

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA LOS  
JEFES DE ÁREA EN LA EMPRESA MADESA SAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**LINA MARÍA ARBOLEDA RAMIREZ**

**Administradora de Empresas**

**LUISA FERNANDA JIMENEZ CARDONA**

**Docente-Tutor**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ**

**Noviembre de 2017**

## **Planteamiento del Problema**

Madesa SAS es una empresa pequeña en la que el Gerente es el propietario y está pensionado por vejez. Debido a su edad y los muchos años de trabajo, se ha desarrollado en él un gran cansancio, por lo que progresivamente ha permitido que muchas decisiones relacionadas con selección y ascensos, sean tomadas por los jefes de área. Dichos jefes son muy buenos ejecutando las labores asignadas correspondientes a su área, pero consideran que la gestión por competencias solo es aplicable a las grandes empresas, por lo que, en la mayoría de los casos, las personas que ingresan a su área son familiares y/o amigos, y las que crecen (dentro de la misma área) son quienes han tenido mayor afinidad con ellos, dejando de lado el enfoque sistémico de la compañía.

Esta situación ha generado muchos problemas entre los diferentes departamentos o áreas de Madesa SAS, incluso, entre los mismos compañeros que desempeñan labores similares, debido a que se ha incrementado la sensación de “preferencia” hacia un número pequeño de personas, lo que conduce a las frecuentes renunciaciones, principalmente del área de producción y despachos. Un ejemplo de esta situación se presenta a continuación:

Ingresa un familiar del Jefe de Despachos a trabajar en esta área, dicho lazo hace que tenga consideraciones especiales, razón por la que prefiere enviarlo en el camión a entregar mercancía (considerando esta la labor menos pesada del área); el nuevo integrante siente que no necesita esforzarse igual que sus compañeros, por lo que no le da al cliente el trato amable que debe caracterizarles. Con justa razón, el cliente decide quejarse con el asesor comercial que le atiende y/o su jefe inmediato, teniendo

como reacción el departamento de ventas, reclamar agresivamente al área de despachos y responsabilizarla por la disminución y/o pérdida de los negocios. El personal de despachos nota que, a pesar de cometer una falla grave y no tener una buena actitud, para el jefe de área esto no amerita, al menos, un llamado de atención verbal.

Al no tener claridad sobre las políticas, valores y competencias organizacionales, cada departamento es manejado de manera independiente, creando exigencias diferentes de acuerdo a criterio del jefe de área. Por ejemplo, para el jefe de producción la puntualidad es una de sus mayores exigencias, teniendo su área el mayor porcentaje de llamados de atención escritos y suspensiones (por llegar 2 minutos tarde); el jefe de despachos no considera que esta falta amerite sanción, siempre y cuando el retardo no pase de 10 minutos; y el área comercial, aunque esté estipulado en el reglamento interno de trabajo, que todo el personal debe llegar a las 7:00 am, tiene un rango para el inicio de labores hasta de una hora.

Aunque las áreas de producción y despachos tienen cada una función especializada, el gerente decidió que todo el personal de planta (producción y despachos) debe ser rotativo, o sea, la persona que recibió una capacitación para manejar la sierra vertical (área de producción) y lleva varios años en este cargo, cualquier día le informan que su nueva labor es cargar las láminas y subirlas al camión, generando sensación de “descenso” y provocando rotación por renuncia.

Madesa S.A.S cuenta con “manual de funciones” para cada uno de los cargos; sin embargo, la asignación de funciones no es clara o simplemente no es respetada. Un ejemplo de la falta de claridad con las funciones es “ejecutar las órdenes impartidas por el jefe inmediato o superiores”; una de estas órdenes puede ser, que el Jefe de bodega le diga al señor encargado de descargar el material, que vaya al banco a consignar una suma de dinero considerable, sin tener en cuenta que esta persona no tiene la capacitación sobre seguridad en las calles, y fácilmente puede ser robado y/o lastimado.

Las situaciones mencionadas ocurren porque el gerente, al igual que los jefes de área, tienen como base para la toma de decisiones sobre la selección y el ascenso en la compañía, factores ajenos a las competencias organizacionales.

Teniendo en cuenta lo expuesto, surgen las siguientes inquietudes: ¿Cuáles son las competencias organizacionales de Madesa S.A.S? ¿Tienen los jefes de área de Madesa S.A.S las competencias necesarias para desempeñar sus labores? ¿De qué manera puede desarrollarse en los jefes de área de Madesa S.A.S dichas competencias? ¿Puede la Gestión por Competencias mejorar el desempeño de los jefes de área de Madesa S.A.S y del personal a su cargo?

En el presente trabajo se buscará dar respuesta a la última de las preguntas mencionadas en el párrafo anterior.

## **Justificación**

El dinamismo natural de las organizaciones hace que sean consideradas organismos vivos, adaptables al continuo cambio del entorno. Esto es posible gracias al personal con que cuenta, por su experiencia, su formación, habilidades y demás componentes funcionales; sin embargo, es necesario identificar y desarrollar en los trabajadores, las cualidades básicas necesarias que requiere la organización para tener un crecimiento sostenible en el mercado

La Gestión por Competencias, es uno de los procesos del área de Talento Humano, que permite establecer procedimientos metodológicos para alcanzar las metas propuestas de una organización, mediante la identificación y desarrollo de las competencias, tanto personales como corporativas u organizacionales, que estén más alineadas con la planeación estratégica de la compañía. A través de ella, se puede obtener crecimiento de la organización y posicionamiento en el mercado, proporcionándole al personal un medio de trabajo óptimo, necesario para desempeñar sus funciones de manera exitosa.

Con base en lo anterior, la gestión por competencias es una herramienta que le permite a Madesa S.A.S, implementar procedimientos que hagan posible la medición del desempeño de los trabajadores, a partir de la evaluación de la contribución que hace el empleado al logro de los objetivos de la organización

En el desarrollo del modelo de gestión por competencias, se tienen en cuenta los factores SISO (Seguridad Industrial y Salud Ocupacional), lo que implica proporcionar al empleado, un ambiente seguro de trabajo que impulse el desarrollo de sus

competencias, y de esta manera, aumentar su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

En la realización de este proyecto, los jefes de área pueden conocer y comprender los conceptos y beneficios relacionados con la gestión por competencias, lo que implica que la toma de decisiones frente a la selección del personal y la promoción dentro de la empresa, estará orientada a tener mayor alineación con el logro de los objetivos corporativos.

