

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA FÁBRICA DE  
LUBRICANTES DE TERPEL BUCARAMANGA S.A.**

**MARIA JULIANA GOMEZ MORA  
RAQUEL PATRICIA NAVAS MORA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
BUCARAMANGA 2006**

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA FÁBRICA DE  
LUBRICANTES DE TERPEL BUCARAMANGA S.A.**

**MARIA JULIANA GOMEZ MORA  
RAQUEL PATRICIA NAVAS MORA**

**Proyecto de grado presentado como  
requisito para optar el título de Magíster  
en Administración**

**Directora: Ps Nimia Arias Osorio Mg**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
BUCARAMANGA 2006**

## DEDICATORIA

A mi viejo (q.p.d), por ser mi inspiración en esta investigación. Por inculcarme el deseo de aprender constantemente y la necesidad de formación para ser mejor persona.

A Tata por su apoyo y ayuda incondicional durante mi estudio, a mamá por su cariño y a mi esposo por fortalecerme e impulsarme a cumplir mis sueños.

MJG

A mi familia por su cariño y colaboración.

RPN

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras expresan sus agradecimientos:

Al Ing. Alvaro Lucero, Jefe de la Fábrica de Lubricantes y a la Sra. Carolina Hernández por creer en el proyecto y hacerlo parte del Sistema de Gestión de Calidad de la Fábrica de Lubricantes.

A la Dra. Mónica Tarazona, Coordinadora de Gestión Humana, por participar activamente en el diseño del modelo de competencias.

Al Dr. Tony Quintero Mejía, Gerente de la UEN de Lubricantes por su disposición y apoyo demostrado para la finalización del proyecto.

Y en general a todo el personal de la Fábrica de Lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A. - por su cooperación y participación durante la elaboración del proyecto.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

Bucaramanga, 19 de mayo de 2006

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. DESCRIPCIÓN DE TERPEL BUCARAMANGA S.A.	22
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	22
1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN) DE LUBRICANTES DE TERPEL BUCARAMANGA S.A.	28
1.2.1 La estrategia	29
1.2.2 La estructura y los procesos	32
1.2.3 La medición	34
1.2.4 Los individuos	35
2. MARCO TEÓRICO	36
2.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DEL TRABAJO	36
2.1.1 Teoría Clásica de la administración	39
2.1.2 Teoría de la administración científica	45
2.1.3 Teoría de las relaciones humanas	51
2.1.4 Teoría Neoclásica de la administración	60
2.1.5 Teoría del comportamiento	61
2.1.5.1 La Motivación	62
2.1.5.2 Clasificación de las teorías motivacionales	63
2.1.5.2.1 Teorías de contenido Motivacional	64
2.1.5.2.2 Teorías del proceso Motivacional	71
2.16 Teoría de La Calidad	72
2.17 Estilos de administración	73
2.1.7.1 Teoría X y Y	74

2.1.7.2 Teoría Z	75
2.1.8 Concepto actual de trabajo	77
3. COMPETENCIAS LABORALES	79
3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA	79
3.2 CONCEPTOS SOBRE COMPETENCIAS LABORALES	80
3.3 CORRIENTES	84
3.4 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS	85
3.5 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	87
3.5.1 Clasificación según Olga Benavides	87
3.5.2 Competencias Charles Woodruffe	88
3.5.3 Competencias según Dulewicz	89
3.5.4 Clasificación según Álvaro de Ansorena Cao	90
3.5.5 Clasificación según Spencer & Spencer	91
3.5.6 Clasificación según Claude Levy-Leboyer	92
3.5.7 Clasificación de competencias según Nadine Jolis	93
3.5.8 Relación entre la teoría de Daniel Goleman, Inteligencia emocional y las competencias	94
3.6 ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS	96
3.7 DIMENSIONES EN LA APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS LABORALES	99
3.7.1 Identificación de las competencias	99
3.7.2 Metodologías de identificación de competencias	100
3.7.2.1 Direccionamiento estratégico	100
3.7.2.2 Análisis Funcional del trabajo	101
3.7.2.3 Dacum	104
3.7.2.4 SCID	106
3.7.2.5 Amod	107
3.7.3 Normalización de las competencias laborales	108
3.7.4 Formación basada en competencias	114

3.7.5 Evaluación y certificación de las competencias	119
4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS	124
4.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS DESDE LA NORMA ISO 9000:2000	127
4.2 PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS	134
4.2 SELECCIÓN DE PERSONAL	137
4.4 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	138
4.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	139
4.6 PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN	140
4.7 COMPENSACIONES	140
5. EXPERIENCIAS DE COMPETENCIAS LABORALES	142
5.1 EXPERIENCIAS EN COMPETENCIAS LABORALES EN EUROPA	142
5.2 EXPERIENCIAS EN COMPETENCIAS LABORALES EN AMÉRICA	148
5.3 EXPERIENCIAS EN COMPETENCIAS LABORALES COLOMBIA	153
6. VARIABLE	155
7. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	156
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	156
7.2 PARTICIPANTES	157
7.3 INSTRUMENTOS	158
7.4 PROCEDIMIENTO	160
8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	166
8.1 ENFOQUE ORGANIZACIONAL	166
8.2 DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	168
8.3 MAPA FUNCIONAL	170
8.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIA	172
8.5 MATRIZ DE COMPETENCIAS	173
8.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y ANÁLISIS DE PERFILES	174
8.4 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	175



9. DISCUSIÓN	178
10. SUGERENCIAS	185
BIBLIOGRAFÍA	188
ANEXOS	191

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura de la Industria: Evolución participación total	29
Figura 2. Análisis de la industria	30
Figura 3. Propuesta de valor para Mayoristas – Cambiaderos	31
Figura 4. Propuesta de flotas e industria	32
Figura 5. Estructura Organizacional - UEN Lubricantes	33
Figura 6. UEN Lubricantes y esquema UCR's	34
Figura 7. Modelo del Iceberg	83
Figura 8. Componentes de la competencia	86
Figura 9. Clasificación de las competencias según Nadime Jolis.	94
Figura 10. Perfil de competencias o Matriz de competencias	99
Figura 11. Esquema General de un Mapa Funcional	102
Figura 12. Componentes del Proyecto ético de vida	117
Figura 13. Método de corrección ascendente : Relación de Frecuencia con las conductas en una escala de 4 a 1	121
Figura 14. Método de corrección descendente	122
Figura 15. Modelo de competencias Vs Gestión por competencias	125
Figura 16. Enfoque Organizacional Actual	167
Figura 17. Representación Gráfica de competencias (Cargo Vs. Ocupante)	175

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evolución en el sistema de gestión de calidad de la fábrica de lubricantes	18
Tabla 2. Evolución del concepto de trabajo – principales aspectos	38
Tabla 3. Clasificación de las teorías motivacionales	64
Tabla 4. Competencias genéricas según Dulewicz	89
Tabla 5. Clasificación de las Competencias, según Spencer & Spencer	92
Tabla 6. Tamaño de la muestra para definición del modelo de competencias por niveles – Personal de la Fábrica de Lubricantes	158
Tabla 7. Composición por edades de la muestra	168
Tabla 8. Composición escolar de la muestra	169
Tabla 9. Nivel de antigüedad en la empresa	169
Tabla 10. Tipo de vinculación a la empresa	169
Tabla 11. Competencias del personal de la Fábrica de Lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A.	172
Tabla 12. Matriz de competencias de la Fábrica de Lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A.	173
Tabla 13. Relación de cargos con descripción de cargo y análisis de perfiles	174
Tabla 14. Relación de cargos con Identificación de competencias – Personal Fábrica de Lubricantes	176

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Indicadores de medición	35
Cuadro 2. Definición de factores de Herzberg	68
Cuadro 3. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg	68
Cuadro 4. Criterios de la teoría de la equidad	72
Cuadro 5. Suposiciones Teoría X y Teoría Y	74
Cuadro 6. Competencias genéricas según Charles Woodruffe	88
Cuadro 7. Clasificación de las Competencias, según Ansorena Cao	91
Cuadro 8. Competencias de inteligencia Emocional	95
Cuadro 9. Presentación de una norma de competencia	113
Cuadro 10. Diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque socio formativo.	115
Cuadro 11. Ejes responsables en la formación de competencias	118

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario para entrevista de evaluación de competencias	192
Anexo B. Formato para la descripción del cargo y análisis de perfiles	193
Anexo C. Cuestionario para la identificación de competencias	194
Anexo D. Hoja de Respuestas : Identificación de competencias	196
Anexo E. Presentación general del mapa funcional	197
Anexo F. Diccionario de Competencias	199
Anexo G. Descripción del cargo y análisis de perfiles	204
Anexo H. Registro individual de competencias	206

## **RESUMEN**

El presente trabajo trata del diseño de un Modelo de Competencias Laborales para la Administración de los Recursos Humanos en Terpel Bucaramanga para la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de Lubricantes. Se consideró como muestra la Fábrica de Lubricantes de Terpel ubicada en Bucaramanga, por considerar que este es el pilar de un negocio próspero en el mercado de derivados del petróleo. Para ello, se contó con la participación de las 73 empleados de la Fábrica de Lubricantes entre directivos, coordinadores, auxiliares y operarios.

La identificación de las competencias se realizó mediante la metodología del Análisis Funcional y a partir de allí se diseñó el diccionario de competencias.

El Modelo de Competencias establece un primer acercamiento al tema en la organización y sirve de plataforma para el desarrollo de los procesos de Gestión Humana en torno a la Gestión por Competencias.

## INTRODUCCIÓN

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega al tratamiento del recurso humano como capital humano. Se considera un factor de real importancia pues del aumento de sus capacidades y la elevación de sus aptitudes es posible el logro de los objetivos de las organizaciones. El recurso humano, llega al punto tal en el que se encuentra como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

Es por esto que en el año de 1998, la Gerencia de Terpel Bucaramanga S.A. dió inicio a la implementación de un sistema de mejoramiento continuo, dirigido a lograr el incremento permanente de la productividad de la empresa.

Este sistema se enmarcó en un modelo de gestión para la productividad, calidad y competitividad, compuesto por tres dimensiones que interactuaban entre si, con el propósito de lograr una gestión integral. Las tres dimensiones contempladas fueron:

- Direccionamiento Estratégico: Mediante la integración de planes y estrategias de mediano y largo plazo con las políticas anuales que se despliegan a lo largo de la organización.

- Gerencia de procesos: para mantener y mejorar los procesos repetitivos, día a día, por medio del establecimiento de los procedimientos y sus indicadores de gestión.
- Cultura corporativa: Que buscaba, mediante la integración de las voluntades de todo el personal, la exaltación de los talentos individuales, para ponerlos al servicio de la empresa y fortalecer la cultura de mejoramiento.

El modelo propuesto dió respuesta a aspectos administrativos, pero no contempló el manejo objetivo y normalizado de los recursos humanos, ya que la administración de estos se realizaba con criterios variables e inestables y no proporcionaban espacios para exaltar las capacidades individuales al servicio de la organización.

Por otra parte, la Fábrica de Lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A., inició el proceso de Certificación en Sistemas de Gestión de la Calidad bajo la implementación de la norma ISO 9000. Esta iniciativa llevó a la organización a diseñar un sistema normalizado para la calificación del personal según criterios de competencias con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada para el desempeño de las funciones, según lo establecido por la norma.

La anterior situación, generó la necesidad de crear un sistema que garantizara la objetividad y claridad en la escogencia de personal para las distintas tareas y al tiempo permitiera evaluar el desempeño de dicho personal con criterios claramente definidos y establecer además, posibilidades de ascenso y promoción a quienes lo merecieran por su contribución al éxito de objetivos organizacionales establecidos.

Los vacíos determinados mediante la implementación el sistema de gestión administrativo propuesto y los requerimiento de la norma ISO en lo relacionado al recurso humano, evidenció la necesidad de realizar gestión con “la gente”



complementando a la tecnología y a la información y no viceversa como se venía haciendo.

Es así, como se entendió que lo que se necesitaba era desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entendiendo la empresa y la misión de cada ser humano en ella

Estas consideraciones llevaron a la compañía, a identificar que se necesitaba, en términos de Gestión Humana, para su proceso de evolución en el mejoramiento de su competitividad.

La respuesta a esta consideración estaba en la Gestión por Competencias; esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el “que hacer” de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es allí cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer a cada trabajador y por ende a la organización.

Aun cuando el planteamiento inicial de éste estudio se dió en el año 1998, cada vez a tomado mayor validez por cuando se ha determinado que el éxito está en el talento humano. Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también se evidencia que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tiene la gente que participa en la organización.

Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización para adaptarse al cambio.

Cambio que se dió a partir del año 2000 cuando la empresa comienza la consolidación de la nueva Organización Terpel producto de la fusión de los Terpeles, creándose las Unidades Comercializadoras regionales (Bucaramanga, Sabana, Antioquia, Occidente, Sur, Norte, Centro) y las unidades estratégicas de negocios (UEN), siendo una de ellas la de Lubricantes.

La fábrica de lubricantes ha tenido un proceso de desarrollo el cual se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Evolución en el sistema de gestión de calidad de la fábrica de lubricantes.

<b>Año 2001</b>	<b>Año 2002</b>	<b>Año 2003</b>	<b>Año 2004</b>
La fábrica de lubricantes obtiene la certificación ISO 9002,94  Alcance: Fabricación y distribución de aceites lubricantes	Auditoria de seguimiento.  Se inició la certificación de Sello por producto,  Gestión Ambiental ISO 14000,  Transición ISO 9000 versión 2000...	Inicio el proyecto de exportación de lubricantes  En Octubre se presentó auditoria de certificación bajo las normas ISO 9001 versión 2000, con un alcance de producción, distribución y comercialización de lubricantes  En Diciembre, se logra la certificación de sello por producto	Se obtuvo la certificación del sistema de gestión ambiental bajo las normas NTC. ISO 14001 versión 1996 con un alcance de Fabricación de aceites lubricantes.

Fuente: Documento Corporativo - 2003

La tendencia seguida por Terpel y en particular por la UEN de Lubricantes, en la búsqueda de un sistema integral de gestión, dió una mayor justificación a la implementación de Sistemas de Gestión Humana basado en Competencias, en

donde el fortalecimiento del ser humano a través de la capacitación y aprendizaje continuo permitiría afrontar los nuevos escenarios organizacionales.

En este contexto se hace necesario formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué necesita la Fábrica de Lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A., en términos de Gestión Humana, para su proceso de evolución en el mejoramiento de la competitividad?

Como objetivo general de este proyecto, se planteó diseñar un sistema para identificar y definir las competencias laborales por niveles organizacionales necesarias para lograr el desempeño eficaz y eficiente de los empleados de la fábrica de lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A. en el desarrollo de sus actividades, la evaluación de las mismas, de tal manera que se contribuya significativamente al mejoramiento de la competitividad de la empresa y a realizar una prueba piloto que permita confrontar su validez para su posterior implantación en todos los niveles organizacionales.

Y como objetivos específicos del proyecto:

- Presentar la evolución de las tendencias administrativas que han llevado al ser humano a ser considerado como factor diferenciador desde el proceso productivo en la competitividad de las organizaciones.
- Precisar el concepto de competencias laborales mediante la identificación de los elementos que la componen y las diferentes metodologías utilizadas para su establecimiento.
- Diseñar una metodología para identificar y definir las competencias laborales acorde con las características de la organización y específicamente de la fábrica de lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A., determinada como área para la prueba piloto.

- Identificar las competencias laborales propias de cada uno de los cargos de la fábrica de lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A.
- Desarrollar la evaluación de las competencias laborales de los trabajadores pertenecientes en la Fábrica de Lubricantes.

Siendo así, el presente documento, pretende ser un instrumento guía para el análisis acerca de la evolución de los conceptos administrativos y como el rol de los trabajadores cobra mayor importancia para el logro de los objetivos organizacionales. En el capítulo 1 se establece el marco de referencia de la empresa objeto del estudio, partiendo de la reseña histórica de la compañía hasta el análisis estratégico marco del desarrollo de la UEN de Lubricantes.

Por otra parte, el capítulo 2 se dedica al análisis del concepto trabajo y su evolución reciente desde el llamado Taylorismo hasta llegar al concepto de “trabajador competente” y en el capítulo 3 se tratan temas relacionados con los conceptos en materia de competencias laborales, tanto desde un punto de vista teórico como práctico; Así mismo, brinda un primer acercamiento a sus diversas dimensiones de las competencias, como son: identificación de competencias, normalización y formación basadas en competencias y certificación de competencias.

En el capítulo 4 se describen cada uno de los procesos de Gestión Humana en donde se puede utilizar un enfoque basado en competencias, resaltándolos los aspectos básicos de su implementación.

El capítulo 5 relata algunas de las experiencias desarrolladas en diferentes países y se evidencia la aplicación del concepto de competencias demostrando la acogida mundial para el mejoramiento de la productividad.

En el capítulo 6, dada la variedad de definiciones del concepto de competencias, se hace necesario aclarar el significado escogido para el proyecto de estudio.

El capítulo 7 hace referencia a la descripción metodológica y métodos que se usaron para la investigación de campo. Brindando un marco de referencia para realizar trabajos posteriores con base en la metodología establecida.

El capítulo 8 presenta los resultados de la investigación, detallando la implementación de la metodología propuesta en el área de estudio, Fabrica de Lubricantes de Terpel.

El desarrollo del proyecto arrojo diferentes conclusiones, las cuales son expuestas en le capitulo 9, de Discusión.

Por último, en el capitulo 10, el lector podrá encontrar las recomendaciones generales al trabajo realizado, y la propuesta para la utilización del Modelo por Competencias diseñado.

El trabajo concluye con una bibliografía que corresponde a las fuentes utilizadas para su elaboración y es, a su vez, una orientación para quienes deseen profundizar en el conocimiento de estos temas.

## **1. DESCRIPCIÓN DE TERPEL BUCARAMANGA S.A.**

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

En la década de los años 60', Bucaramanga sufría escasez de combustibles debido a los problemas ocasionados por el estado de las vías férreas y el clima. La solución estaba en la construcción de un poliducto, pero los estudios realizados concluían que la inversión era muy alta y no rentable.

Sin embargo, en 1.968 con el empuje de dos santandereanos, representantes de Ecopetrol, (Dr. Mario Galán Gómez - presidente de ECOPETROL y Don Rafael E. Pérez Martínez - representante de Ecopetrol en Santander) y el asocio del municipio de Bucaramanga se da vida a la "Estación Terminal de distribución de productos del petróleo" : TERPEL BUCARAMANGA LTDA. Una sociedad creada con un capital de \$5 millones de pesos, donde el 55% era de Ecopetrol y el 45% del Municipio de Bucaramanga.

El 1 de Noviembre de 1969 Terpel Bucaramanga Ltda, inicia sus ventas con solo tres productos: Gasolina, Kerosene y ACPM en la Estación de Servicio Colombia, ubicada en la Calle 33 No. 24-05. Para esta época la ESSO Colombiana tenía desde hacia 20 años la exclusividad del suministro de combustibles. Las estaciones tenían contrato de comodato con la ESSO y no podrían comprarle a Terpel sin antes cumplir con su compromiso, lo que hacia más difícil y lenta la penetración en el mercado.

El 25 de julio de 1970 se inaugura el poliducto (95 Kilómetros de longitud) y la Estación Terminal de Combustibles, localizada en la zona de Chimitá, a pocos

metros de la autopista Bucaramanga - Girón, sobre la carretera al mar. El poliducto solucionó todos los problemas de transporte y el abastecimiento en la zona pudo hacerse con rapidez y eficiencia, hasta el punto en que Terpel debió abastecer a la ESSO.

El ensayo montado en Santander fue semilla que germinó en otras zonas del territorio Colombiano. Es así como Terpel Bucaramanga S.A. sirve de ejemplo y gestor de cada uno de los Terpeles de todo el país.

En el año 1971 revirtió el Oleoducto de Caldas a Ecopetrol, se construyó el Terminal de Combustibles en Manizales y se creó Terpel Manizales, luego llamado, Terpel del Centro S.A. Dos años después se crea Terpel Antioquia con sede en Medellín.

