

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS EN LA EMPRESA LIST
ADMINISTRAR S.A.S, CON BASE EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS.**

**JANUARIO HUMBERTO DURAN ADARVE
BRIANA RINCON RINCÓN
SANTIAGO MOLINA**

**FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGO
ESCUELA DE POSGRADOS
MEDELLÍN
2015**

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS EN LA EMPRESA LIST
ADMINISTRAR S.A.S, CON BASE EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS.**

**JANUARIO HUMBERTO DURAN ADARVE
BRIANA RINCON RINCÓN
SANTIAGO MOLINA**

**Propuesta de trabajo de grado para optar al título de: Especialistas en
Gerencia del Talento Humano**

**ASESOR
EDWIN VELEZ TORO
Docente Fundación Universitaria Luis Amigo**

**FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGO
ESCUELA DE POSGRADOS
MEDELLÍN
2015**

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2. JUSTIFICACIÓN.....	10
3. OBJETIVOS.....	12
3.1 Objetivo general.....	12
3.2 Objetivos específicos.....	12
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	13
4.1 Marco teórico.....	13
4.2 Marco normativo.....	26
4.3 Marco institucional.....	26
5. METODOLOGÍA.....	31
5.1 Fase 1:	31
5.2 Fase 2:	31
5.3 Fase 3:	32
5.4 Fase 4	33
5.5 Fase 5	33
5.6 Fase 6	33
6. RESULTADOS	35
7. CONCLUSIONES	36
8. CRONOGRAMA.....	37
9. PRESUPUESTO.....	38
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	39

GLOSARIO

Actitud: Disposición de la persona para actuar de manera determinada, frente a situaciones específicas, basada en opciones afectivas y/o cognitivas.

Análisis de cargos: Es un proceso el cual consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los cargos de una organización. Determina cuales son los deberes, tareas, actividades, naturaleza de los cargos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Por lo general esta función se refiere a cuatro áreas de requisitos las cuales se aplican a cualquier nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, adaptación del cargo, iniciativa y aptitudes necesarias.)
- Requisitos físicos (esfuerzo físico, capacidad visual, destreza o habilidad, complexión física necesaria)
- Responsabilidades implícitas (supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos, información confidencial)
- Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos)

Aptitud: Capacidad natural que posee una persona para desarrollar una actividad.

Cargo: Es la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.

Competencia: Es la capacidad de una persona para desempeñar en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

Competencia comportamental: Es una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Estas características pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta

Competencias del hacer: Corresponde al conjunto de habilidades y de procedimientos necesarios para el desempeño de una actividad, mediante los cuales se pone en práctica el conocimiento que se posee. Se refiere a la utilización de materiales, equipos y diferentes herramientas. Debe identificarse lo que debe saber hacer la persona, es decir, los procedimientos y las técnicas requeridas para asegurar la solución al problema.

Competencias del saber: Es el conjunto de conocimientos, teorías, conceptos, datos que se requieren para poder desarrollar las acciones previstas o resolver los retos laborales que se reciben del medio ambiente, de un texto, un docente o cualquier otra fuente de información..

Competencias del ser: Comprende el conjunto de características personales (motivación, compromiso con el trabajo, disciplina, liderazgo, entre otras) que resultan determinantes para la realización personal, el trabajo en equipo, el desempeño superior que genera valor agregado y el desarrollo personal dentro de las organizaciones.

Competencias funcionales: Precisan y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definen una vez se haya determinado el contenido funcional de este.

Competencias laborales: Se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

Competente: Significa pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Una persona competente es aquella que posee un repertorio de habilidades conocimientos destrezas y valores además de la capacidad para aplicarlas a una variante contextos y organizaciones laborales.

Comportamiento: Es la expresión de los cambios que se producen tanto dentro como alrededor del ser humano, en respuesta a ambientes externos e internos, eventos o procesos; conformándose como una mezcla de componentes innatos puede dados y adquiridos.

Conocimiento: Información adquirida en forma teórica y/o práctica y procesada, de acuerdo con experiencias previas que la persona posee para desarrollar labores, acciones o tareas determinadas.

Contribuciones individuales: Se refiere al conjunto de productos o resultados laborales que permiten medir o especificar lo esperado en términos de resultados observables como consecuencia de la realización de un trabajo.

Criterio de desempeño: Actividad de trabajo en la que se desglosa un elemento de competencia laboral, expresada como un resultado crítico de trabajo que se espera lograr y la calidad de ese resultado. Se define como los resultados que se deben alcanzar mediante las actividades de trabajo y que expresan el QUÉ y el CÓMO del desempeño laboral.

Descripción del cargo: Es enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman un cargo y de esta manera diferenciar uno de los otros. Esta descripción debe incluir:

- Que hace: se especifican las funciones del ocupante, tareas y actividades por ejecutar.
- Cuando lo hace: periodicidad, diaria, semanal, mensual, anual, esporádica.
- Como lo hace: a través de personas, máquinas y equipos, materiales, datos e información.
- Donde lo hace: sitio y ambiente de trabajo.
- Porque lo hace: objetivos del cargo, metas y resultados por alcanzar.

Gestión por competencias: Consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Habilidad/destreza: Capacidad desarrollada para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y el conocimiento.

Nivel de competencia: Grado de autonomía y de complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

Perfil: Es un documento que contiene la delineación de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo.

Perfil de competencias: Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable, para lo que es un desempeño superior.