El desarrollo y posible implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, dará a Madesa S.A.S, instrumentos que le faciliten la evaluación de procesos relacionados con las competencias y la identificación de fallas en los mismos, para poder establecer de esta manera, acciones correctivas y preventivas que impulsen el crecimiento individual y colectivo.

Como especialista, este proyecto me permitirá desarrollar la capacidad de análisis y el pensamiento estratégico que busca la convergencia entre el crecimiento del personal y el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, adaptando adecuadamente las teorías a la realidad corporativa actual.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión por competencias aplicable a los jefes de área en la empresa Madesa S.A.S

### **Objetivos Específicos**

- Establecer, de acuerdo a la naturaleza de la organización y su planeación estratégica, los enfoques más apropiados para el análisis de competencias
- Identificar los factores que impulsan o limitan el desarrollo de las competencias personales y organizacionales de los jefes de área de Madesa S.A.S.
- Determinar los medios adecuados que permitan desarrollar en los jefes de área, las competencias necesarias para lograr un mejor desempeño del personal a su cargo.

## **Antecedentes**

El origen del término competencia, desde el punto de vista etimológico, se deriva del verbo latín *competere* que significa pertenecer, comprometerse con algo, hacerse responsable de algo al que se le asigna un saber (Zambrano, 2011).

Según (Correa Bautista, 2007), el concepto de competencia como se entiende en la actualidad, viene de la psicología de las facultades del siglo XVIII. En esta época, el término empieza a orientarse hacia la capacidad de hacer uso de los conocimientos y las habilidades de manera eficaz.

Asociado a la evaluación de desarrollo e inteligencia, nace el interés por investigar sobre las competencias. En el siglo XIX, se empleaba la evaluación de inteligencia para detectar, a través de pruebas o test, la capacidad para resolver problemas y/o realizar una labor determinada. En Estados Unidos en 1845, se propone implementar técnicas de evaluación para estimar las habilidades cognitivas y determinar el grado en que una capacidad específica se ha desarrollado (Correa Bautista, 2007)

Las competencias, entendidas como capacidades, habilidades, desempeño y/o aptitud (no las provenientes del verbo competir), comienzan a ser importantes en el contexto educativo. “En 1906 en la Universidad de Cincinnati Ohio, se realizaron múltiples experiencias en Ingeniería tratando de relacionar el desempeño de los estudiantes con la aplicación de conocimientos centrado en competencias laborales, esta se considera la primera evidencia sobre competencias en el ámbito educativo” (Correa Bautista, 2007).

Casi 30 años después, esta metodología recibía aceptación masiva con gran éxito entre los estudiantes y empleadores. En la década de los 70, más específicamente en 1973, el Departamento de Estado de los Estados Unidos se interesó en mejorar la selección de su personal, por lo que decidió recurrir al profesor David McClelland, quien era reconocido por ser un experto en los temas relacionados con la motivación. El Profesor McClelland, a partir de observación y entrevistas, identificó las características que hacían que el rendimiento de los trabajadores fuera diferente, y buscaba detectar cuáles de estas, podían predecir el éxito en el desempeño laboral de los candidatos a seleccionar (Larraín U. & González F., 2007).

“Luego de un período de estudio se llegó a la conclusión que un buen desempeño en el puesto de trabajo está más relacionado con características propias de las personas, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios utilizados normalmente como principales factores de selección de personal, junto a la experiencia laboral previa” (Larraín U. & González F., 2007).

Esta afirmación ha tenido grandes repercusiones en el campo de la psicología organizacional, principalmente en la que tiene aplicación sobre los procesos de selección de personal. Debido a los cambios que se han presentado, se van generando más y nuevos modelos, no solo de selección, sino de toda el área de Gestión del Talento Humano (Díaz & Arancihia , 2002).

En 1981 se empieza a aplicar en Inglaterra, técnicas de análisis que buscaban definir las habilidades básicas necesarias para que el desempeño del personal de una organización específica fuera eficiente; una de ellas fue la “Critica Incidente Technique”. En 1986, se intenta diseñar un modelo para empresas españolas, con el fin de medir las habilidades requeridas en cada cargo, reconociendo la importancia del área de Recursos Humanos en la organización y responsabilizando a dicha área de la eficacia de los empleados (Gallego, 2000).

Se presenta a la AEDIPE (Asociación Española de Personal), en 1988, un proyecto sobre las habilidades que las organizaciones de este país, deben tener en cuenta para que el desempeño laboral sea exitoso. Desde entonces, dichas habilidades reciben el nombre de competencias (Gallego, 2000)

El Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje) en 1997, a causa de sus 40 años, publica la primera edición en español del libro “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos” escrito por el economista holandés Leonardo Mertens, con el fin de favorecer en Colombia, procesos de reflexión y toma de decisiones en la implementación de competencias laborales. Desde esta fecha, el Sena viene liderando mecanismos que buscan establecer los requisitos que deben cumplir los trabajadores para que su desempeño sea eficiente, además de definir los programas educativos que deben seguir las instituciones de este sector en el país (Gallego, 2000). “ Colombia en el 2003, de la mano del Decreto 933, delegó en el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, la responsabilidad por la normalización y certificación en competencias laborales” (Vega Monsalve, 2015)

Las competencias también son abordadas en el campo social, factor que afecta de manera directa el funcionamiento de las organizaciones; son consideradas como capacidades fundamentales para la convivencia, que buscan fortalecer la facilidad de aprendizaje y aplicabilidad de conocimientos, mediante el mejoramiento y utilización de estrategias cognitivas (Correa Bautista, 2007)

## **Marco Teórico**

### **Competencias**

#### **Definiciones.**

En la literatura se encuentran numerosas definiciones sobre competencias, por lo que en este trabajo se tomarán solo alguna de ellas.

De acuerdo a (Vega Monsalve, 2015), hay tres (3) elementos comunes dentro de las diversas definiciones de competencias: Saber, hacer y ser, que ubicados en el contexto adecuado, posibilitan el desempeño eficiente o superior. Dentro de las definiciones por ella expuestas, destaco las siguientes:

- “Es 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”. Tomada de (Spencer, & Spencer. (1993). *Models for superior performance*. En *Competence at work*. Nueva York: Wiley)
- “Conjunto de características esenciales de una persona que se relacionan con un criterio de desempeño establecido o superior en una situación determinada”. Tomada de (Ibarra, A. (2000). *Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Boletín CINTENFOR/ OIT; 103-149)

Con base en lo escrito por (Gallart & Jacinto, 1995), las competencias son la combinación entre los conocimientos y las habilidades concretas, por tanto, la

competencias hacen referencia a la aplicación de saberes en circunstancias determinadas.