Con la entrada de Terpel al mercado de los combustibles y estaciones de servicio, se sintió la necesidad de reforzar el mercado con la venta de lubricantes y con la ayuda de ECOPETROL, se construyó la Planta de Lubricantes en 1982., ubicada contiguo al Terminal de Combustibles en Chimitá con capacidad de producir aproximadamente un millón de galones/mes de 58 clases diferentes de aceites automotores e industriales.

Ante el crecimiento de la empresa en 1983 se cambió la razón social por TERPEL BUCARAMANGA S.A. De esta manera entran empresas privadas de diferentes regiones del país a ser accionistas de Terpel Bucaramanga S.A.

En este año se crea Terpel del Norte ubicado en Barranquilla y se compran las instalaciones del Aeropuerto Camilo Daza de Cúcuta, entrando Terpel Bucaramanga S.A. a manejar directamente el abastecimiento de las aeronaves comerciales y privadas. Se reacondicionaron las instalaciones del Aeropuerto de Yarigies en Barrancabermeja y la planta en el Aeropuerto de Palonegro.

En 1986 nace Terpel Nacional, hoy Terpel de la Sabana S.A. con sede en Bogotá y en 1988 Terpel de Occidente S.A. con sede en Cali.

El crecimiento y gran desarrollo de la economía durante los últimos años en el departamento del Santander y por ende el de Terpel Bucaramanga S.A. determinó que en 1993 ECOPETROL, empresa gestora y hasta ese momento accionista mayoritario de la empresa, decidiera desvincular su participación económica, dando paso a la entrada de los inversionistas privados a través de la venta de sus acciones. Hoy en día la empresa cuenta con aproximadamente 150 accionistas entre empleados, personas naturales y empresas de todo el país.

En 1994 Terpel Bucaramanga S.A. tenía el 100% del mercado de combustibles en su área de influencia (el departamento de Santander, parte del Norte de Santander, sur del Cesar y los Llanos Orientales) a través de las Estaciones de Servicio y las diferentes Plantas de Abastecimiento de combustible ubicadas en Ayacucho, Saravena, Arauca, Aguaclara, Puerto Asís y Lizama.

Sin embargo Terpel Bucaramanga S.A. no solo se dedica a la distribución de combustible y la producción de lubricantes, sino también a la comercialización de productos relacionados con el campo automotor a través de Estaciones de Servicio en diferentes lugares del departamento.

En la Fábrica de Lubricantes, se inició el mezclado y envasado en presentación de tambores y cuartos metálicos de galón de los primeros lubricantes, denominados: Diesel HD. API SC/CC, Automotor extra, Diesel CD serie 3 y aceites Transmisión 90 y 140.

Con ECOPETROL se tenía establecido un convenio de mezclado para producirle aceites lubricantes que consumían en el Complejo Industrial de Barrancabermeja y en los diferentes Distritos. Los aditivos y bases lubricantes eran suministrados por



ECOPETROL; al final de los años 80, Terpel Bucaramanga S.A. decide importar directamente los aditivos y abastecerse de bases lubricantes suministradas por ECOPETROL.

En los años noventas, de acuerdo con las tendencias del mercado mundial, Terpel comenzó a importar bases lubricantes especialmente de Maraven hoy PDVSA, de Venezuela, para producir lubricantes formulados con base en los nuevos criterios del código de prácticas de los fabricantes de aditivos.

En 1996 Terpel Bucaramanga S.A., bajo la Gerencia General del doctor Gustavo Montoya Puyana se crea la División de Lubricantes, con el fin de fortalecer este negocio. En 1997 comienza el proceso de reconversión de la Fábrica de Lubricantes, con el objetivo fundamental de modernizarla y prepararla para los retos futuros y a finales de 1998 se dió inicio al envasado de cuartos de galón en el nuevo diseño de envase, fabricado en polietileno, reemplazando el tradicional envase metálico.

Actualmente, en la fabrica de lubricantes se producen aceites lubricantes que cumplen con las máximas especificaciones y tecnologías del mercado nacional y mundial, satisfaciendo los más exigentes requerimientos de los fabricantes de equipos originales (OEM: ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURERS), en el campo automotor e industrial.

En la línea automotriz diesel la empresa cuenta con el MAXTER MULTIGRADO API CH-4/SJ; en la línea gasolina con el TEREX 6000 API SJ y el TEREX FULL SYNTHETIC API SJ/CF; para motores de dos tiempos a gasolina ECOTER JASO FC y el 2T NÁUTICO TCW-3; para transmisiones manuales el TRANSTER MULTIGRADO API GL-5/MT-1 y para cajas automáticas el TERMATIC Dexron III. De igual manera el portafolio de productos incluye una variedad de productos lubricantes para el sector industrial.

La producción de los aceites lubricantes se realiza con modernos equipos de mezclado y envasado. Como soporte de la calidad se cuenta con un laboratorio donde se pueden hacer más de 25 pruebas de ensayo bajo las normas de la Sociedad de Pruebas y Materiales (ASTM- Association Test and Materials) supervisado y ejecutado por personal especializado, con el respaldo de las compañías productoras de aditivos de mayor prestigio a nivel mundial como son Oronite, Lubrizol, Infineum, Ethyl, Roh-Max, quienes son los formuladores de la compañía.

En 1999 se inició el proceso de implementación del sistema de calidad ISO 9002:1994, para lo cual se ha contado con la asesoría de la Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB.

A partir del año 2000 comienza la consolidación de la nueva organización terpel producto de la fusión de los Terpeles, creándose las Unidades Comercializadoras regionales (Bucaramanga, Sabana, Antioquia, Occidente, Sur, Norte, Centro) y las unidades estratégicas de negocios (UEN), siendo una de ellas la de Lubricantes.

En el año 2001 se obtiene la certificación de aseguramiento de calidad para la fábrica de lubricantes basado en las normas ISO 9002,94 con un alcance de Fabricación y distribución de aceites lubricantes, fruto del compromiso y esfuerzo del equipo de trabajo de la fábrica de lubricantes.

En año 2002 se presentó auditoria de seguimiento y dentro de las estrategias de mejoramiento continuo se dió inicio a los procesos de desarrollo: Sello por producto, Gestión Ambiental ISO 14000, Transición ISO 9000 versión 2000, ampliando el alcance del sistema al área comercial de lubricantes.

En el año 2003 se inicia el proyecto de las exportaciones de lubricantes en una primera fase que contempla el mercado de Venezuela, con una exportación inicial

superior a 500.000 galones para la compañía BP OIL Venezuela United y contactos para Perú, Ecuador y Panamá.

En Octubre del 2003 se presentó auditoria de certificación bajo las normas ISO 9001 versión 2000, con un alcance de producción, distribución y comercialización de lubricantes TERPEL por parte de la Unidad estratégica de Lubricantes y la operación de la bodega central unidad comercializadora regional Bucaramanga.

Durante el mes de diciembre del 2003, se logra la certificación de sello por producto basada en las normas NTC 1295 petróleo y sus derivados aceites lubricantes para carter en motores de combustión interna, NTC 1399. Aceites lubricantes para transmisiones manuales y diferenciales para equipo automotor, NTC 2218 petróleo y sus derivados aceites lubricantes para motores de 2 tiempos a gasolina y NTC 3382 petróleo y sus derivados aceites para uso hidráulico. Para las referencias: Automotor HD-40, Automotor HD-50, Maxter 40, Maxter 50, Maxter Multigrado 15w-40 CH-4/SJ, Transter Multigrado 80w-90 gl-5/mt1, Transter Multigrado 85w-140 gl-/mt1, 2T especial jaso fb, Ecoter 2T jaso fc, 2T Náutico tcw-3, Hidráulico 68,.

En el 2004 en el mes de marzo, se obtuvo la certificación del sistema de gestión ambiental bajo las normas NTC. ISO 14001 versión 1996 con un alcance de Fabricación de aceites lubricantes.

Hoy por hoy, están trabajando en la implementación del sistema de gestión basado en las OHSAS 18000 Salud Ocupacional y seguridad Industrial con un alcance de la fábrica de lubricantes. Buscando un sistema integral de gestión y extender a todos los niveles de la UEN de Lubricantes y de la Organización TERPEL S.A.

## **1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN) DE LUBRICANTES DE TERPEL DE BUCARAMANGA S.A.**

En el proceso de transformación llevado a cabo al interior de la Organización TERPEL, se ha implementado como una de las estrategias a desarrollar la focalización de los negocios para poder, de esta manera, especializar al capital humano en un negocio específico.

Como resultado de esta nueva estrategia aparecen cuatro Unidades Estratégicas de Negocios UEN, las cuales tienen como fin último el manejo independiente de cada uno de los campos de negocios tales como aviación, mayoristas, minoristas y lubricantes.

El proceso de transformación de la UEN de Lubricantes, se basó en las siguientes premisas:

- El consumo Per Capita de Colombia en el año 1998, era de alrededor de 1,1 Gal/Año.
- Valor intermedio con respecto a otros países en América Latina.
- Mantenimiento de la participación de TERPEL en el Segmento Diesel.
- Aumento de la participación de lubricantes en el Sector de la industria.
- TERPEL es el líder del segmento 2T.
- TERPEL Lubricantes, no participa en el segmento de Aviación.
- A partir de 1997, TERPEL es el único jugador que ha crecido en el segmento de gasolina.
- En cuanto al segmento de Transmisión y Grasas TERPEL también creció, a pesar de tener una participación baja en este segmento.

Por las anteriores razones, la UEN de Lubricantes decidió desarrollar su proceso de transformación basándose en cinco elementos de naturaleza diferente como son: La Estrategia, la Estructura, los Procesos, la Medición y los Individuos.

**1.2.1 La estrategia.** El mercado nacional de aceites lubricantes esta definido por productos como aceites minerales, aceites lubricantes derivados del petróleo, vaselinas, grasas, bases, y aditivos para aceites lubricantes. Este mercado puede clasificarse en tres grandes grupos.

El primer grupo del mercado está compuesto por las 5 empresas grandes de aceites lubricantes (MOBIL, SHELL, TEXACO, ESSO y TERPEL). El segundo grupo está compuesto por las empresas comercializadoras de los aceites lubricantes y aditivos que compiten con los productos y en los segmentos del primer grupo. A este grupo pertenecen una parte de las empresas que ECOPEL clasifica como "otros" compradores de bases. El tercer grupo está conformado por las empresas (preferiblemente industriales) que importan directamente los productos para su propio consumo.

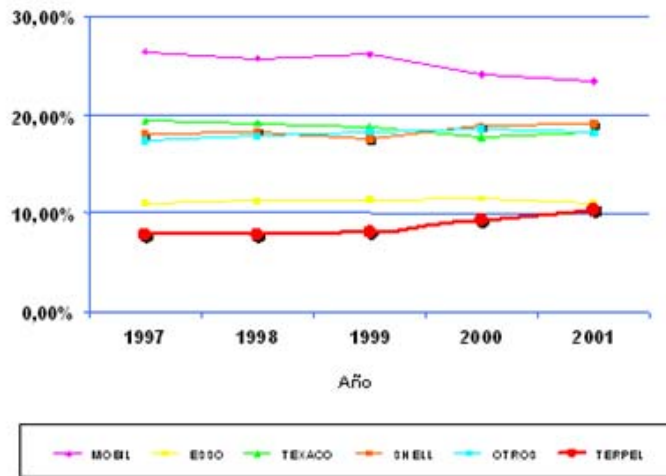


Figura 1. Estructura de Industria: Evolución participación total

La economía colombiana se ha visto afectado por el proceso de apertura económica iniciada a mediados de los noventa. El mercado de los lubricantes no fue la excepción, aunque en un contexto total de industria, TERPEL creció en su

participación. Este crecimiento se dió en un contexto de caída de la demanda agregada, lo que hizo considerar al lubricante TERPEL como un producto “value” en la industria de Lubricantes de Colombia. Es decir, un producto que tiene valor para estar en el mercado, pero no para ganar en él.

Las ventas representativas de TERPEL se dan principalmente en los segmentos Diesel Industria, Gasolina y Proceso, aunque también participa en segmentos como Dos Tiempos, Transmisión y Grasas.

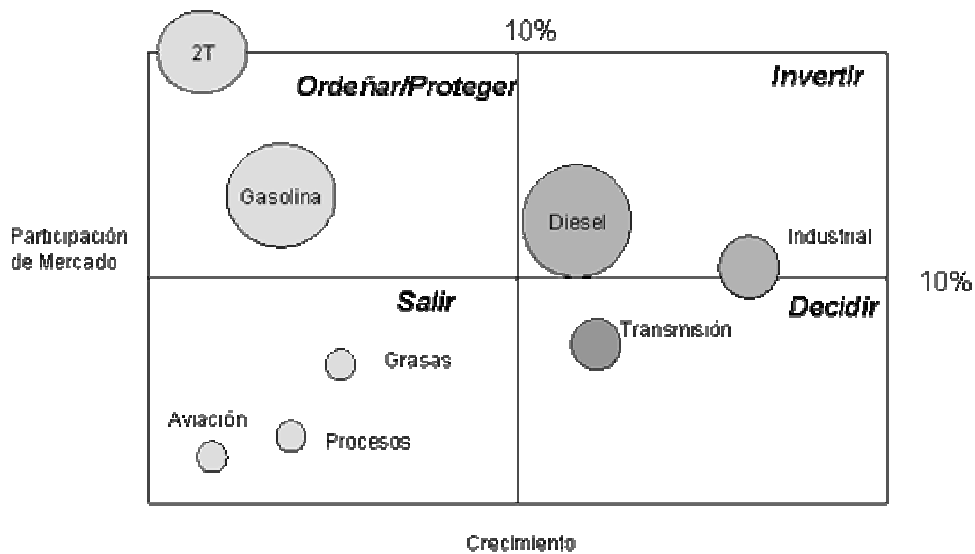


Figura 2. Análisis de la industria

Dentro de la estrategia de la organización TERPEL con respecto a los segmentos, se terminó como estrategia proteger el segmento de Dos Tiempos y Gasolina, ya que TERPEL es líder en el segmento de Dos Tiempos y fue el único jugador que ha creció en el segmento de gasolinas desde 1997. En los segmentos de Diesel e Industrial, se consideró se debería invertir ya que el segmento Diesel se ha mantenido en el tiempo y ha aumentado su participación en la industria desde

1999. En los segmentos de grasas y procesos se contempló salir del mercado ya que su participación es muy baja y decidir que hacer con el segmento de transmisión.

De acuerdo con el análisis estratégico, se identificó una meta grande y ambiciosa para la UEN de lubricantes: “En el 2010 TERPEL Lubricantes tendrá el 30% del volumen de Lubricantes de Colombia (25% del ingreso), será el dueño del “value brand”, y será el lubricante más vendido en la red de EDS TERPEL y tendrá el 26% del mercado de Flotas e Industria”. Y para lograrla se complementó con una propuesta de valor.

La proposición de valor es una afirmación de los beneficios funcionales, emocionales o autoexpresivos entregados por el producto y que crean experiencias. La propuesta de valor está compuesta por generadores de valor, el foco del mercado e inductores del valor.

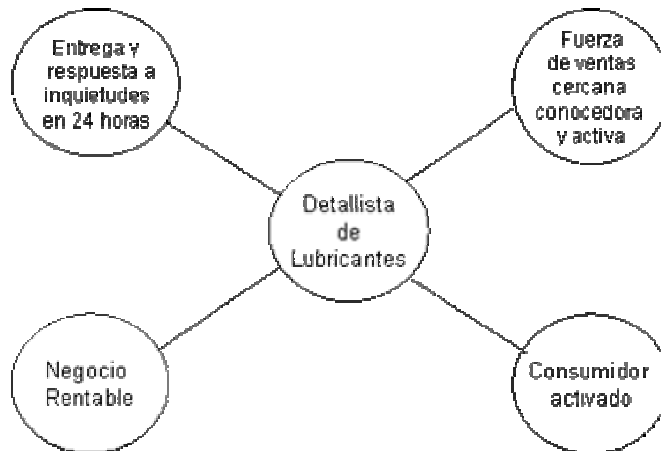


Figura 3. Propuesta de de valor para Mayoristas – Cambiaderos

La unidad de negocios de lubricantes definió dos propuestas de valor una para manejar los mayoristas, cambiaderos y EDS y otra para manejar las flotas y la industria. Los inductores para la propuesta de valor mayorista, cambiaderos y EDS son las entregas y respuestas regionalizadas a inquietudes en 24 horas, fuerza de venta cercana proactiva y conocedora, negocio rentable y consumidor activado.

Para la propuesta de valor de flotas e industria los inductores son las entregas y respuestas regionalizadas a inquietudes en 24 horas, asesoría soporte post-venta, negociaciones nacionales, alto costo beneficio

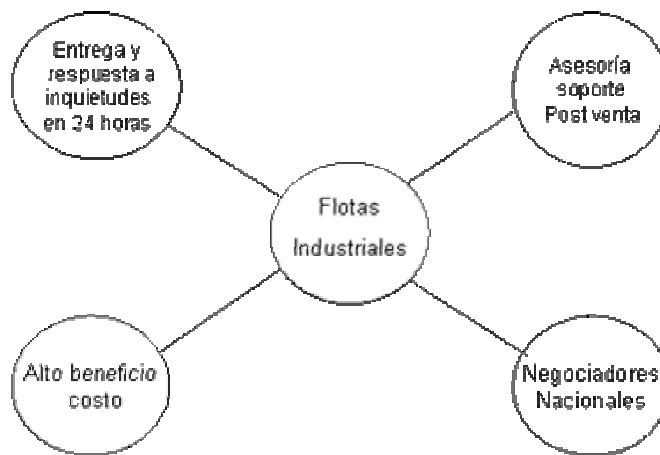


Figura 4. Propuesta de flotas e industria

**1.2.2 La estructura y los procesos.** En el proceso de transformación en estructura y procesos, se cambió de una estructura jerarquizada a una estructura especializada que maneja tanto el soporte como lo comercial, sumado a esto existe una co-administración dentro de la cadena de valor que es la Unidad Comercializadora Regional UCR.



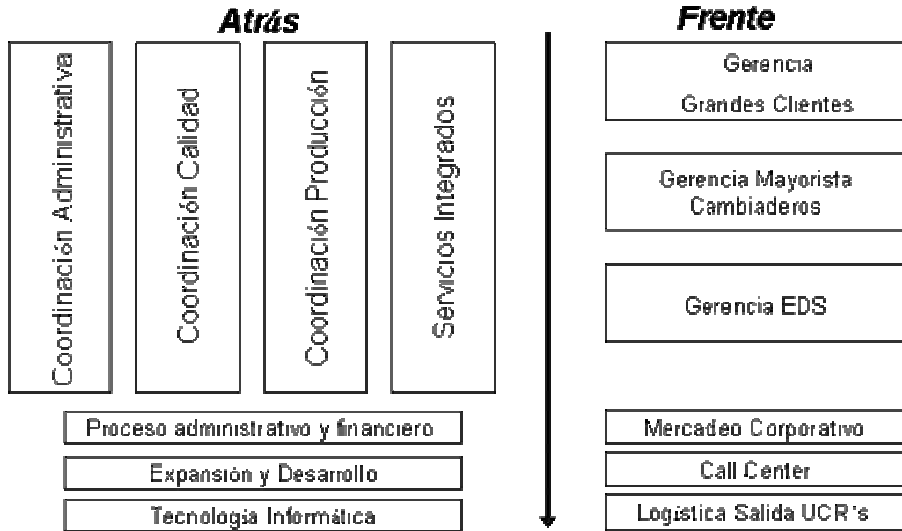


Figura 5. Estructura Organizacional - UEN Lubricantes

Se dice que es una estructura especializada por que su organización está enfocada a los diferentes canales de venta, como es la industria, estaciones de servicio y distribuidores mayoristas. En el interior de dicha estructura se manejan los procesos administrativos de producción, calidad y servicios mediante coordinaciones mientras que externamente se manejan a su vez las gerencias de grandes clientes, gerencia de mayoristas y cambiaderos y las estaciones de servicios.