Perfil ocupacional: Descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

Perfil profesional: Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar la descripción y análisis de cargos de la empresa LIST ADMINISTRAR S.A.S con base en el modelo de gestión por competencias, contribuyendo a la estandarización de procesos y al sistema de gestión de la calidad según norma ISO 9001 2008.

Como resultado se espera consolidar un diccionario de competencias como base principal del modelo, un procedimiento e instrumento para el análisis y descripción de cargos con el enfoque de competencias y la implementación del mismo, y por ultimo un manual de cargos consolidado.

La estructuración de estos procesos con un enfoque de gestión por competencias se constituye como una herramienta clave para una adecuada alineación con la estrategia organizacional; además permite articular los procesos específicamente los de selección, evaluación de desempeño y capacitación logrando una eficiente gestión del talento humano.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través del tiempo y desde los diferentes enfoques y prácticas de la gestión humana, las organizaciones se han cuestionado siempre sobre la verdadera contribución de esta área al logro de los propósitos organizacionales. Esto ha dado lugar a posiciones tan radicales que van desde la negación de su verdadero valor o en el mejor de los casos a considerar su papel desde una perspectiva funcionalista, es decir limitada al cumplimiento de tareas desconectadas entre sí pero generadoras de satisfacción de necesidades básicas en el personal como condición necesaria para garantizar el funcionamiento organizacional. (1)

Es innegable que el contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que las ha llevado a redefinir su visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y productos etc. Comprendiendo, que desde una perspectiva sistémica las diferentes áreas organizacionales, antes independientes, hoy se constituyen en las estrategias fundamentales del funcionamiento del negocio. Es esta perspectiva el área de gestión humana como estrategia, tiene el papel preponderante de contribuir desde su quehacer, al logro de los objetivos de la organización. (1)

Sin embargo, a pesar de la fuerte tendencia de la era de la información y el conocimiento, en la actualidad persisten organizaciones que funcionan bajo el modelo tradicional de gestión humana, en el que esta área se encarga de definir perfiles y realizar actividades de selección y contratación, compensación, capacitación y desarrollo y sucesión, entre otras, desde una visión funcionalista. En los modelos de gestión humana tradicionales, cada subproceso actúa de forma independiente y está en manos de quien esté llevando a cabo cada subproceso, pues las herramientas empleadas son genéricas y sus resultados están sujetos a la interpretación del responsable de gestionar el capital humano. (2)

La teoría de competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización. (1)

En este orden de ideas, se presenta el caso de la empresa LIST ADMINISTRAR S.AS, una pequeña empresa de la ciudad de Medellín, con alrededor de 4 años en el sector, que se dedica a prestar servicios de asesorías administrativas y contables a los diferentes consultorios médicos y odontológicos, IPS, centros de investigación o entidades relacionadas con el sector salud. En lo concerniente al talento humano, la empresa no cuenta con área, modelo o procesos establecidos para la gestión del mismo, por tanto adopta un modelo tradicional, limitándose solo a realizar actividades desarticuladas concernientes a la selección de personal, la contratación, inducción y pago de compensaciones.

En la empresa actualmente existen cinco cargos, los cuales ejecutan una serie de funciones, pero nunca se ha desarrollado una descripción de cargos que permita señalar los requerimientos, deberes, atribuciones, delimitación de funciones y ubicación jerárquica de cada trabajador en el equipo; ni tampoco un análisis de cargos que permita una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante, es decir, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo. (3)

La ausencia de un manual de descripción y análisis de cargos dificulta la adecuada gestión y articulación de los procesos de talento humano en la empresa, disminuye la productividad y cumplimiento de objetivos al no tener claros y delimitados los cargos y no permite una óptima contribución de los procesos de talento humano al cumplimiento de la plataforma estratégica.

2. JUSTIFICACIÓN

La gestión humana basada en competencias ha alcanzado un alto nivel de importancia en el ámbito de las organizaciones, debido tanto a la claridad y vinculación que desde los niveles gerenciales de las mismas se va logrando frente a la verdadera contribución de esta para la definición de la estrategia empresarial, así como por la necesidad de cumplir los requisitos de las diferentes normas de los sistemas de gestión. (4)

En la actualidad, el contexto para la creación de riqueza, ha cambiado y ha evolucionado. En el futuro, triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial, su personal, sus métodos y sus sistemas. Por esta razón, en el mundo empresarial hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cubrir, es decir humanizando esta gestión. (5)

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa; de esta manera se puede hablar de gestión por competencias. (5)

Por tanto, la evolución del concepto de trabajo y de la gestión humana ha confluído en una valoración del conocimiento y habilidades de las personas que están en las organizaciones, y aunque aún algunas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, continúan gestionando su capital humano de manera tradicional, es decir, de manera aislada a la estrategia de la empresa, cada vez se hace más imperante dar un giro hacia un quehacer más estratégico de los recursos humanos, en el que se implementen modelos como el de gestión humana por competencias. (2)

En este orden de ideas, la empresa LIST ADMINISTRAR S.A.S, necesita implementar estrategias que le permitan ser competitiva y garantizar su permanencia en el mercado, pues este cada día es más exigente, y a un buen sistema de mercadeo, a una buena gestión de recursos económicos y tecnológicos, se le suma una gran capacidad para gerenciar el talento humano.