Otras definiciones de competencia, citadas por (Gallego, 2000), son las que exponen (Gómez, 1997, p.52) y (Llorente, 1998, p12), enunciadas a continuación, respectivamente:

- “Es una característica individual, que se puede medir de modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal”
- “Las características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”

Según (Larraín U. & González F., 2007), las competencias corresponden a la propiedades o características que tiene una persona, que al ser modificables, permite adaptarse a diferentes condiciones y resolver problemas específicos, encontrados en situaciones de trabajo determinadas.

### **Tipos de Competencias.**

Al igual que las definiciones, existen varias clasificaciones de competencias, algunas de las cuales se presentan a continuación:

De acuerdo a lo planteado por (Gallego, 2000), los tipos de competencias son:

- Competencias Diferenciadoras: Calidad personal especial, que destaca entre dos o más personas, bajo las mismas condiciones, preparación y circunstancias, el desempeño normal de uno sobresaliente.
- Competencias de Umbral: Son las que permiten un desempeño normal o adecuado. Sobre estas se basan los procesos tradicionales de selección.

Haciendo referencia a los aspectos básicos para el desempeño, (Gallego, 2000) las clasifica así:

- Competencias relacionadas con El Saber: Conocimientos técnicos y de gestión

- Competencias relacionadas con El Saber Hacer: Habilidades que se consideran propias o de nacimiento, o que fueron adquiridas por la experiencia y el aprendizaje.
- Competencias relacionadas con El Ser: Actitudes, aptitudes, valores, comportamientos y conductas.

Desde otro punto de vista, (Gallego, 2000) plantea que existen Competencias Primarias y Secundarias; las primeras corresponden a aquellas que son identificadas de manera independiente en cada persona y, las segundas, son el resultado de la interacción o interrelación de un grupo de ellas.

Tomando como base a (Gallart & Jacinto, 1995), se expone la siguiente clasificación:

- Competencias de Empleabilidad: Necesarias para obtener un empleo de calidad y adaptarse de manera adecuada a los cambios. Dentro de estas se pueden mencionar, la expresión oral y escrita, solución de problemas, manejo de recursos.
- Competencias Interpersonales: Compuestas por el liderazgo, trabajo en equipo, negociación, entre otras
- Competencias de Comunicación: Corresponde a la capacidad para identificar, obtener y valorar la información y, comunicársela a otros.
- Competencias Sistémicas: Ver la realidad tomando en cuenta la complejidad de las relaciones con el entorno, y no como un conjunto de hechos aislados.
- Competencias Tecnológicas: Hace referencia al conocimiento de las nuevas tendencias en el campo de la tecnología y el buen uso de esta herramienta.

(Larraín U. & González F., 2007) manifiesta que, el mayor consenso existente entre los diferentes autores, corresponde a la siguiente tipificación:

- Competencias Básicas: Conocimientos fundamentales adquiridos en la formación básica general. También se conocen como competencias instrumentales
- Competencias Genéricas: Comportamientos y actitudes relacionadas con labores específicas, tales como, trabajo en equipo, planificación, negociación.

Estas también son llamadas competencias transversales, intermedias, generativas o generales.

- Competencias Específicas: También toman el nombre de competencias técnicas o especializadas. Relacionadas con aspectos técnicos muy específicos correspondientes a una labor determinada, un ejemplo de este tipo de competencia es el manejo u operación de maquinaria especializada.

### **Competencias Laborales.**

El presente trabajo está orientado a analizar las competencias en un entorno laboral específico, por lo que considero importante exponer el concepto de Competencias Laborales. “Son las actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo” (Larraín U. & González F., 2007, pág. 10). También manifiestan que, las competencias laborales son acumulativas, por lo tanto, estas requieren la combinación apropiada de las competencias básicas, genéricas y específicas.

Aunque las competencias laborales dependen de cada organización, para el caso concreto de los Jefes de Área de Madesa S.A.S, las más relevantes son:

- Liderazgo: De acuerdo a las definiciones expuestas por (Duro Martín, 2006), el liderazgo es la posición y/o capacidad que tiene una persona reconocida como líder, sabiendo que el líder es aquel que guía y/o dirige un grupo de personas; por tanto, y teniendo en cuenta que el presente trabajo se basa en una realidad organizacional, considero apropiado presentar el siguiente concepto de Liderazgo Organizacional: “Situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales.” (Duro Martín, 2006, pág. 17)
- Servicio al Cliente: Según (Paz Couso, 2005), el servicio al cliente es el conjunto de actividades que, de una u otra manera, ligan a la organización con el cliente. Dentro de ellas podemos encontrar, el cumplimiento en la entrega de pedidos en cuanto a tiempos, cantidad y presentación, las relaciones interpersonales entre

los clientes y colaboradores (empresa), la recepción de pedidos, atención postventa, entre otros.

- Trabajo en Equipo: Con base en los planteamientos presentados por (Ander-Egg & Aguilar, 2001), el trabajo en equipo se puede entender como el conjunto de actividades realizadas por un número determinado de personas, que combinan y complementan sus conocimientos y habilidades para alcanzar objetivos comunes, compartiendo la responsabilidad en la realización de las tareas y, desarrollándose en un contexto socio-afectivo de respeto y confianza mutua
- Competitividad: (Rojas Bernal, 2001) indica que la competitividad es la consecuencia de crear las condiciones óptimas para adquirir mercados o alcanzar una participación importante en ellos, obteniendo estabilidad económica y aportando al desarrollo. A nivel organizacional, en muchas ocasiones, se hace necesario generar un cambio en la cultura de la empresa, con el fin de reconfigurarla y, poder afrontar y responder adecuadamente las exigencias actuales y las futuras.
- Asertividad: “Habilidad social que sirve para relacionarnos de forma más eficaz con los demás” (Beltrán, y otros, 2009, pág. 267)

### **Enfoques.**

De acuerdo al enunciado de (Tobón, 2008), las competencias pueden ser concebidas desde diferentes enfoques; sin embargo, los cuatro (4) más sobresalientes son:

- Enfoque Conductual: Desde este enfoque, las competencias hacen referencia a aquellos comportamientos de las personas, que son claves para la competitividad de la empresa.
- Enfoque Funcionalista: Las competencias corresponden a las características de cada persona, que los lleven a cumplir exitosamente con unas funciones definidas.
- Enfoque Constructivista: Considera las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, que facilitan la consecución de soluciones, a diferentes problemas laborales y/o profesionales, que se presentan en las organizaciones.