Las funciones generales de la UEN son formular la estrategia, la logística de entrada y la gestión de los clientes, mientras que las UCR son las encargadas de la operación de los centros de distribución, las entregas de productos y el servicio post-venta.

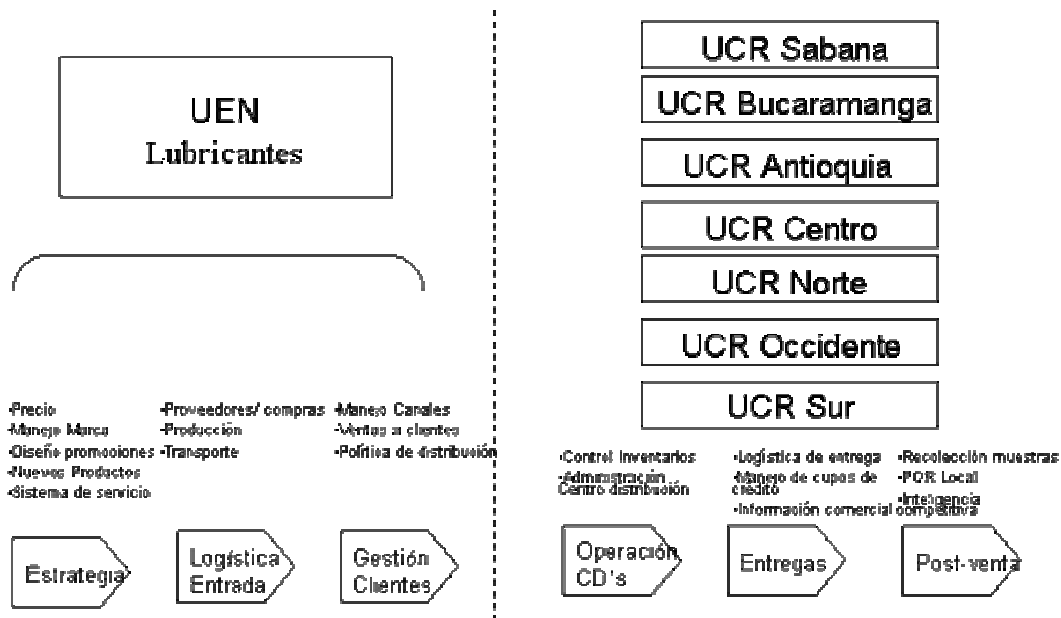


Figura 6. UEN Lubricantes y esquema UCR's –

**1.2.3 La medición.** Se desarrolló con base en un sistema de medición basado en el Balance Score- Card, definiendo objetivos que permitan satisfacer las expectativas tanto de los accionistas, de los clientes y de la empresa.

Se definieron cuatro grupos de objetivos a saber: los accionistas, para el cliente externo, el interno y para el aprendizaje asignándole a cada grupo una lista de indicadores para poder medir el cumplimiento de estos objetivos.

Cuadro 1. Indicadores de medición

NECESIDADES	BALANCE SCORE CARD
<b>ACCIONISTAS</b> Generar rentabilidad Crecimiento Imagen/relevancia Sinergias  Desarrollo estratégico	Eva, Evida/Ventas Crecimiento en ventas Participación del mercado Participación lubricantes / participación combustibles Participación industria, participación flotas
<b>CLIENTES</b> Rentabilidad  Cooperación comercial Marca Value Calidad Servicio Integral	Margen obtenido x rotación cartera X ventas promedio % Ejecución presupuesto cooperativo BEA ( Brand Equito Audtis) Mantener certificado ISO Satisfacción general (encuesta de servicio)
<b>INTERNOS</b> Productividad Efectividad en compras Reducir tiempos de ciclo Intimidad con el cliente	Evitda / galón Costo producción unitario Galones vendidos / # vendedores WIP/Ventas %descuentos /Ventas
<b>APRENDIZAJE</b> Activación del consumidor Logística de servicio Fidelización lubricador Manejo organización especializada Foco estratégico.	Activación consumidor (encuesta) Costos logísticos salida/ventas % lubricadores en programa / target Cumplimiento presupuestal total \$ bajo acuerdos /ventas

Fuente: Documento Corporativo: Planeación Estratégica de la UEN de Lubricantes, Mayo de 2000

**1.2.4 Los Individuos.** La nueva estructura para su adecuada implementación requiere el fortalecimiento de la fuerza de ventas y la optimización del proceso productivo en planta, basado en el desarrollo de sus competencias.

Las personas que forman parte de la organización constituyen el único recurso vivo y dinámico, que marcan la diferencia en el ámbito empresarial pues son quienes permiten lograr verdaderos procesos de cambio y elevan la productividad logrando el retorno de la inversión en el capital humano.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DEL TRABAJO

A lo largo del tiempo, el concepto de “trabajo” ha ido evolucionado de acuerdo con el pensamiento humano. Su evolución ha estado asociada con los diferentes fenómenos y creencias hasta llegar a la época actual en donde el concepto que prima va desde el trabajo humano hasta la aplicación de la inteligencia y del conocimiento. Antes se concebía “el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física<sup>1</sup>”, y hoy se concibe como: “una aplicación de inteligencia hacia el logro de resultados<sup>2</sup>”.

Es así como en Grecia, primó una de las primeras concepciones desvalorizadora del trabajo manual, en donde se separaban las artes políticas de las actividades de la transformación y el intercambio, el oficio y el trabajo. Platón ejemplifica en sus obras que en esta civilización, la actividad manual, impropia del mundo de las ideas, era una actividad degradante.

En la edad media, empezó a valorarse el trabajo artesanal gracias al amplio poder que alcanzaron los gremios de artesanos y a la influencia del cristianismo que consideró que el trabajo era una forma lícita de obtener una renta.

Posteriormente, los protestantes consideraron que el trabajo era algo aceptable y conveniente bajo el punto de vista religioso. Es así como “para Calvino, el trabajo en la lista de buenas obras que permiten alcanzar la gracia y ratificar la condición

---

<sup>1</sup> VARGAS, F; Casanova, F; MONTANARO L. El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación CinteFor, España. Editorial OIT. 2001. p.18

<sup>2</sup> Ibíd... p. 18.

de elegido y Lutero, por su parte, lo considera como el esfuerzo más viable para lograr el éxito y como la manera de ganarse el sustento<sup>3</sup>.

Los Economistas Clásicos, con Adam Smith a la cabeza, consideran que el trabajo es la principal fuente para crear valor y al hombre lo considera como un trabajador, reduciéndolo a un bien económico.

Una vez establecido el capitalismo, el trabajo alcanzó una connotación social, antropológica y económica y fue tema de estudio de pensadores como Hegel y como Marx Hegel asignó un valor productivo al trabajo y le dió una dimensión histórica y un carácter universal, diferente a la concepción religiosa que lo consideraba como un castigo. Marx, por su parte, criticó la separación entre quienes planifican y quienes realizan el trabajo y profundizó en la valorización del trabajo, considerando que tanto de ella se traslada al producto y a la remuneración del trabajador.

La organización científica del trabajo, fue la respuesta a la necesidad de incrementar la productividad en forma acelerada bajo el modelo de que la nueva fuerza de trabajo incorporada se sometía a una organización racionalizada.

Dos teorías antagónicas, se presentaron más o menos al mismo tiempo. La primera de ellas en Francia, que se denominó "Teoría clásica de la administración", fue diseñada por el Ingeniero de Minas Henry Fayol, y la otra, cuyo autor fue el Ingeniero y Economista norteamericano Frederick Winslow Taylor, denominada "Administración Científica". En la Teoría Clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas y hace énfasis en la estructura que la organización debe poseer para ser eficiente. La Administración científica se caracteriza por el énfasis en la tarea realizada por el operario.

---

<sup>3</sup> Ibíd... p. 9.

Ambas teorías coinciden en su objetivo: La búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Fuera de las anteriores teorías, hubo otras escuelas tales como la de las “relaciones humanas”, atribuida a Elton Mayo, las teorías “X” y “Y” de Mc Gregor hasta llegar a las teorías de las “Competencias Laborales” que son las que se están imponiendo en la actualidad.

Tabla 2. Evolución del concepto de trabajo – principales aspectos

ASPECTOS PRINCIPALES	TEORIA CLASICA - ADMON CIENTIFICA	TEORIA RELACIONES HUMANA	TEORIA NEOCLASICA	TEORIA DEL COMPORTAMIENTO - ESTILOS DE ADMINISTRACION	TEORIA DE CALIDAD	COMPETENCIA
Enfoque De la organización	Organización formal	Organización formal	Sistema informal y formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización formal e informal
Principales representes	Taylor, Fayol.	Mayo, Lewin.	Drucker, Koontz.	Maslow, McGregor, Ouchi, Likert	Deming	Mc Clelland
Concepto de organización	Estructura formal, como conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema como conjunto de papeles	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema cooperativo racional	Sistema abierto y comprometido con su ambiente	Sistema abierto centrado en el aporte del hombre al logro de los objetivos de la organización.
Características básicas de la administración	Ingeniería humana de la producción	Ciencia social aplicada	Teoría social básica	Ciencia comportamental aplicada	El centro de atención es el cliente	Era de la información y el conocimiento
Concepto del hombre	Homo economicus	Homo social	Hombre organizacional y administrativo	Hombre administrativo	Hombre comprometido con su cliente tanto externo como interno	Hombre reconocido como el centro para el logro de los objetivos.
Comportamiento organizacional de individuo	Ser aislado que reacciona como individuo	Ser social que reacciona como miembro del grupo	Ser racional y social vuelto hacia el alcance de los objetivos individuales y organizacionales	Ser racional que toma decisiones en cuanto a la participación en las organizaciones	Ser cooperativo que hace las cosas bien a la primera y acuerdo a lo establecido por el cliente	Ser consiente de su desarrollo y desde allí se compromete con el logro de los objetivos.
Resultados deseados	Máxima eficiencia	Máxima Eficiencia	Máxima eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima calidad	Máxima calidad y desarrollo personal

Fuente: Resumen de teorías presentadas

Los cambios que se dieron en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, provocaron

cambios en las estructuras organizacionales, reflejadas principalmente en la evolución de los puestos de trabajo y en el rol de cada trabajador en la misma.

Ahora, el desarrollo profesional de los trabajadores y la búsqueda para potenciar al máximo las competencias del mismo, son la respuesta al gran reto organizacional. Es por ello que la aplicación de un sistema de competencias laborales, es vista como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

**2.1.1 Teoría clásica de la administración.** La denominada “Teoría Clásica de la Administración” surgió en Francia más o menos al mismo tiempo que la “Teoría de la Administración Científica” hacía su aparición en Estados Unidos.

El fundador de esta teoría fue un ingeniero de minas, Henry Fayol, , quien sostuvo que su éxito se debió no sólo a sus cualidades personales sino a la aplicación de los métodos que utilizaba y dedicó los últimos años de su vida a demostrar que con “previsión científica y métodos adecuados de gerencia los resultados satisfactorios eran inevitables<sup>4</sup>”.

Idalberto Chiavenato<sup>5</sup>, relata que: Henry Fayol, en su Teoría Clásica del Administración, considera que toda empresa puede ser dividida en seis (6) grupos, a saber:

- Funciones Técnicas, que se relacionan con la producción de bienes o servicios.
- Funciones Comerciales, que se relacionan con la compra, venta e intercambio.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Editorial Mc Graw Hill. 1990. p. 79

<sup>5</sup> Ibíd... p.79.

- Funciones Financieras, que se relacionan con la búsqueda y gerencia de capitales
- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas relacionadas con la integración de las cinco funciones anteriores. Estas funciones están por encima de las otras funciones y son las que las coordinan y sincronizan<sup>6</sup>.

Para Fayol, las primeras cinco funciones no tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa como tampoco la de constituir su cuerpo social ni la de coordinar los esfuerzos o armonizar los actos. Esta tarea corresponda a la Función Administrativa que, según Fayol, no es otra cosa que el acto de “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Por encima de estas está la “Dirección de la empresa” que consiste en la conducción de la misma, de acuerdo con sus fines, tratando de lograr maximizar las ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone. Dirigir, en otras palabras, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

Para Fayol<sup>7</sup>, la “Función administrativa” se encuentra, como ya se dijo, por encima de las otras cinco funciones esenciales y está conformada por las funciones de: planeación, que involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él; La organización, que proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y que puede dividirse en organización material y organización social; La dirección, que conduce la organización a funcionar alcanzando el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 80.

<sup>7</sup> Ibid., p. 81.



aspectos globales; La Coordinación, que armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados; Y el control: que no es otra cosa que verificar si todo ocurre de acuerdo con el plan adaptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos.

La función administrativa se reparte en todos los niveles de la jerarquía de la empresa no siendo exclusiva de la alta dirección. Pero esta repartición es directamente proporcional al nivel jerárquico de tal suerte que a mayor escala jerárquica hay mayor extensión y volumen de las funciones administrativas y a menor jerarquía se incrementa la proporción de las otras funciones.

Para Fayol en todas las empresas, no importa su tipo, la capacidad esencial de las personas ubicadas en los niveles inferiores es “la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es su capacidad administrativa<sup>8</sup>”.

Sobre este particular Fayol señala que: La capacidad principal de un operario es su capacidad técnica, a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la importancia relativa de la capacidad administrativa en tanto que la de capacidad técnica disminuye, la capacidad principal del director es la capacidad administrativa, las capacidades comercial, financiera, de seguridad y contabilidad tienen su máxima importancia para el quinto o sexto grado del nivel jerárquico y que a partir del cuarto o quinto nivel jerárquico el coeficiente aumenta a expensas de las otras funciones que disminuyen.

Así mismo, reconoce el uso de la palabra “administración” como sinónimo de “organización” pero hace una distinción entre las dos. La administración es un todo del cual la organización es una de sus partes y la organización abarca sólo el establecimiento de la estructura y la forma, siendo por lo tanto estática y limitada.

---

<sup>8</sup> *Ibíd...* p. 82.

De acuerdo con lo anterior, el término “organización” se utiliza con dos significados distintos, a saber: como una unidad social y como función administrativa.

La primera, en la que las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social. Sin embargo, la organización puede subdividirse en formal e informal. La organización formal, no es otra cosa que la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con un criterio establecido por quienes manejan el proceso decisorial. En otras palabras, es la organización planeada, la que se encuentra en el papel. Y la organización informal, es aquella organización que nace espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Esta organización surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

Y la Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo, significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de su administración y establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos.

Fayol<sup>9</sup>, plantea unos principios generales de administración, como una recopilación de diversos autores contemporáneos suyos y como todo en administración son cuestión de medida, de ponderación y de sentido común. Son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar y son:

- División del trabajo: Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 84-85.

- Autoridad y responsabilidad: Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. Responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
- Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior (principio de autoridad única).
- Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.
- Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
- Centralización: Concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- Jerarquía o Cadena escalar: Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Equidad: Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.
- Iniciativa: La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Para los clásicos la organización es una estructura altamente influenciada por las concepciones antiguas de organizaciones tradicionales, rígidas y jerarquizadas, tales como la organización militar y la organización eclesiástica.

Se tiene así, que lo que marca la esencia de la teoría clásica es la preocupación por la estructura y forma de la organización.

Para la teoría clásica la organización se concibe en términos de estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen y la interrelación entre esas partes. Se circunscribe a los aspectos de la organización formal y todos los aspectos de la organización se analizan de arriba hacia abajo, vale decir, de la dirección a la ejecución y del todo para las partes (de la síntesis para el análisis). Este enfoque es exactamente el contrario al enfoque de la administración científica.

Algunas de las críticas dadas a la Teoría Clásica, plantadas por Chiavenato son<sup>10</sup>:  
son:

- Enfoque Simplificado de la organización formal. La teoría clásica concibe la organización en términos lógicos, formales, rígidos y abstractos sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia. Se limita a la organización formal, estableciendo esquemas lógicos preestablecidos, que son todos prescriptivos y normativos.
- Ausencia de trabajos experimentales: No obstante que la teoría clásica pretendió elaborar una ciencia de la administración, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas, Fayol fundamentó sus conceptos en la observación y el sentido común. Su método es empírico y concreto, basado en la experiencia directa y en el pragmatismo. Esta tendencia fue seguida de una u otra forma por todos los autores.
- El extremo racionalismo en la concepción de la administración: Los clásicos sacrifican la claridad de sus ideas en aras de la presentación racional y lógica de sus proposiciones. Dicho racionalismo ve la eficiencia desde un punto de vista técnico y económico y lleva el análisis de la administración a la superficialidad, a la súper simplificación y a la falta de realismo.
- Teoría de la máquina: La teoría clásica ha sido denominada por algunos autores modernos como la teoría de la máquina por considerar que la organización debe ser dispuesta como una máquina en donde a determinadas

---

<sup>10</sup> Ibíd., p. 90.

acciones o causas ocurrirán determinados efectos o consecuencias dentro de alguna correlación razonable.

- Enfoque incompleto de la organización: La teoría clásica se preocupó sólo de la organización formal y descuidó la organización informal. La preocupación con la forma, el énfasis en la estructura llegó a exageraciones.
- Enfoque del sistema Cerrado: La teoría clásica trata la organización como un sistema cerrado, compuesto por unas pocas variables perfectamente conocidas y previsible y de algunos aspectos que pueden ser manipulados a través de principios generales y universales de administración.

**2.1.2 Teoría de la administración científica.** Apareció en Estados Unidos, gracias al trabajo del Ingeniero y Economista Frederick W. Taylor y en su forma más simple se reduce a incrementar la producción mediante la división sucesiva del proceso de trabajo, sus tareas y obligaciones hasta sus elementos más sencillos, tratando de disminuir el tiempo requerido para realizar las tareas.

La máxima aplicación de esta teoría se logró en el llamado Fordismo que consiste en trabajar en torno a un objeto que circula en una cadena productiva haciendo varias estaciones de trabajo en las que trabajadores especializados agregan sucesivamente partes al producto.

La filosofía taylorista, según Nefta, se resume en estos tres principios:

- El racionamiento y el cálculo a partir de la observación y experimentación, lo cual le da su carácter "científico" se obtiene con la menor cantidad posible de tiempo de trabajo aplicado por unidad de producto (división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos).
- Su honda convicción sobre la necesaria convergencia de intereses entre la dirección de la empresa y sus trabajadores, la cual convenía a los efectos de lograr la prosperidad como finalidad del trabajo (estímulos monetarios para

rendimientos sobre el promedio, mayor productividad, mayores ganancias para la empresa).

- Si los trabajadores se centran, más que en elevar sus sueldos, en el objetivo último de elevar el valor agregado, crecerán simultáneamente las ganancias, las remuneraciones y, en suma, los ingresos de ambas partes. Ello encierra la subordinación del interés particular al general y un cierto concepto de cooperación empresa- trabajador<sup>11</sup>.

Para Taylor y sus seguidores el instrumento fundamental para racionalizar el trabajo de los operarios era el estudio de tiempos y movimientos. Dicho estudio, además de permitir la racionalización de los métodos de trabajo del operario y la fijación de los tiempos patrón trajo otras ventajas como, por ejemplo: eliminó los movimientos inútiles y los sustituyó por otros más eficaces, volvió más racional la selección y entrenamiento del personal, mejoró la eficiencia del operario y el rendimiento de la producción, distribuyó uniformemente el trabajo y evitó que haya períodos de falta o de exceso de trabajo, tuvo una base uniforme de salarios equitativos y de incentivos por aumento de la producción y calculó con más precisión el costo unitario y el precio de venta de los productos.

Los objetivos de Taylor eran: la eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano, la adaptación de los operarios a la propia tarea, el entrenamiento de los operarios para que respondan las exigencias de sus respectivos trabajos, mayor especialización de las actividades y el establecimiento de normas bien detalladas de actuación en el trabajo.

El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos pretendían buscar la mejor manera de ejecutar una tarea y elevar la eficiencia del operario, entendiendo eficiencia como la correcta utilización de los recursos disponibles.

---

<sup>11</sup> VARGAS, F ; Casanova, F; MONTANARO L: El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación, Cinterfor, España. Editorial OIT. 2001. p. 9.