Es por ello que el desarrollo de las descripciones y análisis de cargos por competencias es de suma importancia para la empresa, puesto que además de ser el pilar para la ejecución y articulación de los demás procesos de la gestión del talento humano, permiten diferenciar las tareas, responsabilidades de los trabajadores y visualizar el perfil del ocupante del cargo. Además, ofrece

información sobre los niveles de autoridad y responsabilidad que puede poseer un ocupante, a que cargos supervisa y con quienes posee comunicaciones colaterales, al mismo tiempo, ayuda a construir la escala de salarios, por cuanto ya se tienen definidas las actividades de cada empleado y su ubicación jerárquica. Igualmente, promueve la eficacia en la selección y reclutamiento de personal, ya que se tienen establecidos los perfiles del personal a contratar.

Acorde a lo anterior, la descripción y análisis de cargos facilita el trabajo para las organizaciones, pasa a ser imprescindible debido a que la ausencia de dicho proceso provocaría confusión entre los trabajadores en relación a las funciones que deben desarrollar y a las responsabilidades implícitas en cada cargo, como es el caso de LIST ADMINISTRAR.

El desarrollo de la descripción y análisis de cargos con base en competencias, se considera como una herramienta dinámica necesaria para realizar, entre otros, adecuados procesos de selección de personal y capacitación del mismo, lo cual, aumenta la competitividad de la empresa y permite la constante optimización y efectividad de sus procesos.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Realizar el análisis y descripción de cargos en la empresa LIST ADMINISTRAR S.A.S de acuerdo al modelo de gestión por competencias, con el fin de contribuir a la plataforma estratégica y sistema de gestión de la calidad.

3.2 Objetivos específicos

1. Conocer la estructura organizativa de la empresa LIST Administrar S.A.S
2. Elaborar el diccionario de competencias de la empresa LIST ADMINISTRAR S.A.S teniendo en cuenta la plataforma estratégica, las políticas de gestión humana, la filosofía, cultura y valores de la empresa.
3. Documentar el proceso para el análisis y descripción de cargos por competencias de la empresa.
4. Diseñar el instrumento de análisis y descripción de cargos por competencias para la creación del manual específico de funciones de la empresa.
5. Aplicar el instrumento de análisis y descripción de cargos por competencias para la creación del manual específico de funciones de la empresa.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

4.1.1. Definición de competencia

La etimología del termino competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV. (6)

No son pocos los autores que han trabajado sobre el concepto de competencias, sin embargo, gran cantidad de la literatura existente sobre el tema, le atribuye a David Mc Clelland, psicólogo estadounidense, el haber introducido el término para referirse a aquellas “características personales que conducen a un desempeño superior en el trabajo”. Las investigaciones realizadas por Mc Clelland en la década del 70, lo llevaron a concluir que los expedientes académicos y el cociente intelectual por si solos no bastaban para predecir con fiabilidad un desempeño exitoso en un trabajo predeterminado y que existían unas características adicionales con mayor peso en la generación de comportamientos que les proporcionaban mejores resultados en sus labores; estas características son las competencias. (7)

Según ERNST & YOUNG Consultores: Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. (5)

Para Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. (8)

En el ámbito empresarial, las competencias se definen como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación. Estas competencias reúnen una serie de características:

- Son independientes de la estructura organizativa de la empresa

- Son propias de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal; estas son apropiadas para dar respuesta a las necesidades reales de cada organización.
- Son privativas de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- Son modificables y evolucionables de manera voluntaria, tanto por la persona como la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y de la empresa. (9)

Desde el punto de vista del sector público en Colombia, el departamento administrativo de la función pública DAFP, define las competencias como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. (10)

En este orden de ideas las competencias pueden definirse como el conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso. (11)

4.1.2. Componentes de una competencia

Las competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente e inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias 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.

4.1.3. Clasificación de competencias

A continuación se presentan algunas de las clasificaciones más comunes desde el punto de vista de varios autores:

Según Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias: (8)

- Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos que determinan como se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
- Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
- Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

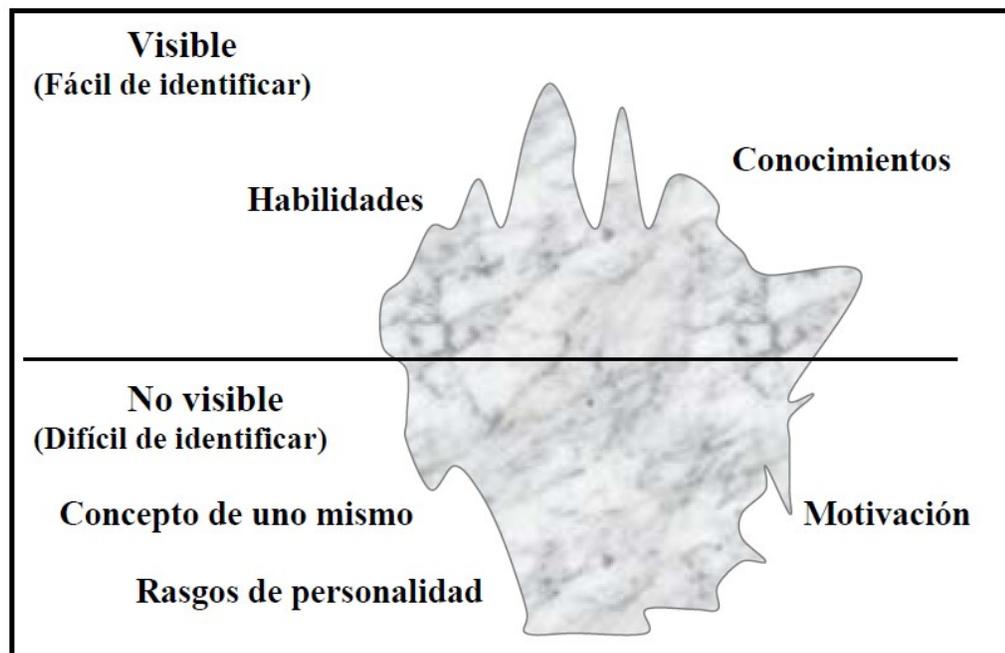
De estos 5 grupos de competencias, las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, una manera fácil de hacerlo es a través de capacitación. Las competencias de motivación y características son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

Para comprender lo anterior, los autores proponen el modelo del Iceberg, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

En el esquema, las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo aparecen en el fondo.