- Enfoque Complejo: Asume las competencias como “procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible y en equilibrio con el ambiente” (Tobón, 2008, pág. 17).

## **Desempeño**

Es notable la relación existente entre las competencias y el desempeño; razón por la cual, teniendo en cuenta el propósito del presente trabajo, se mencionarán algunas definiciones orientadas al campo laboral.

De acuerdo al planteamiento de (Araujo & Leal, 2007), el desempeño laboral se considera como el grado en el que las personas pertenecientes a una organización, logran sus funciones basados en los requerimientos del puesto que se ocupa.

Según (Chavenato 2000:359), citado por (Quintero, Africano, & Faría, 2008, pág. 36), el desempeño laboral “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Con base en lo anterior, se puede decir que, el desempeño laboral corresponde a los resultados que se obtienen al aplicar las competencias laborales.

## **Gestión por Competencias**

Según (Rábago López, La dirección de personas, 2010) , la Gestión por Competencias resulta como una de evolución de la administración de personal, caracterizada por limitarse a gestionar, de acuerdo a la normatividad legal vigente, procesos disciplinarios y de nómina; luego surgió la “Gestión de Personas”, en la que se le dio mayor importancia a los empleados o trabajadores de una compañía, empezando a tener en cuenta algunas de sus necesidades; más adelante, se adoptan los postulados de Gary Becker (Premio Nobel de Economía en 1992), los cuales exponen que, al estar directamente relacionado con la productividad, el capital humano es la mayor riqueza de una organización, razón por la cual es necesario desarrollar y establecer acciones dirigidas a la vinculación y el cuidado de los colaboradores, pues son precisamente ellos, el factor diferencial de las organizaciones exitosas.

(Rábago López, La dirección de personas, 2010) indica que, bajo esta perspectiva, la gestión por competencias toma una importancia relevante, superando los modelos de dirección de tareas y dirección por objetivos. El modelo de gestión por competencias,

centra su atención en la observación e identificación de los comportamientos relacionados con el desempeño, además de las funciones asignadas y los resultados obtenidos.

(Gallego, 2000) manifiesta que, la Gestión por Competencias hace parte de los procesos inherentes al área de Gestión Humana, en el cual se busca proporcionar a las organizaciones, el personal acorde a las necesidades corporativas, contribuyendo de esta manera, al logro de los objetivos planteados por las empresas, convirtiéndose así la gestión humana, en un aliado estratégico para las organizaciones.

Este planteamiento es confirmado por (Rábago López, 2010), quien indica que, la gestión por competencias, está obligatoriamente conectada con las estrategias y objetivos de una organización, pues la planeación estratégica corporativa es la base para la efectividad de dicha gestión.

Dentro de los enunciados de (Gallego, 2000), se encuentra la importancia de comprender la diferencia entre la visión funcionalista y la visión estratégica de la gestión humana. Es importante tener en cuenta que, la segunda, es vital en el diseño e implementación de la gestión por competencias.

La visión funcionalista, corresponde a las actividades habituales de gestión humana llevadas a cabo de manera independiente, es decir, sin tener en cuenta cómo estas actividades, pueden afectar el funcionamiento de las demás áreas que componen una organización y, por ende, el de la organización a nivel general.

La visión estratégica se apoya en un enfoque sistémico, o sea, comprender la relación existente entre todas las áreas de una empresa, y de la organización con el entorno. Esta visión hace que las prácticas de gestión humana se orienten al crecimiento de una organización a través de su personal, buscando adaptarse a las metas corporativas mediante la alineación con la misión y la visión establecida por una organización específica.

### **Subprocesos de la Gestión por Competencias.**

La gestión por competencias es considerada como la base para el desarrollo efectivo de varios procesos propios de gestión humana, algunos de los cuales, expuestos por (Gallego, 2000), son: Diseño de cargos y perfiles ocupacionales, Selección y contratación, Formación y desarrollo, Planes de sucesión, Gestión del desempeño y,

Compensación basada en competencias. A continuación, se presenta una breve explicación de cada subproceso, de acuerdo a lo indicado por (Gallego, 2000).

- Diseño de cargos y perfiles ocupacionales: Busca identificar las competencias necesarias relacionadas con un cargo, de manera tal que, quien lo ejecute, debe contar con ellas para asegurar un desempeño sobresaliente, garantizando así, la alineación de los resultados con la estrategia organizacional. El diseño de perfiles ocupacionales, corresponde a aquellas características de una persona, que garantice la ejecución del cargo de acuerdo al diseño del mismo, es decir, aquellas competencias que van con la “personalidad” y que difícilmente pueden desarrolladas con capacitación o entrenamiento.
- Selección y contratación: El criterio para seleccionar el candidato idóneo, es la identificación de las competencias establecidas en el diseño de cargos y perfiles ocupacionales (Competencias de Diferenciación), con el fin de garantizar un desempeño exitoso del mismo.
- Formación y desarrollo: Si se evalúa al personal y se compara el resultado de esta valoración con los perfiles establecidos, se pueden determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, específicas para cada área y/o persona, buscando el crecimiento laboral, a nivel personal y colectivo, que propenda a una evolución constante y sostenible de una organización.
- Gestión del Desempeño: Hace referencia a las actividades encaminadas a incrementar la calidad en el desempeño; por tanto, se hace necesario confrontar las características y requerimientos de un puesto, con la formación académica, experiencia laboral y competencias de la persona asignada a él, de tal forma que, sea posible revelar el potencial a desarrollar, además de los aspectos que se deben corregir, con el fin de tomar el plan de acción apropiado para cada empresa y cada situación.
- Compensación basada en competencias: Sugiere establecer la escala salarial de una organización, basándose en los conocimientos, formación académica, habilidades, experiencia y/o, la manera como esa persona contribuye al logro de objetivos y metas organizacionales.