La organización racional del trabajo busca la mejor forma para fijar los patrones de desempeño de las tareas. Una vez fijado el patrón, la eficiencia del operario es la relación entre el desempeño real y el desempeño establecido y la eficiencia se utiliza para determinar la mejor manera como las cosas deben ser hechas o ejecutadas a fin de que los recursos sean aplicados de la forma más racional posible.

Estas teorías del análisis del trabajo y el estudio de los tiempos y movimientos permitieron la reestructuración de las operaciones industriales, eliminando movimientos innecesarios y economizando tiempo y energía. Consecuencia inmediata de los estudios de tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del operario con el fin de elevar su productividad.

Cuando se constató que el trabajo puede ser mejor ejecutado y de manera más económica mediante la subdivisión de las tareas, se llegó a la conclusión de que el trabajo de cada persona debería, en la medida de lo posible, limitarse a la ejecución de una única y simple tarea predominante. De esta manera cada operario pasó a ser especializado en la ejecución de una única tarea o tareas simples y elementales y esta limitación halló en la línea de producción (o de montaje) como su principal base de aplicación.

En este punto el operario perdió su libertad e iniciativa y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva, durante cada jornada, de una tarea manual simple y patronizada. Idea básica de todo lo anterior era el de que la eficiencia se incrementa con la especialización: cuanto más especializado fuera un operario, tanto mayor su eficiencia.

La administración científica, con Taylor a la cabeza, fue pionera en el intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas llamados a ser

desempeñados por personas. Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos para ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes.

Para la administración científica su preocupación básica era la racionalización del trabajo y como consecuencia, el diseño de los cargos más simples y elementales. Esto condujo a los ingenieros norteamericanos a simplificar los cargos en el sentido de lograr la mayor especialización de cada trabajador.

Esta exagerada simplificación en el diseño de los manuales de cargos, permite las siguientes ventajas: admisión de empleados con mínimas calificaciones y salarios menores lo que se traduce en menores costos de producción; Minimización de costos de entrenamiento; Reducción de la posibilidad de errores en la producción disminuyendo desperdicios y devoluciones; Facilita la supervisión y el aumento de la eficiencia del trabajador.

Luego de analizar el trabajo, racionalizar las tareas y estandarizar el tiempo de su ejecución, se realizaba una selección científica del operario y se esperaba que este colaborara con la empresa y trabajará dentro de los tiempos establecidos.

Los planes de incentivos salariales y de premio de producción era la herramienta desarrollada por Taylor para lograr la colaboración y cumplimiento de los tiempos previstos por parte de los operarios. Este concepto se fundamentaba en que la remuneración basada en el tiempo no estimulaba a nadie para trabajar más y debía ser sustituida por la remuneración basada en la producción de cada operario (salario por pieza).

Normalmente la producción individual de hasta el 100% de eficiencia se remuneraba conforme al número de piezas producidas y para producciones por encima de esta cifra la remuneración por pieza era mayor a medida que



aumentaba la eficiencia del operario. Con este tipo de remuneración Taylor buscaba conciliar los intereses de la empresa, bajando sus costos y obteniendo mayor productividad y rendimiento, con los intereses de los operarios en obtener salarios más elevados.

La administración científica lleva a Taylor a pensar que lo que era bueno para la empresa (eficiencia = mayor lucro) era también bueno para los trabajadores (mayor productividad = mayor salario). Ciertamente la administración científica llevó a los operarios norteamericanos a ser los operarios mejor pagos en el mundo industrializado y con muy buen nivel de vida gracias a sus salarios, a cambio de soportar durante varias décadas un trabajo simple, repetitivo, patronizado, robotizado, como consecuencia de una serie de supuestos que los ingenieros estadounidenses tenían con relación a la naturaleza humana.

Los principios de la administración científica de Taylor, planteados por Chivenatto<sup>12</sup>, son:

- Principio de planeamiento mediante el cual se sustituye en el trabajo el criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírica- práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.
- Principio de la preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor de acuerdo con el método planeado.
- Principio de control: Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- Principio de la ejecución: Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada”.

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, México. Editorial Mc Graw Hill. 1989. p. 57.

Muchas críticas se le pueden hacer a la obra de Taylor y de sus seguidores pero ellas no disminuyen el mérito de haber sido verdaderos pioneros en la entonces naciente teoría de la administración.

Entre las críticas que se le hacen a esta teoría, se destacan las siguientes<sup>13</sup>:

- Mecanismo ya que se dio poca atención al elemento humano y se concibió la organización como una distribución rígida y estática de piezas, o sea, como una máquina.
- Súper especialización del operario: La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación.
- Visión microscópica del hombre: La administración científica se refiere al hombre como un empleado considerado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social. Basa el sistema observando la productividad industrial, en un principio que individualizó a cada operario en términos de sus relaciones con sus instrumentos de trabajo, sus compañeros y superiores e ignorando todos los aspectos humanos.
- Ausencia de comprobación científica: ya que pretendió elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. Los ingenieros que la desarrollaron utilizaron muy poca investigación y experimentación científica para comprobar sus tesis.
- Enfoque incompleto de la organización: Para muchos estudiosos, la administración científica es incompleta, parcial e inacabada por limitarse únicamente a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y, principalmente, los aspectos humanos de la organización.
- Limitación del campo de aplicación: La mayoría de las observaciones hechas por Taylor o sus seguidores se refieren a problemas de producción localizados en la fábrica y no consideran con mayor detalle los aspectos de la vida de una empresa tales como los financieros, comerciales, etc.

---

<sup>13</sup> Ibid, p. 111.

- Enfoque prescriptivo y normativo: Una característica de la administración científica es la preocupación de establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Este enfoque pretende estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la forma como deberán ser administradas.
- Enfoque de sistema cerrado: La administración científica visualiza las empresas como si existieran en el vacío o como si fueran entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de fuera de ellas.

**2.1.3 Teoría de las relaciones humanas.** La denominada “teoría de las relaciones humanas” y conocida también como la “Escuela Humanística de la Administración” fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración que apareció como consecuencia inmediata de las conclusiones logradas en la “Experiencia de Hawthorne” por Elton Mayo y sus colaboradores.

Esta teoría nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Básicamente su desarrollo estuvo motivado por: la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo norteamericano; El desarrollo de las ciencias humanas, vale decir, la psicología y la sociología y sus intentos de aplicación a la organización industrial y las conclusiones de la experiencia de Hawthorne, dirigida por Elton Mayo, la cual puso en jaque la mayoría de los postulados de la teoría clásica de la administración<sup>14</sup>.

La formulación de la teoría permitió concluir que:

---

<sup>14</sup> Ibid., p. 114.

- El nivel de producción es resultado de la integración social: se verificó que la capacidad física o fisiológica del empleado no es la que determina el nivel de producción sino las normas sociales y expectativas que involucre.
- El comportamiento social de los empleados: Se constató que el comportamiento del individuo se apoya en el grupo y no actúa o reacciona aisladamente como individuo.
- Las recompensas y sanciones sociales: Se verificó que los operarios que producían muy por debajo o muy por encima de la norma socialmente determinada perderían el afecto y respeto de sus compañeros, lo que generaba una tendencia a ubicarse dentro de los estándares sin importar los ingresos.
- Los grupos informales: Se constató que una organización industrial es más que una cantidad de individuos actuando únicamente en relación con sus intereses económicos. Esos sujetos tienen afectos y sentimientos y en sus relaciones diarias tienden a establecer patrones de interacción.
- Las relaciones humanas: Se estudió intensamente la interacción social con el propósito de poder explicar y justificar el comportamiento humano de las organizaciones. Se determinó que la comprensión de la naturaleza de las relaciones humanas es la que permite al administrador mejores resultados de sus subordinados.
- La importancia del contenido del cargo: Mayo y colaboradores constataron que la mayor especialización y por lo tanto la mayor fragmentación del trabajo no es la forma más eficiente de división del trabajo. Se verificó que el contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador. Trabajos simples y repetitivos se vuelven monótonos y mortificantes y afectan negativamente las actividades del trabajador y reducen su eficiencia.

Vale la pena destacar que la teoría de las Relaciones Humanas se preocupó por la opresión del hombre por el impetuoso desarrollo de la civilización industrializada y

por constatar que la cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional.

La aparición de la Teoría de la Relaciones Humanas trajo un nuevo lenguaje al repertorio administrativo. Ahora se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo. Los antiguos conceptos clásicos como autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración entre otros, ya no se ven con buenos ojos. El ingeniero y el técnico ceden lugar al psicólogo y al sociólogo y la felicidad humana pasa a ser vista bajo un ángulo diferente y a que el *homo economicus* cedió su puesto *al homo sociabilis*.

Además, la teoría de las relaciones humanas trae una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, del hombre social. Esta concepción se puede enmarcar en cuatro puntos, a saber:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas con sentimientos, deseos y temores. Su comportamiento en el trabajo es resultado de muchos aspectos motivacionales.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzar sus satisfacciones primarias a través de los grupos con lo que interactúan.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.
- Las normas del grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

Así, la teoría de las relaciones humanas propició el estudio de la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas, por lo cual resultan ser interesantes los siguientes temas:

- La teoría de campo de Lewin: se fundamentaba en dos suposiciones a saber, la primera que el comportamiento humano se deriva de la totalidad

de hechos coexistentes y la segunda que esos hechos coexistentes tiene el carácter de un campo dinámico, en el que cada parte depende de una interrelación con las otras partes.

- Las necesidades humanas básicas de Maslow, En donde se determinó la existencia de unas necesidades humanas fundamentales y constató que el comportamiento humano es motivado en muchas ocasiones, por causas que escapan al entendimiento y control del hombre. Esas causas se denominaron “necesidades o motivos” y motivan el comportamiento humano dándole dirección y contenido. A lo largo de su vida el hombre pasa por tres niveles de motivación, a saber: necesidades fisiológicas, necesidades psicológicas y necesidades de autorrealización.

El primer grupo, vale decir, las necesidades fisiológicas, llamadas también vitales o vegetativas, son innatas e instintivas y se relacionan con la supervivencia de individuo. Las principales son alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, protección contra los elementos, seguridad física contra los peligros. Este grupo es común con los animales.

El segundo grupo son necesidades exclusivas del hombre. Rara vez son satisfechas a plenitud y las principales son: necesidad de seguridad íntima, necesidad de participación, necesidad de auto confianza y necesidad de afecto.

El tercer grupo, producto de la educación y la cultura y rara vez es satisfecho a plenitud. Es la síntesis de las demás necesidades.

- El ciclo motivacional: la teoría de las relaciones humanas hizo que todas las teorías psicológicas sobre la motivación humana, existentes, se aplicaran dentro de las empresas. Esto permitió verificar que todo el comportamiento humano es motivado.

El ciclo motivacional se explica así: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo rompa o cree una necesidad. Dicha necesidad crea un estado de tensión que sustituye el estado de equilibrio. La tensión conduce a un comportamiento capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de la necesidad. Satisfecha, se retorna al estado de equilibrio hasta que sobrevenga otro estímulo.

- La Frustración y la compensación: no siempre la satisfacción de las necesidades se obtiene. Puede existir una barrera que impide la satisfacción y se presenta la frustración que impide la liberación de la tensión existente manteniéndose el estado de desequilibrio.

El ciclo motivacional en lugar de la satisfacción o frustración puede tener otra solución: la compensación o transferencia. De esta manera, se deduce que toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada.

- La moral y la actitud: La moral es consecuencia del estado motivacional, una actitud mental provocada por la satisfacción o insatisfacción de las necesidades de los individuos.

Con la teoría de las relaciones humanas se constató la influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas y de los grupos a los cuales pertenecen.

En cuanto al liderazgo, este es contemplado como una característica que debe tener el administrador para poder manejar el grupo dependiente. Existen varias teorías sobre el liderazgo, que pueden ser clasificadas en grupos, como son: teorías de rasgos de personalidad, teorías sobre estilos de liderazgo y teorías situacionales del liderazgo.

Las teorías de rasgos de personalidad son las más antiguas. Según ellas, el líder es aquel que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, que le permiten influir en el comportamiento de otros.

En cuanto a la teoría de los estilos de liderazgo se orienta hacia la interrelación con sus subordinados en términos de conducta, es decir, su estilo de comportamiento para efectuar el liderazgo. Se tienen tres tipos, a saber: autoritario, liberal y democrático. Estos tipos de liderazgo en la realidad no se presentan con sus características puras sino que dependiendo a la situación, a las personas y a la tarea los tres estilos se pueden mezclar en una misma situación.

Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo de liderazgo valido para toda y cualquier situación. Esta teoría permite un mayor dinamismo para los gerentes ya que le permite adecuar el modelo o el estilo de liderazgo dependiendo de la situación. En conclusión esta teoría se basa en la capacidad de ajuste del líder frente a un grupo de personas bajo condiciones extremadamente variadas. Los ingredientes fundamentales en la teoría contingencial de liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación.

En cuanto a las Dinámica del grupo, esta escuela, manifiesta que existe una proposición general que dice que: “el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo, se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece. El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su grado de autoconfianza, su energía y su productividad en el trabajo, sus aspiraciones, su opinión sobre lo que es verdadero y bueno, sus amores u odios y sus creencias y prejuicios, todas esas características son determinantes en alto



grado por el grupo al cual pertenece el individuo. Esas características son propias de grupos y de relaciones entre personas<sup>15</sup>”

Como se ve, para la escuela de la dinámica de grupo, todo lo que es o puede ser un individuo está determinado en gran medida por el grupo al cual pertenece. De ahí la necesidad de estudiar este tema.

Según la teoría en mención, existen tres perspectivas diferentes mediante las cuales los grupos pueden participar en el proceso de cambio, a saber: el grupo como instrumento de cambio, el grupo como meta de cambio y el grupo como agente de cambio

En el primer caso, el grupo aparece como fuente de influencia sobre sus miembros. En el segundo, para cambiar el comportamiento de individuos, se hace necesario cambiar los patrones de grupo, su estilo de liderazgo, su ambiente emotivo, entre otros. En el tercero, aparece que cambios de comportamiento pueden ser provocados solamente a través de esfuerzos organizacionales de grupos que actúen como agentes de cambio.

Las relaciones humanas son los contactos concientes entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una y otra seccional. Es necesario tener presente el concepto de grupo. No basta con una convergencia de personas en el espacio y en el tiempo para conformar un grupo al igual que no basta que varias personas tengan uno o varios aspectos en común para conformar un grupo.

De acuerdo con lo anterior al grupo humano lo identifican cuatro características: una finalidad u objetivo común una estructura, una organización dinámica y una cohesión interna.

---

<sup>15</sup> Ibid, p. 154.

La teoría de las relaciones humanas dominó la teoría administrativa por algo más de una década. Desde 1939, año en que Rothlisberger y Dickson publicaron su libro relatando e interpretando la experiencia de Hawthorne hasta finales de la década de los 50, la teoría de las relaciones humanas fue la más utilizada en el manejo y dirección de las empresas. Por esa época entró en decadencia y pasó a ser criticada siendo revisadas y alteradas todas sus concepciones.

Algunas de estas críticas, se recogen en siguientes puntos:

- En muchos aspectos la teoría de las relaciones humanas se oponía a la administración científica; aspectos decisivos y cruciales en una escuela eran tomados incorrectamente por la otra.

Como ejemplo basta decir que en tanto que para la administración científica la organización más competente sería la más satisfactoria pues al maximizarse la productividad se incrementaría el pago de salarios a los trabajadores, la escuela de las relaciones humanas consideraba que la principal tarea de la administración era solucionar cualquier conflicto entre los intereses humanos y los intereses de la organización, en el sentido de aumentar la satisfacción y la felicidad.

No obstante, es justo reconocer que cada teoría tiene sus aspectos válidos al punto que se puede afirmar que la teoría clásica tiende a tener más validez en condiciones y situaciones más estables mientras que la de las relaciones humanas, parece más apropiada a las condiciones y situaciones dinámicas.

Últimamente la teoría de las relaciones humanas se considera como una compensación o complemento de la administración científica y no como una contradicción.

- Los autores clásicos no veían el conflicto empresarial toda vez que consideraban que existía perfecta compatibilidad entre los intereses de la empresa y los intereses de los empleados ya que lo que era bueno para la organización, como los métodos racionalizados de trabajo, era igualmente bueno para los empleados pues redondeaban en una mejor remuneración. Por su parte, los de la escuela de relaciones humanas consideraban indeseable el conflicto empresarial entre los intereses de los empleados y los intereses de la organización y buscaban promover la armonía empresarial, descuidando las importantes y numerosas funciones del conflicto.
  
- La teoría de las relaciones humanas concibió a todos los operarios como un trabajador feliz, productivo e integrado al ambiente de trabajo y esta imagen no siempre fue confirmada en investigaciones que se hicieron. Se descubrieron trabajadores felices e improductivos, infelices y productivos y así se desfiguró la correlación entre satisfacción y productividad.
- El ambiente de las investigaciones siempre fue el mismo: la fábrica. No tuvieron en cuenta otros ambientes, otros tipos de organizaciones, tales como bancos, hospitales, universidades. Esto, como es lógico, reduce la aplicabilidad de sus teorías y conclusiones.
- La teoría de las relaciones humanas se mostró parcializada, restringiéndose a la organización informal.
- La teoría de las relaciones humanas se concentra exageradamente en el estudio de los grupos primarios poniéndolos como su principal campo de acción y supervaloraron la cohesión grupal como condición de elevación de la productividad.
- La escuela de las relaciones humanas, especialmente Mayo y colaboradores más directos, favorecían la administración. Se ha comprobado que desarrolló una sutil estrategia para engañar a los operarios y hacerlos trabajar más y exigir

menos. Esa estrategia manipulativa tendría a modificar el comportamiento del empleado en beneficio de los objetivos de la administración.

El enfoque parcializado de la teoría de las relaciones humanas también se encuentra cuando relega a un plano secundario las recompensas salariales y materiales y enfatiza las recompensas sociales utilizando a estas últimas con el propósito manipulativo de apaciguar a los operarios concediéndoles signos de prestigio y afecto en lugar de incrementos salariales.

**2.1.4 Teoría neoclásica de la administración.** El enfoque neoclásico no es más que la redención de la teoría clásica, actualizada y adaptada a la nueva dimensión de los problemas administrativos actuales y al tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica no es más que la teoría clásica colocada en el modelo de las empresas de hoy, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas.

La teoría neoclásica tiene como característica principal el énfasis que hace en los aspectos prácticos de la administración, su pragmatismo y la búsqueda de resultados concretos y palpables y su poca preocupación por los conceptos teóricos de la administración.

Así mismo contempla que toda organización existe para “alcanzar objetivos y producir resultados<sup>16</sup>”. La teoría neoclásica hace énfasis en los fines y resultados y para ella, son los objetivos los que justifican la existencia y operación de una organización.

En resumen, de la teoría neoclásica se puede decir que surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, quitándole las

---

<sup>16</sup> Ibid., p.187.

exageraciones y distorsiones que presenta y añadiéndole conceptos válidos y relevantes ofrecidos por otras teorías administrativas. El punto básico de la teoría neoclásica es la definición de la administración como una técnica social básica, que obliga a los administradores a conocer los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones fuera de los aspectos técnicos de su trabajo.

La teoría neoclásica nació con el crecimiento exagerado de las organizaciones una de las respuestas que buscó fue con respecto al dilema de la centralización vs. la descentralización. Buena parte del trabajo de los neoclásicos se orienta hacia los factores que conducen a la decisión de descentralización, así como a las ventajas y desventajas que ella produce. Así mismo, enfatiza las funciones del administrador: la planeación, la organización, la dirección y el control. Estas funciones, en su conjunto, forman el proceso administrativo.

**2.1.5 Teoría del comportamiento.** La teoría del comportamiento humano surge al final de la década de los 40 como una redefinición total a los conceptos administrativos. Es así como se redimensiona el enfoque de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de la burocracia, abandonando posiciones normativas y prescriptivas de estas teorías, y adoptando posiciones explicativas y descriptivas, con énfasis en las personas.