FIGURA 1: Modelo del Iceberg: Spencer y Spencer



Fuente: Spencer & Spencer

Para Spencer y Spencer muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias; pero contrario a ello y probablemente más económico las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características, y enseñar el conocimiento y habilidades que se requiere para los puestos específicos. ⁸

En síntesis para Spencer y Spencer, las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción: como son la orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio: como son el entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- Competencias de influencia: Entre ellas la influencia e impacto, la construcción de relaciones y la conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales: se traducen en desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.
- Competencias cognoscitivas: como son el pensamiento analítico, el razonamiento conceptual.

- Y competencias de eficacia personal: como son el autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad.

Otra clasificación de competencias es la propuesta por Fernández J.⁹ quien plantea que las competencias pueden clasificarse en dos componentes: Conocimientos y cualidades profesionales.

- **Los conocimientos:** los conocimientos constituyen los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas para el logro de los objetivos del negocio. Los conocimientos deben expresar los requerimientos de todos los puestos de trabajo. A estas competencias se les suele llamar técnicas. Las características principales de este tipo de competencias son las siguientes:
 - Proceden de los conocimientos de carácter académico y se encuentran relacionados con la capacidad de hacer que otorga su posesión.
 - Se relacionan e integran con el contenido funcional de los puestos.
 - Se modifican y evolucionan mediante la participación en procesos formativos y la acumulación de experiencia.
- **Las cualidades profesionales:** Constituyen el segundo tipo de competencias. Reflejan el conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles necesarias para desarrollar las actividades diarias. Las competencias de calidad presentan las siguientes características:
 - Derivadas de las habilidades de gestión necesarias para desempeñar lo puestos.
 - Relacionadas con el nivel jerárquico del puesto en el organigrama de la empresa.
 - Integradas por un amplio y ordenado conjunto de cualidades psicológicas y personales exigibles para ejecutar un conjunto de funciones.

Por otra parte Herrera A. en su modelo de Gestión Humana basado en Competencias⁴, argumenta que hoy en día conviven al menos tres enfoques de competencias: comportamental, funcional y holístico, y retomando el modelo del Iceberg de Spencer y Spencer, plantea que cualquier modelo fundamentado en la base de Iceberg adopta el carácter de modelo comportamental; aquel modelo basado en la parte visible del Iceberg, recibe la denominación de modelo funcional; y el modelo que integre ambos elementos: competencias básicas Comportamentales y competencias funcionales ha de denominarse modelo holístico. Este último enfoque involucra entonces las competencia en sus dos dimensiones: profesional, funcional o técnica y la social o comportamental.

El autor clasifica las competencias en organizacionales, de rol y específicas:

- **Competencias organizacionales:** Se refieren a aquellas que son necesarias para absolutamente todos los cargos de la organización. Se identifican mediante el análisis de factores Comportamentales claves para el logro de los propósitos establecidos en el direccionamiento estratégico.
- **Competencias de rol:** Hacen referencia a las capacidades asociadas, como su nombre lo indica, con un determinado rol, entendido el rol como el tipo de desempeño que involucra diferentes cargos que, por tener algún elemento o elementos en común, requieren competencias comunes.
- **Competencias específicas:** Corresponden a aquellas con las cuales un trabajador responde de manera concreta a las funciones y/o responsabilidades del puesto de trabajo. Son las competencias asociadas de manera directa con el saber hacer necesario para el desempeño laboral.

Por su parte, ERNST & YOUNG Consultores⁵ plantean que las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos: de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- Habilidades/cualidades: Capacidades específicas precisa para garantizar el éxito del puesto.

4.1.4. Elementos de una competencia.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de tres elementos fundamentales (11)

- **Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.
- **Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.
- **Saber Ser:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta

nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamiento en un contexto dado.

Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

4.1.5. Modelos de competencias.

Mundialmente se han establecido propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. A continuación se muestra una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales: funcional, conductual, constructivista u holístico (6)

- **Modelo funcional:** Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; así mismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.
- **Modelo conductual:** Este modelo se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado; surge en estados unidos hace 40 años. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y de cargos menores, en áreas como las ventas y la calidad de servicio donde la competencia conductual es muy relevante.
- **Modelo constructivista u holístico:** Donde las competencias se define por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este modelo de origen Francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las

competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales pero con énfasis conductual.

4.1.6. La gestión por competencias.

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David McClelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en la actualidad y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño. Plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno. (6)

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse entre los demás. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente (6)

Según plantea Marta Alles⁸, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para eso es necesario, definir la planeación estratégica y empresa, y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la

empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructura en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser válidas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

El modelo de gestión por competencias ha resultado una opción para organizaciones que han querido integrar de manera efectiva el ciclo de recursos humanos, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como las personas que la integran.

De la gestión por competencias nace la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión de los recursos humanos.

Como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que deben tener el candidato para un garantizar la ejecución tal como establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito es la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias, creatividad y orientación al logro, entre otras características que no se logra a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quien posee estas características naturalmente.

Gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que saben hacer” o podrían hacer. (6)

A continuación se muestra un cuadro comparativo entre el modelo de gestión por competencias y los modelos tradicionales: (12)

Cuadro 1: Comparación modelo de gestión por competencias y los modelos tradicionales.(12)

Modelos tradicionales	Componente	Modelo de competencias
Busca a las personas de acuerdo con las características de un puesto determinado	<i>Incorporación</i>	Busca a las personas que pueden desarrollar o aportar competencias requeridas por la organización
Persigue el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo	<i>Formación y autodesarrollo</i>	Busca el desarrollo de competencias necesarias presentes y futuras
Una persona a un puesto de trabajo con conjunto de tareas conocidas y limitadas	<i>Evolución y trayectoria</i>	Una persona aporta sus competencias a cualquier ocupación de trabajo donde sean requeridas
Promociona ocupando puestos de mayor responsabilidad y valoración		Busca el desarrollo de competencias para desempeñar otras situaciones de trabajo criterios de movilidad Carreras verticales.
Nivel de ejecución de las tareas del puesto	<i>Evaluación.</i>	Evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la ocupación

4.1.7. Objetivos de un sistema de gestión por competencias.

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Según Ernst & Young Consultores⁵, por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos;
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos;
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio;
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos;
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante, y
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

4.1.8. Procesos de gestión humana bajo el modelo de competencias.

El enfoque de competencias constituye el punto de partida en torno al cual se puede crear un conjunto de procesos, tareas y actividades propias de la gestión humana, lógicamente interrelacionadas. De esta forma, el conjunto de procesos interdependientes de selección de personal, planes de carrera, formación y desarrollo, evaluación de desempeño y remuneración, pueden ser de gran ayuda para sacar lo mejor del capital humano y las organizaciones (11).

Según Marta Alles⁸, la gestión por competencias puede aplicarse en los siguientes procesos de gestión humana en las organizaciones:

- **Selección:** Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y derivadas de las conductas; Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.
- **Planes de carrera y planes de sucesión:** Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.
- **Análisis y descripción de puestos:** Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.
- **Capacitación y entrenamiento:** Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias
- **Desarrollo de recursos humanos:** Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos

humanos en relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

- **Evaluación de desempeño:** La evaluación es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.
- **Compensaciones:** Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

4.1.9 El perfil del cargo en siete pasos.

Álvaro de Ansorena Cao, plantea siete pasos para la definición del perfil; los cuales se mencionan a continuación (13):

- Paso 1 descripción del puesto: Esta tarea la desarrolla el responsable de recursos humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir. Finalmente, “el jefe del jefe” autorizara la totalidad del proceso. Cuando el puesto no es nuevo y se trata de un mero reemplazo, esto no es necesario.
- Paso 2 análisis de las áreas de resultados: Las “áreas de resultados” no deben confundirse con las tareas. Si estas consisten fundamentalmente en “acciones” que el ocupante del puesto desarrollara en el desempeño de su actividad profesional, las áreas de resultado son, en esencia, “los efectos” deseables que las acciones deben producir.

En las organizaciones, lo fundamental es “el resultado” y su calidad, independientemente de las acciones que deban efectuarse para alcanzarlo. Por ello, en el momento de realizar el análisis del puesto se deben diferenciar claramente ambos aspectos, cuales son los resultados esperados y que características que deberán poseer las personas para alcanzar esos resultados en materia de conocimientos, experiencia y competencias.

- Paso 3 análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo: El objetivo de este paso es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado deberá poner en juego sus destrezas

y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados. Definir las acciones y sus áreas de resultado con ejemplos permite entender más claramente el perfil buscado y, de algún modo, obliga a su interlocutor –el cliente interno- a definir de manera realista la posición a cubrir. Este es uno de los principales cuidados que hay que tener al momento de recolectar la información sobre el perfil.

- Paso 4 análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo:
 - Edad mínima y máxima aceptable, así como edad preferida.
 - Nacionalidad preferida.
 - Sexo preferido (y sus motivos).
 - Domicilio aceptable o no aceptable.
 - Estado civil aceptable o no aceptable.
 - Disponibilidad para dedicaciones especiales.
 - Necesidad de disponer de permiso de conducir y clase.
 - Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello.
 - Formación básica requerida.
 - Formación complementaria o técnica requerida.
 - Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real.
 - Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.
- Paso 5: análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo: En primer lugar, se analizara el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, esto es, aspectos como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etcétera.

En segundo lugar, los clientes más frecuentes o los proveedores pueden ser fuente de información relevante para determinar los rasgos del candidato idóneo, ya que sus características pueden condicionar el tipo de personas a seleccionar.

- Paso 6 análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo: De Ansorena Cao marca la importancia de recolectar información sobre cuáles son las competencias realmente imprescindibles para la posición.

En relación con este paso, es factible asimilar competencias conductuales con características de personalidad, aunque se ha dicho que no son términos sinónimos.

- Paso 7 definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo: Debe tenerse en cuenta que la motivación que el nuevo colaborador tenga en

relación con el puesto a ocupar y la organización en si será un elemento primordial en su posterior desempeño y su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona calificada en materia de conocimientos y experiencia, con las características de personalidad o competencias requeridas, pero desmotivada –por la razón que fuere-, no tendrá el desempeño esperado.

4.2 MARCO NORMATIVO

4.2.1 Norma ISO 9001-2008

En el numeral 6,2 de recursos humanos establece que el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. Acorde a ello la organización debe:

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

4.3 MARCO INSTITUCIONAL

LIST ADMINISTRAR S.A.S

Somos un grupo multidisciplinario que generando sinergias brindamos soluciones efectivas y eficientes en la administración de los consultorios médicos y odontológicos, IPS, centros de investigación o entidad relacionada con el sector salud.