## **Medición de Competencias.**

Para lograr los resultados esperados en los procesos que conforman la gestión por competencias, es necesario emplear técnicas o herramientas que permitan la identificación y evaluación de las competencias presentes en una persona y su grado de desarrollo, respectivamente. Algunas de estas son mencionadas por (Gallego, 2000):

- Entrevista: En ella hay una interacción real, se puede evaluar la capacidad de escucha, interrelación, comunicación, asertividad.
- Ejercicios en Bandeja: Se pretende valorar la forma de trabajo y, la capacidad de planificación y gestión, a través de situaciones ficticias que la persona evaluada debe resolver.
- Ejercicios en Grupo: Empleada para estimar el nivel de liderazgo, trabajo en equipo, argumentación, capacidad de escucha, negociación, entre otras. En esta, los participantes del grupo a evaluar, deben discutir y encontrar solución o acuerdo, frente un tema previamente preparado por el evaluador
- Encontrar Hechos: Se da a la persona evaluada un problema a resolver y poca información sobre este. En esta situación, las personas demuestran su capacidad de síntesis y, de encontrar con rapidez, soluciones a diferentes inconvenientes.
- Ejercicios de Escucha: A través de una grabación oral que la persona evaluada debe escuchar, para responder posteriormente algunas preguntas, se puede valorar la capacidad de escucha, asimilación y análisis.

## **Desarrollo de Competencias**

(Alles, 2006, pág. 64) define el desarrollo de competencias como “las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante”

### **Factores.**

El desarrollo de competencias a nivel organizacional, cuenta con algunos aspectos que dificultan su éxito; sin embargo, si son comprendidos y manejados correctamente, pueden convertirse en facilitadores para que las competencias sean desarrolladas.

Según (Alles, 2006), la principal dificultad que se presenta en las organizaciones es que se debe trabajar con adultos que, generalmente, tienden a conservar conocimientos, en muchos casos obsoletos, sin darle espacio a nuevas sapiencias que ayudarían a su crecimiento laboral y profesional. En el caso de las competencias el conflicto es mayor, pues para desarrollarlas es necesario cambiar hábitos y comportamientos. En (Alles, 2006) se coincide con el postulado hecho por Peter Drucker en 1989, en el que se indica la necesidad de “aprender a aprender”. (Alles, 2006) tomó de (Leby-Leboyer.C (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Edición Gestión 2000) cuatro (4) puntos importantes en el desarrollo de competencias a nivel organizacional, los cuales se presentan a continuación:

1. Hace referencia al lugar que ocupa el desarrollo de las competencias dentro de los planes o actividades de formación existentes en la empresa.
2. La relación entre la experiencia laboral y el desarrollo de las competencias, orientándose a la necesidad de aprender a aprender para alcanzar dicho desarrollo.
3. Corresponde al interrogante, si las actividades relacionadas con las competencias logran el desarrollo de las mismas.
4. Establecer la necesidad de determinar, si las actividades orientadas a desarrollo de competencias, deben ser grupales o individuales.

Con base en lo anterior, (Alles, 2006) concluye que, el desarrollo de las competencias, más que un sistema de formación, se refiere al deseo y la voluntad de cada persona, para alcanzar el nivel de desarrollo propuesto y encontrar los medios que lo favorezcan; por tanto, las capacitaciones sobre una competencia determinada, no garantizan su desarrollo.

(Alles, 2006) indica que, la clave para que el desarrollo de competencias sea exitoso, es sacar provecho de la experiencia que cada persona tiene, buscando que adopte una postura crítica frente a diferentes situaciones, con el fin de desarrollar, además de las ya existentes, nuevas competencias que permitan mejorar notablemente su desempeño.

Teniendo en cuenta estos postulados, se pueden identificar los siguientes factores, como limitantes o facilitadores en el desarrollo de las competencias a nivel organizacional:

- La resistencia al cambio, que dificulta la adopción de nuevos conocimientos y comportamientos.
- Confundir los planes de capacitación o formación en conocimientos con el desarrollo de competencias, pues los primeros identifican las competencias necesarias y/o presentes, pero no las desarrollan.
- La experiencia ayuda al desarrollo de competencias, aunque no de la misma manera en todas las personas.
- La intención de aprender, pues el dinamismo constante del entorno, hace que las empresas requieran cada vez de más y mayores competencias.
- Rapidez y estilo de aprendizaje, diferente en cada persona.

De acuerdo al postulado de (Alles, 2006), la mejor manera de contrarrestar la barreras que presenta el personal frente a alguno cambios (primer factor mencionado), es propiciar la experimentación de los nuevos conocimientos teóricos. “Cuando una persona puede llevar a su universo cotidiano los conocimientos teóricos, se siente más proclive a aplicarlos en el día a día” (Alles, 2006, pág. 62)

De esta manera, considero que el párrafo anterior expone el principal medio para el desarrollo de competencias aplicable a Madesa S.A.S., pues los jefes de área de esta organización, son personas con mucho tiempo de relación laboral en la empresa, que necesitan identificar la aplicabilidad de nuevos conocimientos, para permitirse desarrollar sus competencias.

## **Diseño Metodológico**

### **Enfoque de Investigación**

Con este trabajo se pretende diseñar un modelo de gestión, que permita identificar y desarrollar, las competencias necesarias para el buen desempeño de los jefes de área de Madesa S.A.S; por tanto, se empleará un enfoque cualitativo. Este enfoque, de acuerdo a (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1996), busca estudiar una realidad dentro de su contexto natural, para interpretarla y comprenderla a través de los significados que tiene para las personas involucradas

Para la elección de este enfoque se toma como base, además de la explicación expuesta en el párrafo anterior, el postulado de (Alles, 2006), en el que revela la estrecha relación entre las competencias y el comportamiento. Ella manifiesta que las competencias están inmersas en la personalidad de cada ser humano; sin embargo, estas se hacen visibles a través del comportamiento.

### **Nivel de Investigación**

En el presente trabajo, se busca establecer la relación causa-efecto, entre el desarrollo de las competencias de los jefes de área de Madesa S.A.S y su desempeño; razón por la cual, este tema corresponde a una Investigación Explicativa.