Al explicar el comportamiento organizacional, “la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas<sup>17</sup>”. Es por esto que el estudio de la motivación humana se vuelve fundamental dado que en la medida en que se conoce la motivación, se puede determinar cómo se comportan las personas.

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 409.

Con el transcurrir de la teoría de las relaciones humanas, se verificó que el hombre es considerado un animal complejo, dotado de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan a dinamizar el comportamiento humano en dirección de los objetivos personales. Es así como, cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar y siendo un proceso continuo, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas.

Los autores de la teoría del comportamiento, constataron que los administradores necesitan conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

El pilar de la Teoría del Comportamiento está en la motivación. Como significado básico, la motivación es lo que pone en movimiento a las personas y con ello impulsa a la acción. Así mismo, la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

**2.1.5.1 La motivación.** Se refiere a aquellas condiciones o estado internos que activan o dan energía al organismo y conducen hacia una conducta dirigida a determinadas finalidades. Una persona sabe que está motivada cuando piensa, siente y actúa para lograr algo.

Según Alfredo García, en su artículo "Motivación Individual<sup>18</sup>" expone la diferencia entre los motivos, los motivadores y la satisfacción.

El motivo no es un estímulo, aunque ambos poseen el poder de incitar una conducta, el estímulo produce una respuesta determinada en relación con una

---

<sup>18</sup> [www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm)

situación momentánea, mientras que el motivo abarca muchas respuestas y existe antes de que aparezca el estímulo.

En cuanto al motivo y a los incentivos, se define que el incentivo procede de afuera del individuo, mientras que el motivo procede de adentro del individuo.

Así mismo, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos da origen a una propensión, a un comportamiento específico. Este motivo puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente y puede también ser generado internamente por los procesos cognoscitivos del individuo de tal forma que los actos de una persona pueden ser guiados por lo que el piensa, cree, prevé, etc.

Por último, los motivos son expresiones de las necesidades y las motivaciones hacen diferentes a las personas. Las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose distintos patrones de comportamiento, los valores sociales son también diferentes, las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes.

Las capacidades, los valores y necesidades varían en un mismo individuo a través del tiempo.

Los motivadores son “cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra<sup>19</sup>. Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia en lo que una persona realizará.

---

<sup>19</sup> [www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20 individual.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm)

En cuanto a la diferencia entre motivación y satisfacción, se establece que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, mientras que la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo.

En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

**2.1.5.2 Clasificación de las teorías motivacionales.** Actualmente las teorías motivacionales se pueden clasificar en Teorías de Contenido Motivacional y Teorías del Proceso Motivacional. Las cuales se explican a continuación.

Tabla 3. Clasificación de las teorías motivacionales

TEORÍAS DE CONTENIDO MOTIVACIONAL	TEORIAS DEL PROCESO MOTIVACIONAL
Maslow: Fisiológica, <u>Seguridad</u> , Sociales, Estima Y Autorealización. Alderfer: Crecimiento, Relacionales y Existenciales Herzberg : Higiénicos y Motivacionales McClelland: Logro, Afiliación y <u>Poder</u>	Vroom : Expectativas Festinger : Equidad

Fuente: [www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20 individual.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm)

**2.1.5.2.1 Teorías del contenido motivacional.** Abraham Maslow, presentó una teoría de la motivación, según la cual “las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia.”<sup>20</sup> “

La motivación humana es cíclica y orientada a las diferentes necesidades, ya sean fisiológicas, sociales y psicológicas. Las necesidades están arregladas en orden

<sup>20</sup> CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Editorial Mc Graw Hill., 1989. p. 407-415.



de preponderancia, en la cual las necesidades sucesivas surgen solo a medida de que se ven suficientemente satisfechas las necesidades básicas.

La cualidad dinámica de la jerarquía de las necesidades, tiene importantes consecuencias en la motivación de la gente en el trabajo. A medida que las necesidades de nivel inferior se encuentran relativamente satisfechas, se vuelven directamente menos motivadoras del comportamiento. La persona es motivada principalmente, por el siguiente nivel de necesidades insatisfechas.

La jerarquía de necesidades de Maslow consta de 5 niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit; el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Finalmente, las necesidades de déficit están dadas por las necesidades fisiológicas, de seguridad de afiliación o sociales, de estima y del ser autorrealización.

En este orden, las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Las necesidades de seguridad están relacionadas con la necesidad de protección contra el peligro y las privaciones. En cuanto a las necesidades de afiliación, se presentan por la naturaleza social de los seres humanos. Es así como los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás. Hace referencia a las necesidades, de amistad o de pertenencia a grupos.

Una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Es allí en donde nacen las necesidades de estima. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como

poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo. Se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas. Esta directamente asociada con la reputación, reconocimiento, autorespeto, amor. Y por último están las necesidades del ser.

Maslow consideró las necesidades del Ser, como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. Es la realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales. Es una necesidad continua en donde el ser humano busca hacer lo máximo que pueda dar de sí, para mejorar o solucionar lo que está “estropeado” en el mundo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano<sup>21</sup>:

1. El comportamiento es causado: Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

---

<sup>21</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill Inteamerica, S.A. 1997. p. 49-51.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes<sup>22</sup>:

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.)
- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.
- En la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales de estima y de autorrealización
- Las necesidades más bajas (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo

Mientras Maslow sustentaba su teoría de la motivación en las diversas necesidades del ser humano, Frederick Herzberg, presentaba una teoría en donde la motivación humana estaba afectada por el ambiente externo. La teoría de Herzberg, se fundamenta en los factores que influyen que pueden ser higiénicos y factores motivacionales.

---

<sup>22</sup> Ibíd., p. 55.

Los factores higiénicos<sup>23</sup>, extrínsecos, de mantenimiento o de empleo, se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Son condiciones administradas y decididas por la empresa. No son motivadores pero son fuente de insatisfacción y generan fuertes sentimientos negativos.

Estos factores higiénicos son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados y en el mejor de los casos la presencia de estos factores brinda a los trabajadores un estado neutro.

Existen otras condiciones de trabajo que operan primordialmente para aumentar la motivación y la satisfacción en el empleo, Los factores motivacionales o intrínsecos los cuales están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Siendo así, están bajo el control del individuo, pues se relacionan con el que él hace y desempeña.

Cuadro 2. Definición de factores de Herzberg

<b>FACTORES MOTIVACIONALES ( Satisfactores )</b>	<b>FACTORES HIGIÉNICOS ( Insatisfactores )</b>
Como se siente el individuo en relación con su cargo - Contenido del cargo	Contexto del cargo ( Como se siente el individuo en relación con su empresa)
El trabajo en sí Realización Reconocimiento Progreso profesional Responsabilidad	Las condiciones de trabajo Administración de la empresa Salario Relaciones con el supervisor Beneficios y servicios sociales.

Fuente: CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill – Segunda Edición en español. 1990, México. p. 414.

Las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg presentan aspectos en los que coinciden, como son:

Cuadro 3. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg

<sup>23</sup> Ibíd., p. 54.

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW	TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
Autorrealización	MOTIVACIONALES	Trabajo desafiante, Logros, Crecimiento en el trabajo
Ego - Estima o Status		Progreso, Reconocimiento, Status
filiación o Aceptación	HIGIENICOS	Relaciones interpersonales, políticas, Administrativas de la compañía. Calidad de la Supervisión
Seguridad		Condiciones de trabajo, Seguridad en el puesto, Calidad de la Supervisión.
Necesidades Fisiológicas		Sueldo, Vida Personal.

Fuente: CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill – Segunda Edición en español. 1990, México, p. 416.

En otro orden de ideas, la motivación para el trabajo comprende una completa interrelación entre variables como: las expectativas que varían de acuerdo a las necesidades y aspiraciones a lo largo del tiempo y la relación que se establece entre los resultados y las posibles recompensas, y las recompensas en sí mismas.

Por otra parte se presenta la teoría desarrollada por David McClelland<sup>24</sup>. Esta teoría, se centra en la explicación del éxito en base a la motivación. Se aprecia entonces el predominio del concepto de necesidad de logro en los individuos, a las necesidades de afiliación y a las necesidades de poder, referidas a ejercer el control sobre otros.

Las personas con motivación al logro se caracterizan por ser personas a las que les gustan las situaciones en las que toma personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas. Tiende a fijarse metas moderadas y a

<sup>24</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/personal-universitario/personal-universitario.shtml>

tomar “riesgos calculados” y desea una retroalimentación concreta acerca de qué tan bien se está desempeñando.

Con relación a la motivación de afiliación, debe considerarse que la gente varía en cuanto a sus necesidades sociales. Una persona con una alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otras. Su mente va hacia estos temas cuando esta soñando despierto o cuando no necesita concentrarse en nada en particular, en vez de pensar en definir y resolver problemas de su tarea.

Está demostrado que la gente con motivación a la afiliación tiende a buscar a los demás para confirmar sus propias creencias o para mitigar las tensiones de la incertidumbre. Existe un comportamiento común y es el de la interacción social con otros. Sin embargo, este comportamiento tiene múltiples orígenes. En algunos casos el comportamiento de afiliación va unido a la reducción de ansiedad, o contribuye más a asegurar la aprobación social de los propios puntos de vista.

Los orígenes de la necesidad de afiliación, cualesquiera que éstos sean, tienden a producir esquemas de comportamiento similares. Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otros y toman medidas para ser admitidas por éstos; tratan de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, suavizan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan a otros, y desean ser admirados en retribución.

Los individuos con una alta motivación al poder pasan más tiempo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellos que tienen una baja motivación al poder. Necesitan ganar argumentos, persuadir a otros, prevalecer, y se sienten incómodos sin cierto sentido de poder.

Uno de los problemas con respecto al poder se encuentra en sus connotaciones emocionales negativas. Estamos acostumbrados a considerarlos por lo menos un poco desagradable. Manipular o ser “maquiavélico” sugiere a la mayoría de la gente algo repugnante. Sin embargo, no es necesariamente indeseable poseer una fuerte inclinación hacia el poder ni es equivalente a un defecto de carácter. El poder realmente tiene dos caras. La primera es la que origina las reacciones negativas. Esta cara del poder es la que se relaciona con dominio-sumisión, con personas que tiene que salirse con la suya o que pueden controlar a los demás.

La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados. El líder activo que ayuda a su grupo a formar metas desempeña un papel no de subordinar y dominar gente, sino de asistirle para que pueda expresar su propia fuerza y capacidad a fin de así lograr sus metas.

**2.1.5.2.2. Teorías del proceso motivacional.** Un segundo grupo de teorías son las referidas al proceso motivacional cuyo énfasis se centra en los mecanismos por los que se logra la motivación. Según Adalberto Chiavenato<sup>25</sup> existe otro sistema, para explicar la forma en que se motiva a las personas, y esta es la teoría de expectativas. Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla.

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO Adalberto. Administración de recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill Inteamerica, S.A. 1997, p. 59.

esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta<sup>26</sup>. En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

La teoría de la equidad o igualdad, planteada por Festinger, señala que los empleados requieren percibir equidad o justicia en sus puestos de trabajo o empresa. Las personas tienden a comparar su actuación con las de otros y hacer juicios al respecto; la persona estará motivada en proporción con la justicia que percibe en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación a la que otro recibe por lo que da. Dentro de las conclusiones generales de esta teoría se tiene:

Cuadro 4. Criterios de la teoría de la equidad

COMPARACIÓN	PERCEPCIÓN	COMENTARIOS
Si la relación del esfuerzo aportado por el individuo con relación a los resultados obtenidos por el mismo. ES MENOR QUE la relación del esfuerzo aportado por el individuo con relación a los resultados obtenidos por otra persona.	Injusticia / premio menor al merecido.	Se obtiene un premio menor al que cree que merece.

---

<sup>26</sup> Ibíd., p. 60.



Si la relación del esfuerzo aportado por el individuo con relación a los resultados obtenidos por el mismo. ES IGUAL A la relación del esfuerzo aportado por el individuo con relación a los resultados obtenidos por otra persona.	Equidad / premio igual al merecido	
Si la relación del esfuerzo aportado por el individuo con relación a los resultados obtenidos por el mismo. ES MAYOR QUE la relación del esfuerzo aportado por el individuo con relación a los resultados obtenidos por otra persona.	Injusticia / premio mayor al merecido.	Se obtiene un premio mayor al que cree que merece.

Fuente: Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>

**2.1.6 La teoría de La Calidad.** La propuesta efectuada por Deming, se basa en las ideas propuestas por la escuela de la motivación interiorizada. La filosofía de Deming esta basada en que cuanto mejor se sienta el trabajador con en su ambiente de trabajo, mayor será su rendimiento<sup>27</sup>.

Es por ello, que Deming valida principios de la Teoría de las relaciones humanas como son: la relación directa entre el rendimiento y el ambiente cómodo y seguro; la importancia de la actitud comprensiva y justa del jefe y considera que una forma de motivar a los empleados es mediante los elogios y la aprobación del grupo de trabajo.

Refiriéndose a las necesidades que deben ser satisfechas, Deming no solo cree que las necesidades satisfechas deben ser las egocéntricas, sino que también piensa que las necesidades de seguridad y las sociales son muy importantes para los trabajadores, representando así una muy buena forma de motivación para los empleados.

---

<sup>27</sup> Ibid., p. 61.

La capacitación y el adiestramiento constante en lo que respecta a los nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma, es necesario y muy importante. También es esencial brindarle al personal un mejor y más cómodo lugar donde reunirse, ya sea para tomar sus descansos o para seguir programando actividades. Además, considera importante que el personal cuente con todo el material que necesita para realizar su tarea.

El fomento de las actividades conjuntas entre las diferentes áreas también es una forma de mejorar la productividad del personal ya que permitirá la creación de un vínculo entre el mismo.

**2.1.7 Estilos de administración.** Una vez conocidos los diferentes aspectos motivacionales de los individuos, es necesario considerar los estilos de administración. Los estilos de administración dependen sustancialmente de las convicciones que los directivos tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas creencias moldean la manera de conducir el trabajo, de planear y de organizar las actividades.

**2.1.7.1 Teoría X y Y.** Douglas McGregor<sup>28</sup> realizó sus estudios en la identificación del lado humano de las organizaciones. Describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y.

La TEORÍA X está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Editorial Mc Graw Hill – Segunda Edición en español. 1990, p. 416.

En la TEORÍA Y, los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Las diferencias entre estas dos teorías se puede apreciar en a la siguiente tabla:

Cuadro 5. Suposiciones Teoría X y Teoría Y

TEORÍA X	TEORÍA Y
Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo y en lo posible tratan de evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad natural como el descanso y el juego.
Hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones.	El individuo ejercerá la auto-dirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.
Rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal.	El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad.
Anteponen la seguridad a todos los demás factores y mostrarán poca atención. Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad natural como el descanso o el juego.	La creatividad, o sea, la capacidad de tomar decisiones innovadoras está garantizada en la población sin ser necesariamente de los niveles gerenciales.

Fuente: CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill – Segunda Edición en español. 1990, México Pág. 417.

**2.1.7.2 Teoría Z.** La “teoría Z” también llamada “método japonés”, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador). Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la

confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi<sup>29</sup>, considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez; entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi: confianza, atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas.

Ouchi<sup>30</sup> identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.

---

<sup>29</sup> OUCHI, William. Teoría Z México Editorial Perseus.1981. Pág. 52.

<sup>30</sup> Ibíd., p.52.

- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- Re-evaluar el progreso hasta este punto.
- Participar al sindicato en el proceso.
- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- Implementación final hasta este punto.
- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas.

**2.1.8 Concepto actual del trabajo.** La época actual, es considerada como la era de la “información y el conocimiento” y esto a transformado el concepto de trabajo notablemente. Es así como “el trabajo” es “concebido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas que el trabajador debe desempeñar, se centran en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece<sup>31</sup>.”

El concepto de “talento humano” ha cobrado gran importancia y el “conocimiento”, se ha reconocido como un elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. El éxito de las empresas está cifrado en el aporte humano y no

---

<sup>31</sup> VARGAS, F; Casanova, F; Montanaro L: El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación , Cinterfor, España. Editorial OIT. 2001. pág. 9

en la ejecución de tareas. Por esto, “el trabajador debe volcar todos sus conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas y comprensión del proceso productivo para el logro de resultados”

El ambiente laboral exige respuestas más rápidas que no se pueden dar bajo los conceptos tradicionales de las organizaciones. Existe mayor exposición a la competencia mundial, y la tendencia es a la globalización de los mercados en donde la calidad esta directamente asociada a la reducción de costos. Las empresas han visto la necesidad de generar ventajas competitivas y diferenciarse, para permanecer en el mercado.

Las estrategias empresariales hacia la competitividad se enfocaron a realizar cambios dentro de las estructuras organizacionales y establecer relaciones entre la función productiva y otros agentes como los proveedores, consultores, contratistas, trabajadores, clientes entre otros. Lo importante no eran los activos fijos y financieros sino los intangibles como el conocimiento, la formación, la innovación y motivación. La tecnología y la ciencia están al alcance de todos y la diferenciación sólo es posible a través del factor humano.

Con esto se puede concluir, que el surgimiento del enfoque de “competencia laboral” está relacionado directamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa para afrontar el mercado a través de una diferenciación que solo se logra a partir del desarrollo de sus mal llamados “recursos humanos”.

### 3. COMPETENCIAS LABORALES

#### 3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

El concepto de “Competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo.

McClelland logró identificar una serie de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma como describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban el trabajo que en las descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

El concepto de competencias ha sido aplicado por diversos países de acuerdo con las necesidades y utilidades diferentes. Es así como en Inglaterra, el concepto fue aplicado para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación académica. Lo anterior debido a que se pudo establecer que no existía una adecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas, esto por cuanto el modelo utilizado valoraba más la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo.

En Estados Unidos, la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de la gente. Fue así como en 1992, “Secretary’s Commission on Achieving News Skills” identificó cinco categorías generales de competencia a las que se les llamó “competencias transversales”:

- Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
- Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.
- Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.
- Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipo<sup>32</sup>.

El concepto general de competencia la establece como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. No es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada<sup>33</sup>”.

La aplicación en América Latina se ha encaminado en el diseño de políticas para generar empleo que mejoren la transparencia en el mercado de trabajo y faciliten un mayor y mejor acceso a la capacitación más pertinente y efectiva.

### **3.2 CONCEPTOS DIVERSOS SOBRE COMPETENCIA LABORAL**

El concepto de Competencia Laboral ha variado en la medida en que avanzan los acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo. Sin embargo las variadas explicaciones manejan elementos comunes.

Anne Marelli define: “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para introducir los

---

<sup>32</sup> Ibid.. Pág. 15

<sup>33</sup> [www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm](http://www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm)



resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos<sup>34</sup>.

Por otra parte, Ibarra en su documento "Formación de Recursos Humanos y Competencia laboral" la define como: "la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser"<sup>35</sup>

Considerando que la competencia laboral es "una capacidad laboral, medible y demostrable" es necesario conocer las diferencias perspectivas con las que se maneja el concepto. Según Gonzzi<sup>36</sup> existen tres grandes tendencias como son: primero, como una Lista de tareas desempeñadas; segundo como un conjunto de atributos personales y por último el enfoque integrado u "holístico".

En el enfoque de competencia a través de las tareas desempeñadas, las competencias se consideran como la descripción de las grandes tareas que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. No considera el concepto general de la ocupación, las relaciones y la interacción entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación. Por lo tanto, no tiene en cuenta los efectos del trabajo en equipo, la toma de decisiones o el juicio aplicado en la solución de problemas.