Se creó en el 2011 como respuesta a la necesidad de médicos y odontólogos que querían dedicarse a su parte clínica y odontológica con pacientes y que otras empresas se encargaran bien de todos los procesos administrativos que conlleva tener un consultorio.

¿Qué hacemos?

CREAR: Si tiene una idea de negocio, consultorio médico u odontológico, IPS, centro de investigación, nosotros le ayudaremos a hacerla realidad.

ORDENAR: Si ya tiene un negocio, consultorio médico y odontológico, IPS, centro de investigación, nosotros se lo ordenamos para que quede al día en todos los aspectos normativos.

ADMINISTRAR: Nos encargamos de administrar su negocio, consultorio o entidad relacionada con el sector salud, de esta manera podrá tener la tranquilidad en su administración y seguir brindando un excelente servicio.

CREAR

Si tiene una idea de negocio, consultorio médico u odontológico, IPS, centro de investigación, nosotros le ayudaremos a hacerla realidad. De esta manera podrá llevar a cabo su idea y convertirla en un negocio. LIST se encargará de los siguientes aspectos:

- A. **SISTEMA DE CALIDAD:** LIST te ayudará con la implementación del Sistema Único de Calidad, para que puedas tener tu negocio o consultorio basado en la reglamentación actual.
- B. **CONTABILIDAD:** De acuerdo con la naturaleza y las necesidades de su nuevo negocio, definimos los canales para el flujo de la información económica y financiera, los documentos a implementar, así como la metodología general para el registro y control de sus operaciones.
- C. **MERCADEO:**
- D. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL:** LIST se encargará de implementar un proceso de selección estructurado que con su ayuda logrará tener personal que satisfaga sus necesidades.

ORDENAR

Si ya tiene un negocio, consultorio médico y odontológico, IPS, centro de investigación, nosotros se lo ordenamos para que quede al día en todos los aspectos normativos. De esta manera, logrará convertir su trabajo en un negocio estructurado buscando mejor rentabilidad y control. Los aspectos que les manejamos son los siguientes:

- A. **CONTABILIDAD:** Realizamos un diagnóstico de los procesos que para el registro y control de las transacciones se llevan en el negocio y se establecen las acciones correctivas o de mejora a aplicar.

- B. SISTEMA DE CALIDAD: Si usted es un profesional de salud o Institución y ya se encuentra habilitado pero quieren revisar la implementación del sistema, LIST se encargará de hacerlo para que tenga todo bajo las normas.
- C. MERCADEO:
- D. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: Realizamos un orden sobre todos los aspectos legales que usted debe tener implementado tanto para el personal empleado como para el médico u odontólogo como profesional independiente.

ADMINISTRAR

Nos encargamos de administrar su negocio, consultorio o entidad relacionada con el sector salud, de esta manera podrá tener la tranquilidad en su administración y seguir brindando un excelente servicio. Administrando su negocio, logrará tener un mejor control para tomar decisiones estratégicas. LIST se encargará de los siguientes aspectos para que usted pueda tener la tranquilidad y seguir ejerciendo correctamente.

- A. CONTABILIDAD: Efectuamos la recopilación, clasificación, registro y control de las transacciones económicas del negocio y sus respectivos documentos soportes, permitiéndole contar con información contable útil para la toma de decisiones, además del cumplimiento de sus obligaciones comerciales y fiscales.
SISTEMA DE CALIDAD: Nos encargamos de realizar auditoría para que usted pueda tener su consultorio funcionando correctamente con lo reglamentado por la ley.
- B. MERCADEO:
- C. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: LIST se encargará de manejar todo lo referente a su personal y los pagos de nómina, seguridad social y prestaciones legales.

CONTABILIDAD

Con nuestros servicios de contabilidad, le ofrecemos la posibilidad de contar con un sistema de información acorde a su infraestructura y necesidades particulares. Esto estará acorde a un soporte administrativo para conocer el comportamiento de su negocio o consultorio en términos de utilidades generadas y fortalecimiento patrimonial. De esta manera logrará manejar indicadores financieros y de gestión que aportarán una base confiable para la toma de decisiones estratégicas y tácticas en el área económica de su negocio.

Por lo tanto, LIST se encargará de manejar todo lo referente a la contabilidad tanto de su negocio o consultorio como de las cuentas personales. Manejando aspectos como:

- Cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Costos de cada procedimiento
- Manejo Tributario
- Manejo de Informes Mensuales

HABILITACIÓN

SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTIA DE CALIDAD DE ATENCION EN SALUD:

LIST te ayuda con la implementación de los siguientes requisitos de acuerdo a lo que tu negocio o consultorio médico u odontológico necesite. Estos son:

- El Sistema Único de Habilitación: es el conjunto de requisitos mínimos que debe cumplir obligatoriamente toda institución de salud o profesional independiente para operar dentro del Sistema general de seguridad social en salud, es decir, para prestar servicios de salud.
- Sistema de información para la calidad: sistema que permite orientar a los usuarios en el conocimiento de las características del sistema, en el ejercicio de sus deberes y derechos y en los niveles de calidad, de manera que puedan tomar decisiones informadas en el momento de ejercer los derechos que para ellos contempla el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- PAMEC: Hace referencia al proceso sistemático de mejoramiento de la calidad. El cual lograremos implementar.
- Sistema Único de Acreditación: sistema específico para evaluar la calidad de la atención en las instituciones de salud, basado en estándares definidos por el sector con experiencia internacional el cual compromete en forma integral las áreas y servicios de la institución.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

LIST se encargará de la administración del personal de su negocio o consultorio médico u odontológico. Implementando un proceso claro y confiable. De esta manera usted podrá tener la tranquilidad dado que LIST se encargará del manejo del personal durante todos los procesos de estos.

