recuperado el 4 de Junio de 2010 de <http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/competencias.htm>

CINTENFOR (1996). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Tomado el 4 de junio de <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-conce.pdf>

Condemarín, M. y Medina, A. (2000). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Tomado el 4 de junio de 2010 de <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-conce.pdf>

Cuesta, A. (2000). *Gestión por Competencias*. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de la Habana. (ISPJAE). P.8.

ESAP (2009). *Instructivo para el ajuste del manual específico de funciones y de competencias laborales*. Tomado el 4 de junio de 2010 de <http://www.dafp.gov.co/dmdocuments/ManualEspecificoFuncionesyCompetencias.pdf.pdf>

Frunham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las Organizaciones*. México: Ed. Oxford. 2001

Gallard, M. y Jacinto, C. (1995). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Tomado el 4 de junio de <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-conce.pdf>

Goleman, D. (2007). *La formación en competencias: una garantía de futuro*. Recuperado el 4 de Junio de 2010 de <http://universitarios.universia.es/seccionEspecial.jsp?idEspecia>

[l=18&idSeccion=4270&title=ANTECEDENTES-COMPETENCIAS-
PROFESIONALES](#)

Group, H. (2000). *Competencias: un nuevo reto (II) - Perfil de Competencias*.

Tomado el 4 de junio de 2010 de

[http://www.wikilearning.com/monografia/competencias_un_nuevo_reto_ii-
perfil_de_competencias/15977-1](http://www.wikilearning.com/monografia/competencias_un_nuevo_reto_ii-perfil_de_competencias/15977-1)

ISO 9000. (1996). *Gestión de la calidad en la Formación*. Tomado el 4 de junio de

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_c
omp/iii.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iii.htm)

LAROUSSE (1930). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Tomado el 4 de

junio de <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-conce.pdf>

Levine, D. (1983). *Psicología industrial u organizacional, investigación y práctica*.

México: Manual moderno.

Lévy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo*

evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000

Mcclelland, D.C. (1973). Testing form competece rether than intelligence. *American*

Psychologist, 28(1), 1-14.

Microsoft® Encarta® (2007). *Formación Profesional*. Enciclopedia virtual.

República de Colombia. (1997). *Competencias laborales: base para mejorar la*

Empleabilidad de las personas. Tomado el 4 de junio de 2010 de

<http://74.125.45.104/search?q=cache:Xz2slLhgX0AJ:www.sld.cu/galerias/pdf/siti>

[os/infodir/competencias_laborales_y_la_empleabilidad.pdf+-
+SENA+\(2003\).+Manual+de+evaluaci%C3%B3n+y+certificaci%C3%B3n+con+
base+en+normas+de+competencia+laboral.+Bogot%C3%A1,+SENA&hl=es&ct
=clnk&cd=1&gl=co](#)

Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Tomado el 4 de junio de 2010 de www.cinterfor.org.uy/public

Ministerio de educación (2003-2006). *Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las persona*. Tomado el 4 de junio de 2010 http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf.

Ministerio de Educación Nacional (2006). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad*. Tomado el 4 de junio de 2010 de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-101815_archivo.pdf

Navío, A. (2005). *Las competencias profesionales del formador. Una mirada desde la formación continua*. Barcelona: Octaedro.

Ochoa, J. (2009). *Aproximación al enfoque por competencia desde la perspectiva epistemológica*, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Tomado el 4 de junio de www.eumed.net/rev/cccss/06/jaor.htm

OIT (1997). *Necesidades del estudio de las competencias laborales*. Una mirada a sus orígenes. Tomado el 4 de junio de http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/022004/Art040204.pdf.

- Organización internacional del trabajo (OIT 1993). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Tomado el 4 de junio de 2010 de <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-conce.pdf>
- Ravitsky, M. (2002). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Tomado el 4 de junio de <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-conce.pdf>
- Rodríguez, N. y Feliú, P. (1996). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Tomado el 4 de Junio de 2010 de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm
- Ruiz, M., Jaraba, B. y Romero, S. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología del Caribe, Diciembre (016)*, 68
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Tejada, J. (1998). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Tomado el 4 de junio de <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-conce.pdf>
- Vargas, J. (2001). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Tomado el 4 de junio de 2010 de <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-conce.pdf>
- Vargas, F. (2002). *Conceptualización de las competencias*. Tomado el 4 de junio de [http://www.congresointernetenlaula.es/virtual/archivosexperiencias/1_docbase_termino_competencia.doc+Vargas+\(2002\)+competencias&cd=4&hl=es&ct=cln_k&gl=co](http://www.congresointernetenlaula.es/virtual/archivosexperiencias/1_docbase_termino_competencia.doc+Vargas+(2002)+competencias&cd=4&hl=es&ct=cln_k&gl=co)