El desarrollo de éste concepto ha llevado al enfoque de la competencia en términos de atributos personales. Es así como se consideran las características de las personas y su aplicación en el trabajo. Los atributos se describen en forma

---

<sup>34</sup> MARELLI Anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias. Documentos de trabajo 1999, citado por Vargas, F ; Casanova, F; Montanaro L. España. Editorial OIT. p. 23

<sup>35</sup> IBARRA Agustín . Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín cintefort/OIT No. 149.2000, citado por Vargas, F ; Casanova, F; Montanaro L. España. Editorial OIT. p. 23

<sup>36</sup> GONZCI Andrew. Instrumentación basada en competencias. 1996, citado por Vargas, F ; Casanova, F; Montanaro L. España. Editorial OIT . Ibíd. p. 24

genérica, y por esto que su aplicación se permite en diversos contextos. Bajo este concepto, la competencia laboral está definida en el ámbito de lo que la persona sabe hacer, puede hacer y quiere hacer.

De la combinación de estos dos enfoques, resulta el Enfoque Integrado (holístico) de Competencia. En este concepto se integra e interrelacionan los atributos y las tareas, permitiendo que ocurran varias acciones intencionales y considera el contexto y la cultura de trabajo.

Con base en las anteriores definiciones, Vargas define la Competencia laboral como: “la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo<sup>37</sup>.”

Por otra parte, Spencer y Spencer<sup>38</sup> define competencia como una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad o un desarrollo superior en el 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. Al afirmar “Casualmente relacionada”, significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. “Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, Pág. 30

<sup>38</sup> ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004. p. 78.

Gráficamente se pueden dividir las competencias en dos grandes grupos, a través del MODELO ICEBERG:

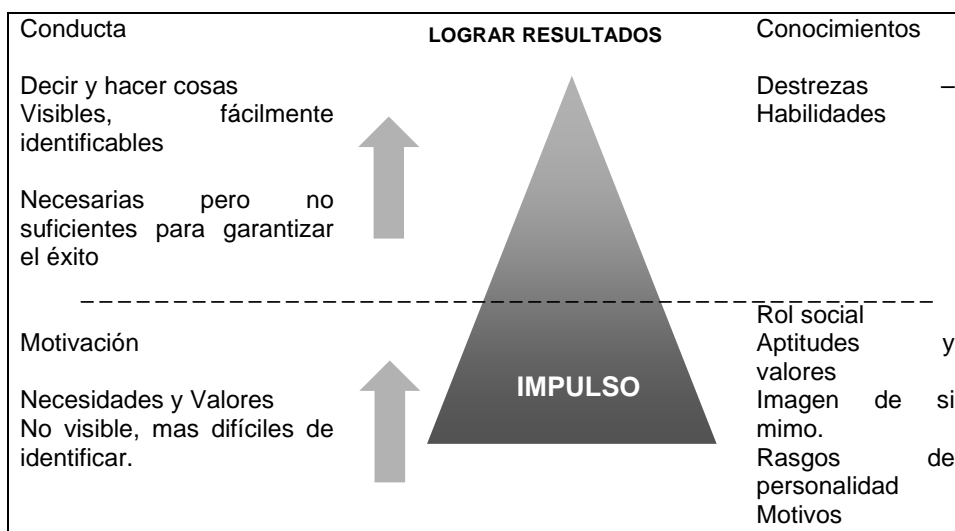


Figura 7. Modelo del Iceberg

- Conocimientos: La información que una persona tiene de un área particular.
- Destrezas o Habilidades: Capacidad de una persona para hacer algo. Aptitudes.
- Rol Social: El patrón de comportamiento de una persona que es reforzado por su grupo de referencia.
- Actitudes y valores: esta relacionado con lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer.
- Imagen de sí mismo: Concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, personalidad y valor.
- Rasgos: Aspecto típico del comportamiento de una persona.
- Motivos: se considera que son los aspectos que dirigen el comportamiento de una persona en un área particular (logro, afiliación, poder).

### 3.3 CORRIENTES

Debido a la diversidad cultural social y organizacional, existen tres tipos de corrientes, reconocidas a nivel mundial: La funcional, la conductista y la constructivista. La diferencia radica en el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Según Olga Benavides Espíndola, en su libro *Competencias y Competitividad*, las características de cada una de las corrientes, son<sup>39</sup>:

El modelo funcional surge en Inglaterra y se enfoca en los desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, como consecuencia de un análisis de las funciones que conforman el proceso productivo. En otros términos, estas competencias se generan a partir de la identificación de las relaciones existentes entre el problema-resultado-solución.

Este enfoque es comúnmente usado a nivel operativo y en aspectos técnicos que lo convierte en el primer nivel de los desempeños mínimos esperados por el personal. Su construcción se basa en el análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos necesarios para la obtención de resultados y la demostración del desempeño de cada empleado, adicionalmente colaboran en su construcción trabajadores expertos con el fin de realizar el análisis de funciones con conocimiento de causa. Esto conlleva a la identificación de estándares.

---

<sup>39</sup> BENAVIDES ESPÍNDOLA Olga. *Competencia y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia . Editorial Mac Graw Hill, 2001. p 37

En cuanto al modelo conductista, este nace como resultado de las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos; y se enfoca en identificar las capacidades de fondo de la persona para lograr desempeños superiores, este modelo aplica a los niveles superiores en la organización ya que su desempeño se desarrolla en circunstancias no predefinidas. Estas competencias se investigan y se seleccionan por parte de la dirección general y/o asesores. Con el fin de establecer una cultura organizacional enfocada en las categorías seleccionadas y proyectadas en el día a día y en cada individuo. Su construcción se genera mediante la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios y castigos), con el fin de reforzarlas.

Por último, el modelo constructivista nace en Francia y construye las competencias del personal a partir del análisis y proceso de solución de problemas que se presentan en la organización. En este enfoque se muestra la interrelación de las competencias con los procesos de la organización. La construcción de estas competencias se enfoca en la capacidad democrática ya que agrupa el contexto, la razón de ser, la capacidad de respuesta de la organización y le da igual importancia a la persona, sus objetivos y sus posibilidades. En otros términos permite un escenario de construcción grupal.

### **3.4 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS**

Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es necesario, que en la persona estén presentes los siguientes aspectos:

- Saber: es el conjunto de conocimientos que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- Saber hacer: Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que tiene frente a un tema para dar solución a las situaciones presentadas. Esta relacionado con las habilidades y destrezas.

- Saber estar: Se refiere a la capacidad de ajustar sus “saber” y su “saber hacer” a la cultura de su entorno, ya sea a la de empresa o de su grupo de trabajo.

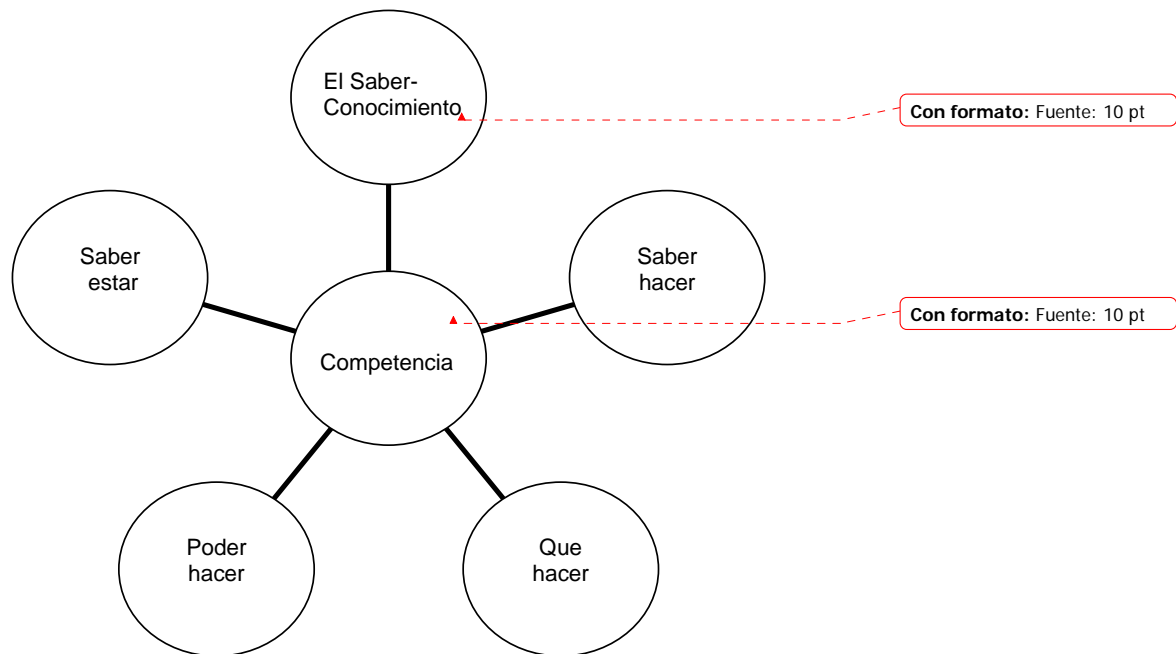


Figura 8. Componentes de la competencia

- Querer hacer: Adicionalmente, la persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que compone la competencia. Es decir, que sus aspectos motivacionales estén directamente relacionados con lo que la persona hace.
- Poder hacer: este aspecto se refiere a las características de la organización. Es decir que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos dentro de la competencia.

Cada comportamiento asociado a una competencia, se produce por el efecto conjunto de los cinco aspectos antes mencionados. Con lo anterior, se puede concluir que una competencia esta integrada de todos los componentes en el desempeño laboral. Para facilitar el desarrollo de las competencias, es necesario realizar el análisis de manera integral para definir los aspectos fuertes de la persona y ayudarlo en las áreas por mejorar.

### **3.5 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

**3.5.1 Clasificación según Olga Benavides.** Existen tantas clasificaciones como autores han investigado sobre el tema. Una primera clasificación es la ofrecida por Olga Benavides, en su libro “Competencias y Competitividad<sup>40</sup>”, los estudios organizacionales se proyectan a través de tres tipos de competencias fundamentales, los cuales implican discriminarse y usarse dependiendo de los objetivos organizacionales. Ellas son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

- Las competencias genéricas

Son una serie de características necesarias para los individuos que pueden ser generalizadas para una empresa, entidad, consorcio, sector o Estado. El objetivo de estas competencias es fortalecer la identidad de la organización ya que son generadas de sus políticas y objetivos. Se usan cuando se va a determinar competencias con base en la orientación organizacional. Estas se establecen dependiendo si se necesitan para desempeñar un empleo o grupo de empleos, si son para ingresar o permanecer en una empresa, consorcio o sector, o dependiendo de los niveles gerenciales (alta gerencia, mandos medios, entre otros).

- Competencias Laborales

---

<sup>40</sup> BENAVIDES ESPÍNDOLA Olga. Competencia y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia. Mac Graw Hill 2001, P 35-39

Las competencias Laborales o gerenciales son una serie de atributos personales visibles que se aportan en el ámbito laboral o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias gerenciales reúnen los elementos que identifican al ser humano, como son: Conocimientos, Habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos, temperamento, motivos y necesidades.

- Competencias Básicas

Las competencias básicas se enfocan en tres grupos fundamentales; Las habilidades básicas: como capacidad lectora, escritura, aritmética y matemáticas, saber expresarse y el saber escuchar. El desarrollo del pensamiento: como pensamiento creativo, solución de problemas, la toma de decisiones, la asimilación y comprensión y por ultimo la capacidad e aprender y razonar y las cualidades personales: la autoresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, auto dirección y la integridad.

**3.5.2 Competencias Charles Woodruffe.** Según Charles Woodruffe, las competencias pueden seleccionarse y aplicarse dependiendo del empleo. Su lista de competencias genéricas es<sup>41</sup>:

Cuadro 6. Competencias genéricas según Charles Woodruffe

<b>Amplitud de conocimientos para estar bien informado</b>
Desarrolla y mantiene canales de comunicación dentro de la organización y fuera de ella; utiliza tecnología para ganar información; es consciente de lo que debería estar pasando y del progreso que se ha conseguido hasta ahora; está al tanto de los desarrollos políticos y económicos en los ámbitos local, nacional e internacional; hace seguimiento de las actividades de la competencia.
<b>Astucia para tener un entendimiento claro.</b>
Tiene una vista panorámica de los asuntos, recoge información continuamente; relaciona la información que obtiene; llega al punto central del problema, identifica las líneas más productivas de investigación; analiza todas las variables que afectan un asunto; adapta su pensamiento a la luz de la nueva información; tolera y maneja ideas o información conflictiva o ambigua.
<b>Razonamiento para encontrar alternativas</b>
Genera opciones; evalúa las opciones teniendo en cuenta los aspectos negativos o positivos de su uso; anticipa necesidades de recursos; anticipa los efectos de las opciones en otras personas; demuestra sentido común e iniciativa.

<sup>41</sup> Ibíd., p 40 -41



<b>Organización para trabajar productivamente</b>
Identifica prioridades, organiza actividades antes del plazo límite; identifica y organiza los elementos de las tareas; anticipa recursos necesarios; ubica los recursos para las tareas; establece los objetivos para el personal; maneja su tiempo y el de los demás.
<b>Se enfoca en conseguir resultados</b>
Propone soluciones en el marco de tiempo; crea o adapta procedimientos para asegurar resultados en los problemas; supera inconvenientes personales para asegurarse de que los problemas sean resueltos; anticipa ideas; propone retos; lucha por conseguir nuevos negocios; ubica objetivos personales; reconoce lugares para enriquecimiento personal; adquiere nuevas habilidades y acepta nuevos retos.
<b>Liderazgo</b>
Transmite y expresa su habilidad a los demás; está preparado para tomar y apoyar decisiones, habilidades para calcular riesgos, aconseja a áreas inexpertas.
<b>Sensibilidad para identificar otros puntos de vista</b>
Escucha los puntos de vista de otros; se adapta a otras personas; tiene en cuenta las necesidades de otros; demuestra empatía en comunicaciones orales y escritas; está consciente de las expectativas de los otros.
<b>Cooperación para trabajar en equipo</b>
Involucra a otras en su área y en sus ideas; mantiene informados a los demás; hace uso de servicios de apoyo disponibles; utiliza las habilidades de los miembros del equipo; está abierto a ideas y sugerencias
<b>Orientación a conseguir objetivos a largo plazo</b>
Se mantiene dentro del plan; sacrifica el presente por el futuro; lucha contra el tiempo cuando las condiciones son favorables.

Fuente: Benavides Espíndola Olga. Competencia y Competitividad : Diseño para organizaciones latinoamericanas. Mac Graw Hill 2001, p. 37.

**3.5.3 Competencias según Dulewicz.** Dulewicz<sup>42</sup> define competencias para gerencias intermedias a las que denomina supracompetencias que desglosa en 4 grupos que contienen series de competencias.

Tabla 4. Competencias genéricas según Dulewicz

<b>Aspecto</b>	<b>Competencias</b>
Intelectual	Perspectiva estratégica    Análisis y valoración Planeación y organización
Adaptabilidad	Adaptabilidad y resistencia
Interpersonal	Manejo del personal    Persuasión    Comunicación oral Asertividad y decisión    Sensibilidad interpersonal
Orientación a resultados	Energía e iniciativa    Motivación al logro Sensibilidad para realizar negocios.

Fuente: BENAVIDES ESPÍNDOLA Olga. Competencia y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia. Editorial Mac Graw Hill 2001, p.42.

<sup>42</sup> Ibíd.,p.42.

**3.5.4 Clasificación según Alvaro de Ansorena Cao.** Otro autor, que clasifica las competencias es Alvaro de Ansorena Cao<sup>43</sup>, quien establece los siguientes grupos:

- Competencias generales: se refieren a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independiente de aspectos como el dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos.
- Competencias técnicas: se refieren a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica.

A su vez, las competencias generales se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Metahabilidades: son habilidades de tipo elemental, general, básicas en el individuo. Son desarrolladas a través de los procesos de inculturación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas, y que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional de un desempeño profesional eficaz y eficiente.
- Beta habilidades: estas habilidades resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada. Posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades más específicas.
- Habilidades Operativas: Se relacionan directamente con desempeño eficaz de los puestos de trabajo, desde el punto de vista de una actuación personal.
- Habilidades interpersonales: Se trata de habilidades que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto con otras personas.
- Habilidades directivas: estas habilidades son imprescindibles en la ejecución de tareas de dirección de otras personas.

---

<sup>43</sup> ANSORENA CAO Alvaro de. 15 pasos para la selección de personal con éxito. 3 Edición. España. Editorial Paidós 2000 P. 172-175

Así, el formula la siguiente clasificación:

Cuadro 7. Clasificación de las Competencias, según Ansorena Cao

<b>CLASIFICACION</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>METAHABILIDADES</b>	Adaptabilidad Aprendizaje Energía Independencia Juicio Sensibilidad interpersonal	Análisis de problemas Decisión Flexibilidad Integridad Resolución Tolerancia al estrés
<b>BETAHABILIDADES</b>	Ambición profesional Gama de intereses amplia Impacto Tenacidad	Conocimiento del entorno Innovación/Creatividad Orientación al logro Toma de riesgos
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>	Análisis numérico Autoorganización Comunicación escrita Dominio de la comunicación no verbal Facilitar/participar en reuniones Orientación ambiental	Atención al detalle Comunicación oral Disciplina Sentido de la urgencia
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	Atención al cliente Escucha activa Dominio de los medios audiovisuales Orientación al cliente Presentación Trabajo en equipo/cooperación	Capacidad de negociación Persuasión Sociabilidad
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	Control directivo Desarrollo/apoyo de colaboradores Espíritu emprendedor Evaluación de los colaboradores Identificación directiva Liderazgo de personas Sensibilidad organizacional	Delegación Liderazgo de grupos Planificación y organización Visión

Fuente: Ansorena Cao Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito 3 Edición Pág. 75

**3.5.5 Clasificación según Spencer & Spencer.** Por otra parte, Spencer & Spencer<sup>44</sup> clasifica las competencias según las siguientes características:

<sup>44</sup> ALLES Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004 p 80.

Tabla 5. Clasificación de las Competencias, según Spencer & Spencer

ASPECTO	COMPETENCIA
Competencias de logro y acción	Orientación al logro Preocupación por el orden, la calidad y la precisión, Iniciativa Búsqueda de información.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Influencia e impacto Construcción de relaciones Conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Desarrollo de personas Dirección de personas Trabajo en equipo Cooperación Liderazgo
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico Razonamiento conceptual Experiencia técnica/profesional/de dirección.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol Confianza en si mismo Comportamiento ante los fracasos Flexibilidad.

Fuente: ALLES Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004 p 83.

Adicionalmente el autor clasifica las competencias en dos categorías “punto inicial y diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

Las competencias de punto inicial son las características esenciales que son necesarias en cualquier empleo, es el mínimo de los requisitos para desempeñarse bien. Las competencias diferenciales son aquellas que diferencia a las personas de niveles gerenciales.

**3.5.6 Clasificación según Claude Levy-Leboyer.** Un autor representativo en el tema de las competencias es Claude Levy-Leboyer<sup>45</sup>, quien habla de competencias individuales y competencias organizacionales.

<sup>45</sup> Ibíd., p. 83.

Las competencias individuales son de propiedad del individuo y consisten en la integración y coordinación de conocimientos y cualidades individuales. Estas se identifican a través del análisis del comportamiento. El diagnóstico de las competencias individuales permite identificar lo que los individuos aportan al ejercicio de la misión para que sea realizado lo mejor posible.

Las competencias organizacionales son de propiedad de la empresa y están constituidas en la integración y coordinación de las competencias individuales. Estas son identificadas mediante la utilización de métodos de análisis de mercado y de la evolución de los proyectos de la empresa. El diagnóstico permite definir los nichos de mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

**3.5.7 Clasificación de competencias según Nadine Jolis.** Finalmente, Nadine Jolis<sup>46</sup> afirma que “las competencias son diferentes y se correlacionan entre si y se dividen en competencias teóricas, competencias prácticas y competencias sociales:

- Competencias Teóricas: son aquellas que permiten interrelacionar los conocimientos adquiridos en la formación con la información.
- Competencias prácticas: procesar la información.
- Competencias Sociales: logran las interrelaciones de los individuos en los grupos de trabajo.
- Competencias de conocimiento (Combinar y resolver): para convertirlos en acciones operativas o mejorar los procedimientos con calidad.

---

<sup>46</sup> Ibíd., p. 86.