### **Diseño de Investigación**

De acuerdo a la pregunta de investigación del presente trabajo: ¿Puede la gestión por competencias mejorar el desempeño de los jefes de área de Madesa S.A.S y del personal a su cargo?, se busca determinar la respuesta (reflejada en el desempeño) que tienen los jefes de área de Madesa S.A.S, frente a una modificación en su modelo de trabajo, por tanto, el diseño corresponde a una Investigación Experimental.

## Método de Investigación

En (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1996) se indica que, la investigación-acción busca, proporcionar conocimientos y acciones que sean útiles para un grupo de personas, además de lograr que los sujetos se empoderen y/o capaciten, por medio de un proceso de construcción y utilización de sus conocimientos. Con base en este enunciado, considero que el método Investigación-Acción es el que más se ajusta al presente trabajo

## Sistema de Variables

Con base en el objetivo del presente trabajo y la pregunta de investigación, se obtienen las siguientes variables y dimensiones de las mismas.

VARIABLES	DIMENSIONES
<b>Competencias Laborales</b>	*Liderazgo *Servicio al cliente *Trabajo en equipo *Competitividad *Asertividad
<b>Enfoques</b>	*Conductual *Constructivista *Complejo
<b>Medios empleados en el desarrollo de competencias</b>	*Actividades Experimentales *Capacitaciones
<b>Factores de Influencia</b>	*Personales *Del entorno
<b>Desempeño</b>	*Sobre si mismos *Sobre el personal a su cargo

## Población y Muestra

El estudio se hará sobre 5 personas, los jefes de área de Madesa S.A.S. Dichas áreas son: Contabilidad, Administración y Gestión Humana, Ventas, Bodega y Despachos, Producción. Por tanto, no se hace necesario tomar muestra.

## Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Teniendo en cuenta el método de investigación elegido, el cual indica, según (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1996), que la investigación-acción solo es válida a través del diálogo con las personas implicadas, en el presente trabajo se emplearán como técnicas para la recolección de datos, la entrevista abierta y semiestructurada. En cuanto a los instrumentos, (Fernández Núñez, 2006) señala que, cuando se emplea la entrevista como técnica de recolección de datos, es recomendable usar las grabaciones como instrumento; por tanto, se utilizarán además de las grabaciones, las guías de entrevistas y listas de cotejo

## Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

En el presente estudio se hará registro de los datos obtenidos, para luego aplicarles técnicas lógicas de análisis y síntesis, con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados

## Plan Operativo

Para desarrollar adecuadamente el Plan Operativo, es necesario ir de la mano con la planeación estratégica de la organización; razón por la cual se presentan a continuación, la misión, visión y objetivos estratégicos de Madesa S.A.S.

Misión	Visión	Objetivos Estratégicos
Madesa S.A.S es una empresa que comercializa láminas de madera y productos complementarios, que entrega a sus clientes productos y servicios de calidad y oportunidad reconocidos por su altísimo standard.	Para el año 2020, Madesa S.A.S será reconocida por ser una aliada de sus clientes, proveedores y empleados. Igualmente, Madesa S.A.S proveerá seguridad económica justa a sus empleados, proveedores, socios y la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducir el valor de la deuda vencida con el principal proveedor</li><li>• Reducir la cartera total a menos de 60 días.</li><li>• Disminuir los clientes grandes (facturación mensual mínima de \$40.000.000) con cartera vencida <math>\geq</math> 30 días.</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el porcentaje de cumplimiento en la entrega de pedidos.</li> <li>• Coordinar correctamente los procesos de ventas y producción, para evitar retrasos en este último.</li> <li>• Consecución de nuevos clientes.</li> </ul>
--	--	---

En el presente trabajo se han planteado tres objetivos específicos, los cuales hacen referencia, respectivamente, a los enfoques, los factores y los medios. Se diseña el plan operativo sobre cada uno de ellos, así:

**Relacionado con los Enfoques.**

***Objetivo.***

Establecer, de acuerdo a la naturaleza de la organización y su planeación estratégica, los enfoques más apropiados para el análisis de competencias.

***Estrategia.***

Con base en la situación actual de la empresa y en su planeación estratégica, la cual busca mejorar algunos procesos críticos relacionados con la liquidez, se plantea como estrategia, sensibilizar a los jefes de área sobre algunos temas relacionados con las competencias (que son, su importancia, sus beneficios), incluyendo los principales enfoques desde los cuales se conciben las competencias, con el fin de darles las herramientas necesarias para elegir aquellos que más se adapten a realidad actual de Madesa S.A.S y al alcance de sus objetivos.

***Actividades.***

Las actividades propuestas para el cumplimiento del primer objetivo específico, son:

- Recordar y/o reforzar los aspectos relacionados con la planeación estratégica de la organización, con el fin de orientar, tanto a los Jefes de Área como al Gerente, en la correcta elección de los enfoques.
- Familiarizar mediante charlas, al Gerente y a los Jefes de área, con las competencias y la importancia de la alineación entre estas y la planeación estratégica de la organización.
- Se evaluará la comprensión de los temas tratados
- Elección de los enfoques más apropiados para el análisis de competencias en Madesa S.A.S.

### ***Acciones.***

- Se envía al Gerente y los Jefes de Área, vía correo electrónico, un documento que les refuerce y/o recuerde la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.
- En reunión con Gerente y Jefes de Área, se explica que son las competencias, los beneficios que trae la gestión de estas a las organizaciones, la importancia de su alineación con la planeación estratégica y, los principales enfoques.
- Se plantearán diferentes casos relacionados con competencias, para determinar el nivel de comprensión de los mismos.
- Se pretende que, en reunión con Gerente y Jefes de Área, se llegue a un acuerdo para elegir los enfoques por unanimidad, de lo contrario, se hará una votación donde el enfoque que obtenga 3 de los 5 votos, será considerado el apropiado para la empresa.

### ***Indicador/Meta.***

La meta para este objetivo es poder aplicar exitosamente en los procesos de selección y promoción, el análisis de competencias bajo los enfoques escogidos.

El indicador para este objetivo es la razón entre los empleados escogidos bajo enfoque por competencias que han sobresalido en su desempeño y el total de empleados elegidos bajo enfoque por competencias.

$$\frac{\text{Cantidad de empleados sobresalientes elegidos por competencias}}{\text{Total de empleados elegidos por competencias.}}$$

### ***Tiempo.***

El tiempo estimado para la elección de los enfoques es de dos semanas, para analizar el éxito de los enfoques escogidos con base en el desempeño del personal, 6 meses como mínimo a partir de la selección y promoción.