- Selección: Con la ayuda de nuestro equipo profesional especializado le ayudaremos para la selección del personal en su negocio, consultorio médico u odontológico. Implementando entrevistas, pruebas psicotécnicas, entre otras opciones que le permitan tener un personal profesional confiable.
- Seguridad Social: Nosotros nos encargamos de hacer un los pagos mensuales de los aportes a la seguridad social de los empleados o profesionales independientes, de esta manera podrá tener la tranquilidad y confianza sobre los pagos legales que debe realizar.
- Prestaciones Legales: Nosotros nos encargamos del manejo de las prestaciones legales que debe realizar para que lleve un control sobre lo exigido legalmente.

5. METODOLOGÍA

Este proyecto se enmarca dentro de la definición de proyecto de intervención para trabajos de grado.

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto se plantearon las siguientes actividades distribuidas por fases para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos:

5.1 FASE 1: Contextualización y descripción de la estructura organizativa de la empresa.

En esta fase inicial, se dio a conocer el proyecto a la empresa y los resultados esperados, de igual manera, se indagó información clave sobre la empresa tal como:

- Plataforma estratégica: Misión, visión, objetivos, valores.
- Portafolio de servicios
- Cargos que componen la empresa
- Organigrama

5.2 FASE 2: Elaboración del diccionario de competencias:

- Se realizó una labor de revisión bibliográfica relacionada con el tema de la gestión por competencias, obteniendo información de libros, artículos de revista, tesis de grado y documentos extraídos de internet; para efectuar, posteriormente, un ejercicio de clasificación y de selección de los textos en función de la pertinencia y del alcance de sus contenidos. Una vez efectuado este proceso, se procedió al análisis documental, con el fin de identificar los conceptos y las teorías desde las cuales se ha venido trabajando el tema de estudio.
- Se documentó un procedimiento para la identificación de competencias comportamentales, siguiendo los lineamientos teóricos de los autores consultados.
- Se conformó un comité de trabajo integrado por la gerente, la encargada del área de gestión humana, y los autores del trabajo; en el cual se definió el conjunto de competencias organizacionales y comportamentales específicas ideales para los diferentes cargos de la empresa, siguiendo lo establecido en el procedimiento documentado anteriormente; estas competencias se constituyeron en la base para el desarrollo del modelo. Para ello se consultó

bibliografía relacionada y se utilizó como referencia las competencias propuestas por la autora experta en el tema Marta Alles en sus tres libros:

- Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario.(6)
 - Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias.(13)
 - Diccionario de preguntas, Gestión por competencias.(14)
- Una vez definidas las competencias, se elaboró diccionario de competencias, constituido por el conjunto de competencias organizacionales y comportamentales específicas, debidamente definidas y descritas con sus respectivos comportamientos o criterios de desempeño que permitirán establecer si una persona en la organización posee o no la respectiva competencia. Adicionalmente, por cada competencia se estableció unas preguntas sugeridas para utilizar en los procesos de selección, las cuales permitan realizar una valoración de dichas competencias en los candidatos a un cargo determinado.

5.3 FASE 3: Documentación del proceso para descripción y análisis de cargos.

En esta fase se documentó un procedimiento con su respectivo, donde se establecieron las actividades a seguir para la descripción y el análisis de cargos, los responsables, y los registros pertinentes. La documentación se realizó bajo los parámetros establecidos en la norma ISO 9001.

5.4 FASE 4: Diseño de instrumento para descripción y análisis de cargos por competencias

En esta fase se diseñó un formato que reúne los diferentes componentes a tener en cuenta en la descripción y análisis de cargos, de acuerdo a lo sugerido por los autores consultados.

5.5 FASE 5: Aplicación de instrumento para descripción y análisis de cargos por competencias

En esta fase se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se realizó el inventario de cargos de la empresa, entre los que se encuentran: Gerente, coordinador contable, analista contable, auxiliares contables, analista administrativo, asistente financiera.
- Se realizó una matriz de impacto cruzado para asignar las competencias más importantes a cada cargo.

- Se elaboró una matriz de competencias donde se consolidan las competencias aplicables de manera individual a cada cargo de la institución con su respectivo grado de requerimiento. Se recolecta información de cada cargo en la empresa, de acuerdo a los diferentes componentes establecidos en el instrumento de descripción y análisis de cargos. Esta recolección de información se realizara utilizando el método del cuestionario y la entrevista tanto a los responsables del cargo como al jefe inmediato.
- Para finalizar se realizó una validación de la información obtenida en los instrumentos con las diferentes personas que ocupan los cargos en la empresa.

6. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las fases planteadas en la metodología para el cumplimiento de los objetivos propuestos:

- Se identificaron los cargos existentes en la empresa.
- Se estableció un procedimiento para la identificación de competencias.
- Se identificaron las competencias organizacionales y comportamentales específicas requeridas por nivel del cargo.
- Las competencias identificadas fueron definidas y descritas a través de criterios de desempeño, agrupados en grados de requerimiento porcentuales.
- Se elabora matriz de competencias para recopilar las competencias definidas de manera individual por cada cargo de la empresa, con su respectivo nivel de requerimiento.
- Se elaboró un documento al cual se denominó diccionario de competencias, el cual contiene el modelo de competencias de la empresa, la clasificación, características, estructura, escala de valoración y descripción de las competencias.