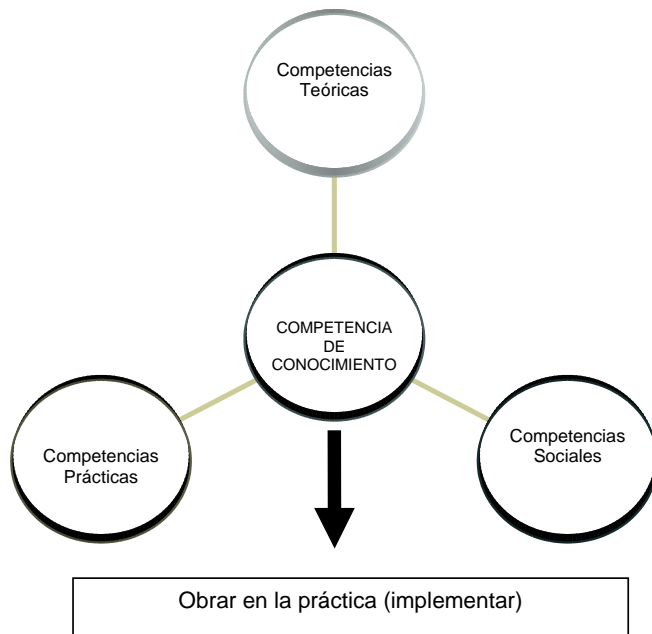


Figura 9. Clasificación de las competencias según Nadime Jolis

### 3.5.8 Relación entre la teoría de Daniel Goleman, Inteligencia emocional y las competencias

Las competencias también se han relacionado con el concepto de inteligencia emocional. Al respecto, el autor de esta teoría Daniel Goleman, no manifiesta de manera explícita el tema de las competencias, si embargo es posible realizar la asociación cualidades personales e inteligencia emocional.

La consultora Silvia Castañeda<sup>47</sup>, en una de sus conferencias, presenta la siguiente tabla, en donde relaciona las competencias con la inteligencia emocional.

Cuadro 8. Competencias de inteligencia emocional

	<b>COMPETENCIA PERSONAL (INTERNA- SÍ MISMO)</b>	<b>COMPETENCIA SOCIAL (EXTERNA- OTROS)</b>
<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>AUTOCONOCIMIENTO</b> Conciencia emocional de si mismo: Reconocer las emociones y sus efectos Evaluación precisa (fuerzas y límites) Confianza en si mismo: certeza sobre el propio valor y facultades.	<b>CONCIENCIA SOCIAL</b> Empatía Orientación al Servicio Aprovechar la diversidad Desarrollo de otros
<b>REGULACIÓN</b>	<b>GERENCIA DE SI MISMO</b> Control de emociones Confiabilidad Cocientización Adaptabilidad Orientación al logro Iniciativa.	<b>GERENCIA DE RELACIONES</b> Influencia Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo Catalizador del cambio Construir Vínculos Trabajo en equipo y colaboración.

Fuente: Consultora Silvia Castañeda, Conferencia: "Gestión de Recursos humanos por competencias", Tunja noviembre de 2004.

De esta forma el proceso va de lo general a lo particular, determinando qué función es necesaria realizar para lograr que se ejecute la inmediatamente anterior. La lógica se desarrolló por el método de Causa –efecto o problema – solución. El resultado de este análisis se representa en un mapa funcional o árbol de funciones.

La relación parte de la necesidad de considerar el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales, frente el coeficiente intelectual. Así

<sup>47</sup> Consultora Silvia Castañeda, Conferencia: "Gestión de Recursos humanos por competencias", Tunja noviembre de 2004

mismo, el “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y las experiencias, se combina necesariamente con el “querer” hacer.

En conclusión, como la inteligencia emocional esta relacionada con el comportamiento del individuo con sí mismo y con los demás en situaciones específicas, es este comportamiento el que es considerado como una competencia, vital en el mundo empresarial de hoy.

### **3.6 ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS**

Toda competencia esta compuesta por: un nombre, una definición, unos grados o niveles. Y para esta definición de los elementos es imprescindible la participación de la máxima dirección de la empresa. El compromiso gerencial se fundamental por cuanto la definición de las competencias debe responder a “hacia donde va la empresa” y cuales son las características que debe tener la gente para lograr los objetivos organizacionales.

El nombre se refiere a la característica que indica la forma de comportamiento o de pensar requerida para la realización de la actividad con éxito. El nombre como tal, puede considerar muchos conceptos y cada autor determina según su criterio como desea utilizarlos.

Estas características (o competencias) que garantizan el éxito, pueden ser los conocimientos, que se derivan de la aplicación de una técnica específica; las habilidades que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia y las cualidades que pueden estar relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> ALLES Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. p. 57.



La definición, corresponde a la explicación exacta o descripción en donde se especifica el significado que se ha terminado. Esta definición puede ser tomada de diccionarios de competencias previamente establecidos o puede corresponder al significado que tiene para la organización dentro de su contexto.

Una vez se cuenta con la definición se entra al establecimiento de los grados o niveles. Estos grados o niveles dependen de la necesidad y especificidad con la que se quiera contar. Básicamente, se manejan rangos que van de Alto o desempeño superior a bajo o insatisfactorio. Como ejemplo, se cita el modelo de grados utilizado por Martha Alles<sup>49</sup>:

**A:** Alto o desempeño superior. Hace referencia a una desviación por encima del promedio de desempeño. Corresponde a una situación en donde la persona alcanza un nivel superior.

**B:** Bueno, por sobre el estándar

**C:** Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Corresponde a un nivel mínimo aceptable y el cual debe ser alcanzado por un trabajador para ser considerado competente.

**D:** Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria para el cargo, significa que la competencia no debe ser considerada para el mismo. En términos generales no indica la ausencia de las competencias sino el desarrollo en un nivel mínimo.

Según Martha Alles: "El grado puede hacerse definiendo una conducta en su grado máximo o su máximo nivel (nivel A) y luego adaptarla a grados menores

---

<sup>49</sup> Ibíd., p. 33

(nivel B, C o D), utilizando siempre la misma definición o, por el contrario, puede tomarse conceptos diferentes, que en un caso se considera A-por ejemplo- y en otros se considera B. En muchas ocasiones las diferencias son sutiles<sup>50</sup>.

Las competencias evolucionan de la misma forma en que lo hacen las personas. Dependiendo del nivel jerárquico, asociado con el desarrollo de las funciones, pueden cambiar, o el peso de las mismas dependiendo de su posición.

El diccionario de competencias, es el compendio de las competencias necesarias requeridas por la gente para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El diccionario surge como producto de la investigación de las competencias utilizadas con más frecuencia. Contiene las definiciones y niveles de las competencias de gestión.

Cada empresa, en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, debe escribir las definiciones de sus competencias y su posterior desagregación en grados o niveles. Siempre el diccionario debe representar “el sentir y las necesidades de la organización en particular<sup>51</sup>”

El perfil de competencias o mapa de competencias, es una representación grafica en donde se indica los grados para la posición o cargo especificado. Como por ejemplo:

---

<sup>50</sup> ALLES Martha Alicia. Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. p. 65.

<sup>51</sup> Ibíd. p. 65

Posición: Gerente General

<b>Competencias Críticas</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Adaptabilidad				X
Dinamismo			X	
Liderazgo				X
Orientación a resultados				X

Figura 10. Perfil de competencias o Matriz de competencias

### **3.7 DIMENSIONES EN LA APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS LABORALES**

Existen cuatro grandes procesos aplicativos en relación con las competencias laborales, y van desde la identificación, la normalización, la formación hasta la certificación.

**3.7.1 Identificación de las competencias.** Este proceso busca, a partir de un análisis cualitativo de una actividad de trabajo, establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador utiliza para desempeñar efectivamente la labor.

La identificación de competencia laboral requerido por el personal se desarrolla dependiendo del entorno, de la evolución del mercado, de las tendencias tecnológicas y organizativas.

En esta fase se busca analizar el campo ocupacional de estudio, identificando las ocupaciones que se desarrollan. Es necesario realizar un análisis desde el punto de vista ocupacional alejándose de los conceptos de puesto de trabajo y de tareas debido a que no es una practica funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos. Las funciones analizadas posibilitan determinar

las capacidades que las personas ponen en juego, así como los valores, actitudes y habilidades.

Estos enfoques en las empresas no se presentan de forma independiente sino que utilizan un modelo mixto, dependiendo de la necesidad y el entorno de la organización

El SENA define el análisis ocupacional como “la recopilación sistemática, procesamiento y valoración de la información referente al contexto empresarial, económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional, a las funciones que desarrollan las empresas de ese sector para lograr su propósito, a las estructuras ocupacionales y a las competencias laborales asociadas a cada área ocupacional<sup>52</sup>”

### **3.7.2 Metodologías de identificación de competencias**

**3.7.2.1 Direccionamiento estratégico.** Hoy por hoy, las organizaciones han definido su misión, su visión y sus valores, pero en el momento en que se decide trabajar bajo un enfoque de Gestión Humana basada por competencias, es necesario realizar una revisión para identificar que comportamientos son requeridos por la gente, para el logro de la misión y la visión planteada.

Los valores organizacionales, son entendidos como aquella cualidad que debe tener el recurso humano para cumplir con la misión y visión planteada y “representan las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de la organización<sup>53</sup>”

---

<sup>52</sup> [www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm](http://www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm), Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral

<sup>53</sup> ALLES Martha Alicia. Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. p. 81

A través de este análisis del direccionamiento estratégico, se obtienen las competencias generales de la organización, las cuales aplican a los diferentes cargos en menor o mayor grado, según el nivel jerárquico dentro de la empresa.

**3.7.2.2 Análisis funcional del trabajo.** La herramienta más utilizada para identificar las competencias es el Análisis Funcional del Trabajo.

Esta metodología considera el trabajo de cada uno en una relación sistémica con el logro de los propósitos de la organización o sector en el que se realiza. Se caracteriza por:

- Identificar conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un desempeño competente.
- Incluye las condiciones de calidad, seguridad y salud del trabajo.
- Participación conjunta del trabajador y supervisor en la estructuración de competencias requeridas por la función que se analiza.
- Su aplicación es de lo general a lo particular, iniciando por la definición del propósito clave de la organización, y terminando con las funciones productivas simples, o elementos de competencia, que son realizadas por una persona.
- Este método de análisis e posibilita la reflexión sobre el trabajo, en donde los trabajadores y empresarios adquieren un conocimiento de los procesos productivos.

El análisis funcional parte de la identificación del propósito clave, en donde se describe la razón de ser de las actividades productivas, y a partir de allí se inicia la desagregación por funciones claves, principales, básicas y elementos de competencia.

De esta forma el proceso va de lo general a lo particular, determinando qué función es necesaria realizar para lograr que se ejecute la inmediatamente anterior. La lógica se desarrolló por el método de Causa –efecto o problema –

solución. El resultado de este análisis se representa en un mapa funcional o árbol de funciones.

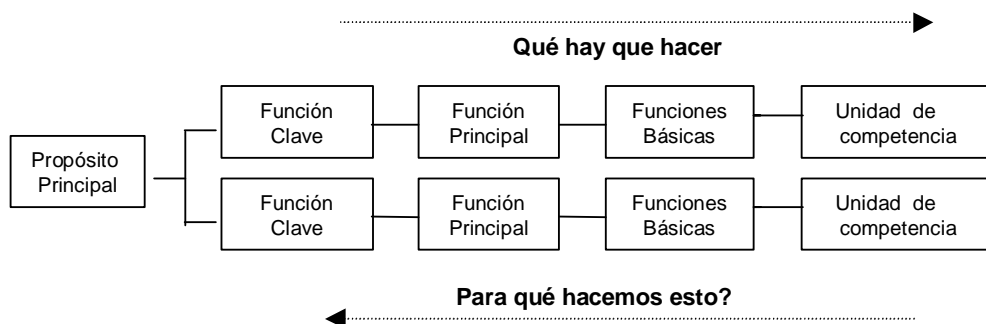


Figura 11. Esquema General de un Mapa Funcional

El mapa funcional o árbol refleja la metodología utilizada para la elaboración, en la medida en que, una vez definido el propósito clave, se subdivide sucesivamente en las funciones subsiguientes. Las ramas del árbol representan las “causas” con sus respectivas “consecuencias”.

A través de la pregunta: ¿qué hay que hacer? (de izquierda a derecha), se responde el ¿cómo? Una función principal se realiza median la ejecución de las funciones básicas que la conforman. Del mismo modo, se responde el ¿para qué? (derecha a izquierda) de cada función y su respuesta se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

El propósito principal (o función clave) es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. De allí se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica “¿qué hay que hacer para que esto se logre?”.

En el propósito clave se describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible y evitar se confunda con la misión utilizada en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial.

El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

Para su redacción es necesario considerar la utilización de un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes.

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona y esta conformada por un conjunto de elementos de competencia, en donde se incluyen aspectos de calidad, seguridad y salud, pues tiene un significado claro en el proceso de trabajo y se relaciona directamente con el ejercicio de las actividades. Se refiere a acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño.

Los elementos de competencia, resultan una vez realizada la desagregación de funciones, en el último nivel, cuando las diferentes funciones, pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir. Es decir, que las funciones pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas o personas competentes.

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

La redacción de los elementos de competencia se realiza a través de una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación se describe el objeto y; por último, si es posible, se incluye la condición que debe tener la acción sobre el objeto. Al momento de leer el elemento de competencia, este debe responder a la frase: “el trabajador será capaz de...”

El elemento de competencia se completa con los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango o campo de aplicación, a saber:

- Campo de aplicación: Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.
- Evidencias de desempeño: Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.
- Evidencias de conocimiento: Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen<sup>54</sup>.

**3.7.2.3 Dacum.** Otro método de análisis ocupacional es el DACUM (Developing a Curriculum) cuya orientación es hacia la obtención de resultados de aplicación

---

<sup>54</sup> CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. IBERFOP. OEI. Madrid. 1998. Citado en [www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm](http://www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm), Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral



inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.

Utiliza la técnica de trabajo en grupos los cuales son conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando el DACUM se conforman grupos de entre 5 y 12 personas; quienes, orientados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo de manera clara y precisa.

La “carta DACUM” o “mapa DACUM” es la representación gráfica del Método DACUM, allí se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y sub-competencias que lo conforman.

La mayor diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM, está en que para el DACUM, una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub-competencias. La totalidad de las competencias, son la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo. Mientras que en el análisis funcional no se describen las tareas; se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave.

Al igual que el análisis funcional, la carta DACUM, también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

El DACUM se basa en las siguientes premisas:

- Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación más precisamente que cualquier otro.

- Una forma efectiva de describir un trabajo u ocupación consiste en reseñar las tareas que los trabajadores expertos desarrollan.
- Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y conductas positivas del trabajador.

**3.7.2.4 Scid.** También llamado Desarrollo Sistemático de Currículo Institucional, es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con trabajadores, por ejemplo) que produzcan una ordenación de las tareas que componen un puesto de trabajo.

El SCID facilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitan la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir in apropiadamente.

El contenido de las guías didácticas, ambientadas en el autoaprendizaje y la formación individualizada, inicia con la descripción para su utilización, continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar, no a como debe hacer el trabajo; relata las decisiones que debe tomar; incluye un formato de auto evaluación y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. IBERFOP. OEI. Madrid. 1998. Citado en [www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm](http://www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm), Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral

**3.7.2.5 Amod.** Por otra parte el AMOD es un modelo variante del DACUM, en donde se establece una relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.

Una vez efectuado el mapa DACUM se procede, a realizar el AMOD. A través del comité de expertos, se identifican grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad.

La representación gráfica o mapa AMOD es una especie de mapa DACUM ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor. Su principal utilización esta en la auto evaluación de los trabajadores en donde se definen en forma autónoma las necesidades de capacitación preguntándose: ¿cómo resultaría evaluado en ésta competencia?<sup>56</sup>

Adicional a la definición del modelo conceptual a aplicar, existen otras decisiones que se deben tomar en las organizaciones y estas tienen que ver con el alcance (cobertura y la base del diseño) del modelo.

Con respecto a la cobertura se tienen dos opciones el enfoque minimalista o reduccionista, donde este modelo se limita a determinados ámbitos de desempeño y el enfoque abarcador o maximalista donde se toma todos los niveles de personal desde el operativo hasta el directivo y adicionalmente incluye competencias a desarrollarse en un futuro.

---

<sup>56</sup> CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. IBERFOP. OEI. Madrid. 1998. Citado en [www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm](http://www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm), Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral

En cuanto a la base de diseño la organización debe decidir si realiza el diseño propio del modelo o adopta normas existentes en el entorno, estos modelos tienen sus ventajas y desventajas y es por eso que las organizaciones toman la decisión de un modelo mixto donde adoptan las normas existentes y las adaptan según los requerimientos de la organización en pro de desarrollar el factor diferenciador.

**3.7.3 Normalización de las competencias laborales.** Una vez que se ha realizado la identificación de la competencia mediante el análisis funcional, se procede a la elaboración de la norma de competencia, o estándar mediante el cual se evalúa si el trabajador es competente.

Es un proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes (universidades, empresas, trabajadores) con el fin de establecer estándares sobre las competencias que son representativas para la ejecución de una ocupación.

Para la elaboración de la norma de competencia se requiere definir los conocimientos, habilidades, contexto y evidencias de desempeño que deberá demostrar el trabajador, de acuerdo a los resultados que se esperan, en donde se incluyen aspectos de calidad, seguridad y eficiencia.

Cuando la evaluación se realiza para un grupo, es necesario normalizar también la manera de diagnosticar las competencias de ese grupo; teniendo en cuenta cuáles son aspectos que habrán de incorporarse y cómo será necesario estructurar la evaluación, de modo que ésta se base en evidencias objetivas, confiables y transparentes sobre la competencia de las personas.

La base de la norma es el elemento de competencia identificado a través del análisis funcional.

Los componentes de la norma son:

- La unidad de competencia,
- Los elementos de competencia,
- Las evidencias de desempeño,
- Los criterios de desempeño,
- El campo de aplicación,
- Las evidencias de conocimiento,
- La guía para la evaluación.

Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.

Su redacción mantiene la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

Mediante la elaboración de un listado de preguntas se establecen los criterios de desempeño. Estas preguntas deben ser lo suficientemente amplias, en donde no exista diferencia de género para incorporar tanto al sexo masculino como femenino, como por ejemplo:

- ¿Qué desempeños claves se esperan de una persona en una situación normal?
- ¿Qué tipo de decisión debe tomar para lograr los desempeños?
- ¿Qué debe hacer frente a imprevistos, a situaciones de emergencia?

- ¿Qué actitudes se espera que manifieste?
- ¿Qué errores debe evitar?
- ¿A quién y cómo tiene que comunicar?
- ¿Debe atender aspectos relacionados con la seguridad y salud y el medio ambiente? ¿Cuáles son estos?<sup>57</sup>

Para la elaboración de la norma de competencias, es importante considerar los siguientes aspectos:

Las evidencias de conocimiento y comprensión se utilizan para demostrar que la persona posee los conocimientos de base, y así para demostrar su desempeño de acuerdo a lo esperado. Solamente se deben especificar los conocimientos que sirven de base para que actúe y no se puede constatar el desempeño.

La evidencia de conocimiento no sustituye los criterios de desempeño ni tampoco desarrolla aspectos científicos o técnicos que fundamentan la realización del trabajador, pues excluiría a aquellas personas que aprendieron por medio de la práctica.

La evidencia del desempeño del trabajador se puede realizar a través de la observación en el lugar de trabajo, ejercicios simulados semejantes a las situaciones de trabajo, pruebas de habilidades, informes y registros utilizados en el desempeño; la realización de un proyecto o tarea; preguntas orales; y pruebas escritas.

Los criterios de desempeño y el ámbito de aplicación definen el nivel de competencia. Por esto debe darse un tratamiento especial, mediante las consultas a personas que conocen el sector, rama o empresa, de manera que sean

---

<sup>57</sup> Vargas, F ; Casanova, F; Montanaro L: El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación , Cinterfor, España. Editorial Oit. 2001. pág. 59

aceptadas por ambas partes (sector empresarial y trabajador). Sin importar el nivel en donde se aplique la norma, ésta debe ser validada por la empresa y el trabajador.