### ***Responsables.***

Aunque todos los Jefes de Área y la Gerencia participan en el proceso de elección de los enfoques, Gerencia y Gestión Humana comparten la responsabilidad en el desarrollo de dicho proceso. En cuanto a la selección y promoción bajo los enfoques establecidos, serán responsables Gestión Humana y cada Jefe de Área, respectivamente.

### ***Fuentes de Verificación.***

Se hará seguimiento a través de la medición mensual de la productividad y/o cumplimiento de metas, según sea el caso.

### ***Relacionado con los Factores.***

### ***Objetivo.***

Identificar los factores que impulsan o limitan el desarrollo de las competencias personales y organizacionales de los jefes de área de Madesa S.A.S.

### ***Estrategia.***

Antes de identificar los factores que afectan el desarrollo de competencias en los Jefes de Área de Madesa S.A.S, es importante resaltar las competencias organizacionales y personales de cada Jefe de Área. Luego de tener claridad sobre ellas, se pretende aplicar herramientas que permitan evaluar la existencia y nivel de competencias en cada uno de los jefes de área y, a través de estas, determinar los factores que impulsan o limitan el desarrollo de sus competencias.

### ***Actividades.***

- De manera grupal se identifican las competencias organizacionales y personales, resaltando aquellas que tengan mayor convergencia con la planeación estratégica de Madesa S.A.S.
- Se ejecutan prácticas de medición de competencias, tanto grupales como individuales, con el propósito de establecer el grado de desarrollo de cada una de ellas en los Jefes de Área.
- Analizar los resultados obtenidos en las mediciones para identificar los factores que afectan el desarrollo de las competencias en los Jefes de Área de Madesa S.A.S.
- Socializar dichos resultados con el personal implicado.

### ***Acciones.***

- Mediante reunión con Gerencia y Jefes de Área, se analiza la situación actual de la empresa para determinar las competencias, tanto organizacionales como personales, necesarias en el alcance de los objetivos corporativos.
- Se aplican técnicas para la medición de competencias (entrevistas, ejercicios en grupo y encontrar hechos), de manera individual o grupal, según se requiera.
- En conjunto con la Gerencia y un psicólogo organizacional, se analizan los resultados obtenidos y se identifican, de acuerdo a los mismos, los factores que afectan el desarrollo de competencias en cada Jefe de Área.
- Se programa una reunión con los Jefes de Área para exponerles los resultados obtenidos en la medición de competencias, buscando de esta manera, que los Jefes de Área comprendan la influencia, ya sea positiva o negativa, de los factores encontrados, de manera tal que, se facilite y/o acelere, el desarrollo de las competencias.

### ***Indicador/Meta.***

La meta planteada para este objetivo, es generar en los jefes de área la conciencia necesaria, que permita un cambio de hábitos y/o actitudes dirigidos al desarrollo de

competencias, tanto nuevas como existentes, para minimizar el efecto de los factores limitantes y favorecer aquellos que las impulsan.

En este objetivo no se plantea indicador debido a la dificultad de cuantificar una meta relacionada con la interiorización de conceptos. Es importante resaltar que este trabajo tiene un enfoque cualitativo, pues las competencias hacen parte de la personalidad del ser humano.

### ***Tiempo.***

Teniendo en cuenta que los factores relacionados con el desarrollo de competencias están relacionados con la personalidad y los hábitos de cada persona, se considera prudente esperar un lapso de tres meses para empezar a notar cambios en la actitud de los Jefes de Área de Madesa S.A.S.

### ***Responsables.***

La responsabilidad de identificar los factores se asigna de manera conjunta, a la Gerencia, el área de Talento Humano y el tercero contratado (sicólogo organizacional); sin embargo, es trabajo de cada Jefe de Área, aceptar y comprender la influencia de los factores encontrados para aprender a manejarlos correctamente, orientándose al crecimiento individual, grupal y organizacional.

### ***Fuentes de Verificación.***

Aunque la respuesta de los Jefes de Área frente a la identificación y manejo de los factores se refleja en su comportamiento diario, se realizarán mediciones periódicas, cada tres o cuatro meses, a través de técnicas o herramientas como: entrevistas, ejercicios en grupo y en bandeja y, encontrar hechos, para valorar el nivel de desarrollo de las competencias.

## **Relacionado con los Medios**

### ***Objetivo.***

Determinar los medios adecuados que permitan desarrollar en los jefes de área, las competencias necesarias para lograr un mejor desempeño del personal a su cargo.

### ***Estrategia.***

Luego de encontrar los factores planteados en el objetivo anterior, se propone realizar actividades de análisis que permitan identificar, de acuerdo a la personalidad de cada Jefe de Área, cuáles son los medios que más se ajustan al desarrollo de las competencias propias y de su equipo de trabajo, que impulsen el mejoramiento del desempeño individual y grupal.

### ***Actividades.***

- Se retomarán los resultados obtenidos en la aplicación de técnicas o herramientas de medición de competencias, con el fin de realizar un análisis que conlleve a la identificación de los aspectos más relevantes de la personalidad de cada uno de los Jefes de Área, obteniendo indicios suficientes para determinar los medios apropiados que impulsen el desarrollo de sus competencias y mejoramiento del desempeño grupal e individual.
- Se hará un análisis para determinar cuáles son las competencias más relevantes de cada equipo de trabajo.
- Divulgación de los resultados obtenidos en el análisis para cada equipo, previa explicación sobre el concepto e importancia de las competencias.
- Evaluación periódica sobre la evolución del desempeño a nivel grupal.

### ***Acciones.***

- En reunión con la Gerencia y el psicólogo organizacional, se retoman y analizan los resultados obtenidos en la aplicación de técnicas de medición de competencias, para identificar de acuerdo a los factores encontrados en el objetivo anterior y la personalidad cada Jefe de Área, los medios que más se ajustan al desarrollo de las competencias orientadas al ascenso del desempeño grupal.
- En conjunto con cada Jefe de Área, mediante reunión individual con cada uno de ellos, se determinan las competencias más relevantes en el proceso de mejoramiento del desempeño grupal.