- Ver documentos anexos:
 - Anexo 1: Inventario de cargos
 - Anexo 2: Procedimiento para la identificación de competencias organizacionales y comportamentales.
 - Anexo 3: Diccionario de competencias.
 - Anexo 4: Matriz de impacto cruzado para la asignación de competencias.
 - Anexo 5: Matriz de competencias por cargo.

Teniendo en cuenta el diccionario de competencias y los componentes para el análisis de cargos, se diseñó un instrumento para el análisis y descripción de cargos, y un cuestionario para la recolección de información requerida, adicionalmente se documentó un procedimiento que define los respectivos pasos a seguir.

Ver documentos anexos.

- Anexo 6: Formato para la descripción y análisis de cargos
- Anexo 7: Cuestionario para el análisis y descripción de cargos.
- Anexo 8: Procedimiento descripción y análisis de cargos.

Finalmente, con los instrumentos diseñados se procedió a la aplicación de los mismos, obteniendo la descripción y análisis de los 7 cargos existentes en la empresa:

1. Gerente General
2. Coordinador contable
3. Analista administrativo
4. Asistente financiero
5. Analista contable
6. Auxiliar contable
7. Auxiliar administrativo

Ver anexos: Descripción y análisis de cargos.

Los documentos obtenidos fueron validados con los ocupantes de los cargos y la gerencia de la empresa.

7. CONCLUSIONES

1. La estructuración de procesos de talento humano con un enfoque de gestión por competencias se constituye como una herramienta clave para una adecuada alineación con la estrategia organizacional; además permite articular los procesos específicamente los de selección, evaluación de desempeño y capacitación logrando una eficiente gestión del talento humano.
2. El modelo de gestión por competencias busca integrar todos los procesos de gestión humana y desarrollarlos de una manera coherente.
3. Capacitar a los colaboradores es fundamental si se quiere estructurar el modelo de gestión por competencias y debe ser adaptado a las necesidades reales de la organización ya que se pueden encontrar algunas resistencias en la implementación de este modelo.
4. Es necesario que cuando se implemente el modelo, cada colaborador que hace parte de la organización conozca las competencias que fueron seleccionadas para su cargo, asegurando que estas no solo sean necesarias sino también indispensables para un desempeño superior.
5. Para que exista un buen programa de gestión por competencias y que realmente sea estructurado, debe haber un compromiso real y efectivo por parte de la dirección de la organización, además esta debe hacer cumplir con los lineamientos de la organización.
6. Con el desarrollo de este trabajo se logró consolidar una estructura de gestión por competencias, sin embargo es importante que la empresa continúe con la implementación del modelo en los demás procesos de un área de talento humano.

8. CRONOGRAMA

MES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5	
ACTIVIDAD	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18
Presentación y aprobación del proyecto.																		
Socialización del proyecto en la empresa																		
Ejecución de la fase 1																		
Ejecución de la fase 2																		
Ejecución de la fase 3																		
Ejecución de la fase 4																		
Ejecución de la fase 5																		
Elaboración del informe final																		
Socialización y entrega de resultados																		

9. PRESUPUESTO

NOMBRE DEL RECURSO	UNID. DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	FINANCIADO POR
Recursos humanos					
Salario estudiante	Mes	4	0	0	Estudiante
Asesoría académica	Hora	20	30.000	600.000	FUNLAM
Recursos Físicos					
Papelería, fotocopias, elementos de oficina	Unidades	1	30.000	30.000	Estudiante
Transporte	Días	30	5000	150.000	Estudiante
Recursos tecnológicos					
Computador	Hora	250	1000	250.000	Estudiante
Internet	Hora	40	1500	60.000	Estudiante
TOTAL PRESUPUESTO				1.090.000	

9. BIBLIOGRAFÍA CITADA

1. Gallego M. Gestión humana basada en competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT 2000; 119: 63-71.
2. Medina Lorza, A., Delgado Ortega, A., & Lavado Alvarado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). Estudios Gerenciales, 28(122), 121-138.
3. Chiavenato I. Gestión del talento humano. 3ra ed. México; 2008.
4. Herrera A. Modelo aplicado de gestión humana basada en competencias. Pontificia Universidad Javeriana. Santiago de Cali, 2009.
5. Manual del director de recursos humanos, gestión por competencias. [Sitio en internet]. Disponible en: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> Consultado: 20 de enero de 2013.
6. Ladino Torres A, Orozco Acosta D. Modelo de reclutamiento y selección del Talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos, directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P. [Tesis pregrado]. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira; 2008.
7. Levy Leboyer C. La gestión por competencias. Barcelona; 2000.
8. Alles M. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: El diccionario. Buenos Aires, Argentina; 2002.
9. Fernández J. Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid, España; 2005.
10. Colombia. Departamento Administrativo de la función Pública. Decreto 2539 de 2005, julio 22, Por el cual se establecen las competencias laborales

generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005. Santa Fe de Bogotá 2005.

11. Patiño Rubiano B. Gestión por competencias. [Tesis especialista]. Medellín. Universidad Nacional de Colombia; 2006.
12. Camejo A. El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. Entelequia 2008; 08: 98-115.
13. Ansorena Cao A. 15 pasos para la selección de personal con éxito. 7ma ed. Barcelona; 2007.
14. Alles M. Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina; 2004.
15. Alles M. Diccionario de preguntas, Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina, 2003.