- Se reunirán todos los Jefes de Área con la Gerencia y el psicólogo organizacional, para determinar las competencias que afectan el funcionamiento entre departamentos, de manera tal que, se genere una cultura de apoyo y trabajo en equipo, buscando que el progreso en el desempeño de cada grupo, impulse el incremento de los demás, desembocando en un crecimiento global a nivel organizacional.
- Cada Jefe de Área explicará y divulgará a su equipo de trabajo, los temas relacionados con competencias y los resultados de las actividades realizadas.
- Se programará en reunión con Gerencia y Jefes de Área, las fechas para evaluar la evolución del desempeño a nivel grupal.
- Se publicará en cartelera las fechas y se explicará al personal, las competencias a evaluar y el tipo de evaluación que se aplicará.

***Indicador/Meta.***

La meta que se espera alcanzar con este objetivo, es mejorar el desempeño de cada área y que este repercuta en el crecimiento de las demás.

Como indicador se plantea la comparación de los resultados de las evaluaciones de desempeño grupales actuales con los de la evaluación inmediatamente anterior, de esta manera se determina la evolución del desempeño para cada periodo.

$$\frac{actual - anterior}{anterior} * 100$$

***Tiempo.***

Se considera prudente otorgar dos meses, como tiempo máximo para realizar las actividades planteadas y la evaluación inicial de desempeño grupal (diagnóstico). El lapso establecido entre las evaluaciones es de seis meses, y de acuerdo a la evolución de los grupos, se plantea la posibilidad de extender a un año el periodo entre evaluaciones.



Aplicar técnicas medición competencias										
Análisis de resultados e identificación de factores										
Socialización resultados										
Identificación de los medios adecuados para el desarrollo de competencias										
Determinación de competencias relevantes con cada Jefe de Área										
Determinación de competencias relevantes entre áreas										
Divulgación en cada área										
Programación fechas evaluación de desempeño										
Publicación y explicación evaluación desempeño										

## Presupuesto

Se ha asignado para este proyecto, un presupuesto de diez millones de pesos (\$10.000.000), de los cuales, teniendo en cuenta la pérdida de oportunidad de ventas, se destina el 60% como garantía para el jefe de ventas en la conservación de su salario promedio durante el tiempo establecido en el cronograma. Del 40% restante, se fijó la mitad para pagar los honorarios del sicólogo organizacional y, el valor restante, será usado en refrigerios y gastos de papelería, relacionados con las reuniones y realización de las actividades.

Cabe anotar que, como las actividades se llevarán a cabo en las instalaciones de Madesa S.A.S, no se incurre en gastos de arrendamientos o transporte.

## **Conclusiones.**

El diseño y posterior implementación de un modelo de gestión de competencias aplicado a las Jefes de Área de Madesa S.A.S, es un proceso mediante el cual, la empresa se ve en la obligación de analizarse y conocerse, abriendo nuevos caminos u opciones que le conlleven al crecimiento sostenible en el mercado.

La gestión por competencias, es una herramienta fundamental en la búsqueda del mejoramiento continuo del desempeño del todo el personal y, por ende, de los procesos, productos y servicios ofrecidos, influyendo sustancial y positivamente, en la transformación de Madesa S.A.S hacia una organización más competitiva, pero principalmente, más competente.

El éxito de la implementación del modelo de gestión por competencias planteado en el presente trabajo, depende en gran medida de la comprensión de los jefes de área sobre el concepto de enfoque sistémico y su impacto en el desempeño general de Madesa S.A.S, resaltando el trabajo en equipo como competencia fundamental en este proceso específico.

## Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Argentina: Gárnica.
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (2001). En que consiste el trabajo en equipo. En E. Ander-Egg, & M. J. Aguilar, *El Trabajo en Equipo* (págs. 10-13). Mexico D.F: Progreso S.A.
- Araujo, M. C., & Leal, G. M. (2007). INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG*, 132-148.
- Beltrán, S., Benavent, J. A., Garay-Godovil, A., García, N., Hernández, V., Lozano, S., . . . Repetto, E. (2009). Asertividad. En S. Beltrán, J. A. Benavent, A. Garay-Godovil, N. García, V. Hernández, S. Lozano, . . . E. Repetto, *Formación en Competencias Socioemocionales. Libro del Formador* (págs. 257-268). Madrid: La Muralla S.A.
- Correa Bautista, J. E. (2007). *Orígenes y Desarrollo Conceptual de la Categoría de Competencia en el Contexto Educativo*. Bogotá: Universidad del Rosario .
- Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *PSYKHE*, 207-214.
- Duro Martín, A. (2006). Concepto de Liderazgo Organizacional. En A. Duro Martín, *INTRODUCCION AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Teoría y Metodología* (págs. 16-17). Madrid: DYKINSON.
- Fernández Núñez, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Barcelona: Universitat de Barcelona. Institut de Ciències de l'Educació. Secció de Recerca.
- Gallart, M. A., & Jacinto, C. (1995). COMPETENCIAS LABORALES: TEMA CLAVE EN LA ARTICULACIÓN EDUCACIÓN-TRABAJO. *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*.
- Gallego, M. (2000). Gestion humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Universidad EAFIT*, 63-71.
- Larraín U., A. M., & González F., L. E. (2007). FORMACION UNIVERSITARIA POR COMPETENCIAS. *Seminario Internacional CINDA. Currículo Universitario Basado en Competencias*, 1-45.
- Paz Couso, R. (2005). Comunicación. En R. Paz Couso, *Servicio al Cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente* (págs. 1-17). España: Ideaspropias.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM*, 33-51.
- Rábago López, E. (2010). El sistema integrado de gestión por competencias: Aplicaciones. En *Gestión por Competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial* (pág. 35). España: Netbiblo.

- Rábago López, E. (2010). La dirección de personas. En *Gestión por Competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial* (págs. 13-20). España: Netbiblo.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada (España): Ediciones Aljibe.
- Rojas Bernal, C. J. (2001). Hacia la Competitividad. En C. J. Rojas Bernal, *Empresas Competitivas - Cómo lograrlas-* (págs. 1-30). Bogotá: RAM Ediciones Digitales Ltda.
- Tobón, S. (2008). *LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: El enfoque complejo*. Guadalajara : UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA.
- Vega Monsalve, N. d. (2015). *Competencias laborales y Sistema de gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Medellín: Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO.
- Zambrano, Y. (26 de Octubre de 2011). *EL Enfoque Complejo de Competencias*. Obtenido de <http://elenfoquecomplejodecompetencias.blogspot.com.co/2011/10/origen-de-la-palabra-competencias.html>