Las evidencias de desempeño se deben registrar para cada trabajador con el fin de establecer fácilmente las unidades de competencia que poseen y que han sido acumuladas a lo largo del tiempo.

Una vez identificada la norma es necesario proceder a una validación. Esta validación es responsabilidad de quienes no intervinieron en la elaboración, previa presentación de la metodología utilizada para la identificación de las competencias y los componentes de la norma técnica y sus fundamentos.

F. Vargas y F Casanova, sugieren el siguiente procedimiento para realizar la validación:

Análisis del mapa funcional a través del entendimiento de su coherencia, identificación de la interrelación de las funciones y corroborar que se hayan integrado los aspectos fundamentales que permiten lograr el propósito principal.

Posteriormente se revisará la norma técnica y, en caso que existan observaciones, se tomará nota y la norma será considerada nuevamente.

Al final de este proceso se harán los ajustes necesarios y la norma quedará establecida, sin admitir más modificaciones.

En algunas aplicaciones del análisis funcional, especialmente a nivel de empresa, se puede redefinir la descripción de funciones que lleva a la identificación de competencias haciendo énfasis en las funciones claves y por ende las competencias claves para la empresa o sector de que se trate.

Para identificar las competencias clave, se realiza el análisis de las funciones, determinando cuáles son aquellas que, de no estar presentes, imposibilitan cumplir con el propósito de la empresa definido previamente.



Cuadro 9. Presentación de una norma de competencia

**PRESENTACION DE LA NORMA TECNICA**

<p><b>TITULO DE LA UNIDAD</b> La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos. El nombre debe establecerse en términos de resultados, ser preciso y conciso.</p>		
<p><b>TITULO DEL ELEMENTO</b> Lo que un trabajador es capaz de lograr, es decir, lo establecido en la última fase de análisis funcional. Se trata de las acciones o comportamientos expresados como resultados esperados y nunca como procedimientos específicos o métodos. El lenguaje que se utilice debe ser reconocible en el mundo laboral. La forma en que se exprese debe, en la medida de lo posible, además de ser concreta para facilitar la evaluación, tener la generalidad suficiente para que posibilite que la competencia se aplique en otros contextos laborales o áreas ocupacionales. Las actividades así formuladas no limitan la competencia. Es recomendable que se establezca entre 4 y 8 actividades por unidad de competencia.</p>		
<p><b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>  Es un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por lo tanto su competencia. Como se dirigen a los aspectos más importantes de la competencia, expresan las características de los resultados esperados. Son la base para diseñar la evaluación.</p>	<p><b>EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA LA EVALUACION - EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO</b></p>	
	<p><b>DESEMPEÑO DIRECTO</b>  Situaciones o circunstancias en la que se demuestra el resultado del trabajo.</p>	<p><b>EVIDENCIAS DEL PRODUCTO</b>  Resultados tangibles usados como evidencia</p>
<p><b>CAMPOS DE APLICACIÓN</b> Incluye las diferentes circunstancias, el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional en las que se desarrolla la competencia. Los campos de aplicación deben ser los necesarios y los suficientes para evaluar la competencia.</p>	<p><b>EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSION</b> Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores y trabajadoras lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización específica del elemento.</p>	
<p><b>GUIA DE EVALUACION</b>  Establece los métodos de evaluación de las evidencias de conocimiento y desempeño</p>		

Fuente: Vargas, F ; Casnova, F; Montanaro L: El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación , Cintefor, OIT. España. 2001. pág. 60

**3.7.4 Formación basada en competencias.** La formación basada en competencias es una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humano integral en la medida en que busca el crecimiento personal y contribuye al desarrollo organizacional.

Mediante este proceso de enseñanza/aprendizaje se busca transmitir conocimientos, generación de habilidades y destrezas y desarrollar en el participante capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo habilitándolos para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en las soluciones de situaciones.

El reto principal está en superar el papel preponderante de trasmisor de conocimiento y habilidades que permiten la actualización y el acercamiento a las necesidades del ambiente empresarial para asumir el de generar competencias y capacidades laborales.

La formación basada en competencia solo se da si el proceso de enseñanza/aprendizaje se orienta a la generación de saber, saber hacer y saber ser que posibilita que las personas se enfrenten a nuevas situaciones.

De acuerdo con lo anterior, es necesario establecer las diferencias entre formación profesional y capacitación profesional. Según la OIT la formación profesional es una actividad que busca que el individuo adquiera una capacidad para el desempeño de una ocupación. Esta capacidad es la sumatoria entre el saber y las actitudes necesarias para la realización del trabajo.

Por otra parte, la capacitación profesional debe ser entendida como los conocimientos teórico \_ prácticos que permiten aumentar la versatilidad y por ende mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.

Con lo anterior se puede afirmar que el desarrollo de competencias debe darse a través de un proceso de formación en donde el conocimiento se da por las relaciones entre el hombre, la sociedad, la vida y el mundo, estableciendo una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de los programas de formación; que se adaptan a las necesidades tanto del individuo como las de la organización.

Para promover la formación basada en competencias debe considerarse un enfoque socio formativo complejo que “pretende generar las condiciones pedagógicas básicas para facilitar la formación de competencia a partir de la articulación de la educación con los procesos sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos en los cuales viven las personas, implementando actividades contextualizadas a sus intereses, autorrealización, interacción social y vinculación laboral”.<sup>58</sup>

Las diferencias entre los anteriores enfoques se pueden apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro 10. Diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque socio formativo.

<b>Característica</b>	<b>Enfoque formativo tradicionales (pedagogía directiva)</b>	<b>Enfoque socio formativo complejo (Proceso enseñanza-aprendizaje)</b>
Concepto de hombre	Se asume al ser humano desde un plano unidimensional, reduciéndose a categorías objetivables donde se pierde su multidimensionalidad. Las ciencias y disciplinas se abordan sin contacto entre sí.	Se concibe al ser humano dentro de una multitud de dimensiones interdependientes con un modo de pensar complejo y cuya realización se da compartiendo e interactuando con los otros y el contexto
Estructura	Temas compartimentados que se agrupan para constituir áreas de formación	Nodos problematizadores y proyectos formativos, en los cuales se entretiene el saber popular con los conocimientos de las diversas disciplinas.

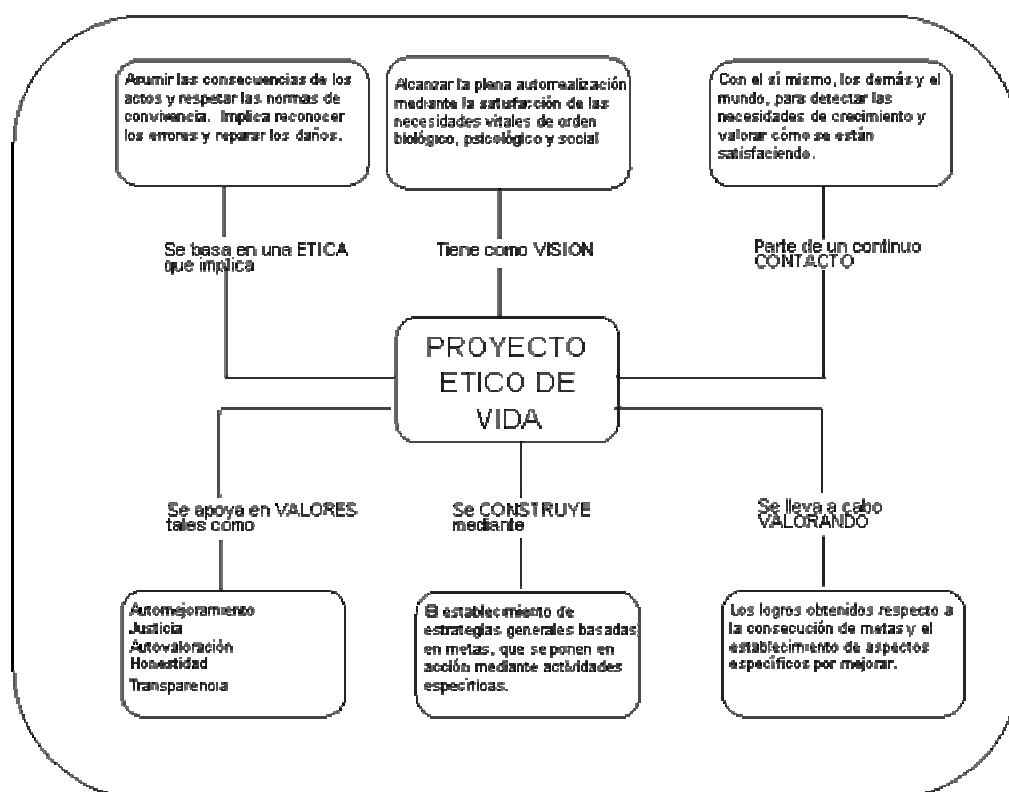
<sup>58</sup> Tobon Tobon Sergio. Formación basada en competencias. Colombia. ECOE EDICIONES 2004. Pág 6.

Metas	Formación de conocimientos y habilidades compartimentados en temas con baja interacción entre si y con los problemas reales del contexto. Se fundamentan en la ilusión de certeza.	Formar competencias que le posibiliten a cada persona autorrealizarse y contribuir, a la vez, a la convivencia social y al desarrollo económico, en contacto con los procesos históricos, culturales y políticos. Se pasa de la ilusión de certeza a la asunción creativa y proactiva de la incertidumbre.
Didáctica	Enseñanza de métodos Enseñanza por objetivos operativos y conductas observables Procedimientos uniformes para todos los empleados Un mismo ritmo de aprendizaje Exposición del docente para que el empleado asimile los conocimientos.	Formación de competencias con base en los problemas de la comunidad y los intereses de los trabajadores. Respeto del ritmo de aprendizaje de las personas, dadas unas pautas institucionales y sociales. Se emplean estrategias didácticas que promueven la formación del espíritu emprendedor, la exploración y la intervención del entorno
Evaluación	La evaluación se concibe como un procedimiento para determinar los avances de los estudiantes en la obtención de los conocimientos establecidos. Se privilegia la heteroevaluación. Las técnicas de evaluación priorizan en las pruebas escritas y objetivas de conocimientos	Se trabaja mediante la valoración, la cual está enfocada a promover la formación humana. Se enfatiza en la autovaloración de las competencias, la cual se complementa con la covaloración (realizada por pares) y la heterovaloración (realizada por el facilitador). Se valora tanto el saber ser como el saber conocer y el saber hacer.
Lugar del docente	El docente asume en el lugar del saber como transmisor de información o animador sociocultural. El docente es quien planifica, ejecuta y evalúa.	Se asume como facilitador de recursos, conceptos, fuentes de conocimiento, metodologías y espacios para que los empleados construyan su formación desde el proyecto ético de vida. El facilitador promueve en los individuos la formación de competencias de auto planificación, ejecución y valoración continua mediante la enseñanza de estrategias de aprendizaje afectivo-motivacionales, cognitivo, metacognitivas y actuacionales.

Fuente: Tobón Tobón Sergio. Formación basada en competencias. Pág. 8-9

Considerando que el proceso de formación parte del desarrollo del plan de vida del hombre y como este se introduce en el mundo social y cultural es necesario comprender en que consiste el proyecto de vida. Este “consiste en una planeación consciente e intencional que realiza una persona con el fin de dirigir y proyectar su vida en los diferentes campos del desarrollo humano, buscando satisfacer necesidades y deseos vitales que están en la estructura de su ser con el fin de avanzar en la plena realización de si mismo asumiendo las implicaciones y consecuencias de sus actos”<sup>59</sup>

Figura 12. Componentes del Proyecto ético de vida



Fuente: Tobón Tobón Sergio. Formación basada en competencias. Pág. 10-12

<sup>59</sup> Ibit., p. 10-12.

Para concluir cabe resaltar que la formación de competencias no solo es responsabilidad de las instituciones educativas, sino que además se comparte con la sociedad, sector laboral, la familia y la persona humana.

A continuación se muestra en mayor detalle los niveles de responsabilidad que implica el proceso de formar personas idóneas:

Cuadro 11. Ejes responsables en la formación de competencias

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
Educación	Formación integra Talento Humano Contextualización	Transdisciplinariedad Currículo
Social	Política educativa Cooperación	Solidaridad Medios de comunicación Recursos
Empresas	Integración con educación Recursos Económicos Idoneidad Solidaridad	Integración con la sociedad Reporte de requerimientos Cooperación Competencia
Familia	Convivencia - Emprendimiento - Dialogo - Contacto - Autorreflexión - Liderazgo - Autorrealización - Común- unión Ética ciudadana Articulación con la sociedad Articulación con las empresas	
Personal	Autoformación Autogestión Proyecto ético de vida Autorrealización	

Fuente: Tobón Tobón Sergio. Formación basada en competencias. Pág. 15

**3.7.5 Evaluación y certificación de las competencias.** Según Vargas, F; Casnova, F; Montanaro L: en su libro: El Enfoque de Competencia Laboral<sup>60</sup>, la evaluación de competencias es considerada una evaluación formativa en la medida en que el candidato puede conocer el grado en el cual se encuentra frente a las competencias e identifica las que deben ser desarrolladas mediante el proceso de formación.

El proceso de evaluación por si mismo implica la comparación del desempeño de la persona con la norma o estándar establecido y como proceso se realiza en un lapso establecido y no en un período corto y fijo.

Martha Alles, en su libro: Desempeño por competencias. Evaluación 360<sup>o61</sup>: Plantea una clasificación de métodos para la evaluación del desempeño según lo que miden: características, conductas o resultados.

Los métodos basados en características están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee características como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Estos métodos pueden ser:

- Escala gráfica de calificación: cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- Método de escalas mixtas: El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

---

<sup>60</sup> Vargas, F ; Casanova, F; Montanaro L: El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación , Cintefor, España. Editorial Oit. 2001. pág. 59

<sup>61</sup> ALLES Martha Alicia. Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. p. 31.

- Método de distribución forzada: el método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.
- Método de formas narrativas: este método requiere que el evaluador realice un ensayo que describa el empleado que evalúa con la mayor precisión posible.

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto que cierto empleándose aleja de la escala. Estos métodos son: método del incidente crítico, escala fundamentada para la medición del comportamiento y escala de observación del comportamiento. El primero, se relaciona con la conducta del evaluado cuando se origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Un incidente crítico es considera como aquel suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo. El Segundo, escala fundamentada para la medición del comportamiento, consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. El enfoque de observación de comportamiento, mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

Por último, están los métodos basados en resultado como son: mediciones de productividad y administración por objetivos. Estos métodos implican la evaluación de los logros o resultados de los colaboradores en su trabajo.

El proceso de evaluación de las competencias implica analizar las competencias de una persona dentro del periodo evaluado. Por lo tanto se debe comparar la conducta con la correspondiente definición de las competencias para la empresa. Esto implica que el evaluador debe valorar la eficiencia del evaluado en los distintos aspectos, en condiciones normales de trabajo, es decir en su día a día.

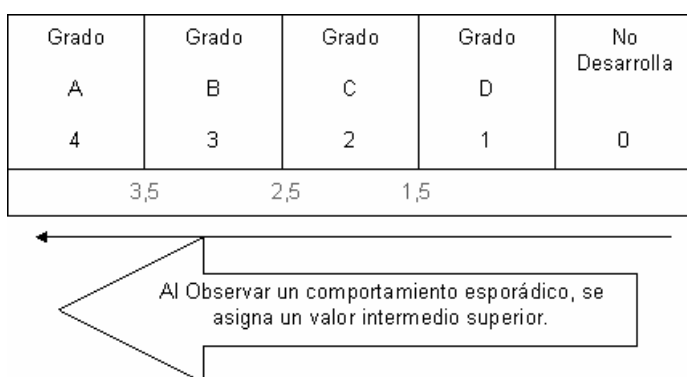


Para ello se debe establecer la escala de observación del comportamiento y es necesario utilizar el concepto de “frecuencia de la conducta” en donde se puede medir las veces con que se observa cada una de las conductas.

Según Martha Alles, en su libro *Desempeño por competencias*<sup>62</sup>: existen dos métodos para la ponderación de las frecuencias o para relacionar la frecuencia del comportamiento con la evaluación de competencias:

- Método de corrección ascendente
- Método de corrección descendente

En el método de corrección ascendente se presenta una escala, por ejemplo: de A a D o de 1 a 4 o de 4 a 10, y prevé opciones intermedias o puntuaciones decimales para “aumentar” la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos en relación con el nivel superior.



**Figura 13. Método de corrección ascendente**  
Relación de Frecuencia con las conductas en una escala de 4 a 1

<sup>62</sup> ALLES Martha Alicia. *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. p. 121.

El método de corrección descendente, se parte de una escala de la competencia abierta en grados, pero al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente.

En este método se pondera la conducta según la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o ocasional.

La certificación de las competencias es la culminación del proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores. Es un proceso mediante el cual se le reconoce al trabajador las competencias que posee independientemente de los procesos de formación curricular que haya cursado.

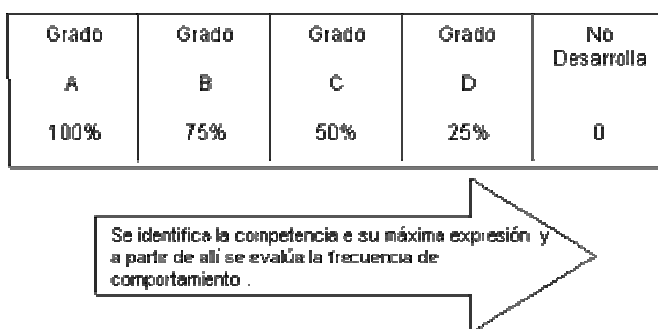


Figura 14. Método de corrección descendente

Este proceso implica la expedición por parte de una institución autorizada o persona acreditada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador.

Mediante este acto, se le reconoce al trabajador las competencias demostradas independientemente a como las haya adquirido. Implica la constancia de una

competencia demostrada. Es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

El fin de la certificación es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final, se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral.

#### **4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS**

En el marco de la nueva realidad económica y cambiante del entorno empresarial, las compañías han empezado a preocuparse por la competitividad y en que es lo que hace una empresa mejor que otra.

Para enfrentar el desafío de la competitividad, las organizaciones deben estar abiertas a intentar nuevas prácticas de gestión, nuevas ideas para construir organizaciones más productivas que proyecten su éxito a largo plazo como también el de los empleados que trabajan para ella.

Existe un claro reconocimiento que los objetivos de las organizaciones se alcanzan a través de su personal y este a su vez integra tres componentes en su desempeño: su visión sobre el objetivo final, la capacidad relacionada con los conocimientos, habilidades, procesos y recursos y la voluntad que incluye el compromiso, pertenencia, actitudes y emociones.

La primacía de la información y con ella el proceso de globalización y los acelerados y permanentes cambios tecnológicos, han generados ya sus efectos en la transformación de las estructuras empresariales, en la forma de hacer las cosas.

El concepto de empleo ha cambiado pasando de una concepción de puestos de trabajo a una de ocupaciones, cambiando así, de una orientación del esfuerzo, para orientación del cerebro del conocimiento.

Se hace necesario concebir una administración integral de Recursos Humanos fundamenta en la utilización de concepciones y herramientas administrativas que,

organizadas en un proceso lógico de dirección, que ayudan a mejorar la productividad organizacional y humana.

La competitividad de la empresa depende de su capacidad de administrar la información que poseen sus hombres, sus procesos y sus productos entre otros y de la capacidad de integrar y administrar de manera sistémica.

El modelo de competencias es el conjunto de supuestos básicos que direccionan el diseño, planeación y desarrollo de los procesos de Gestión Humana. Estos supuestos surgen de la consideración de cuál es el negocio de la empresa y de cuáles son los atributos de su cultura, derivando en las características del personal (ese conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que actuarán como factores claves del éxito organizacional.

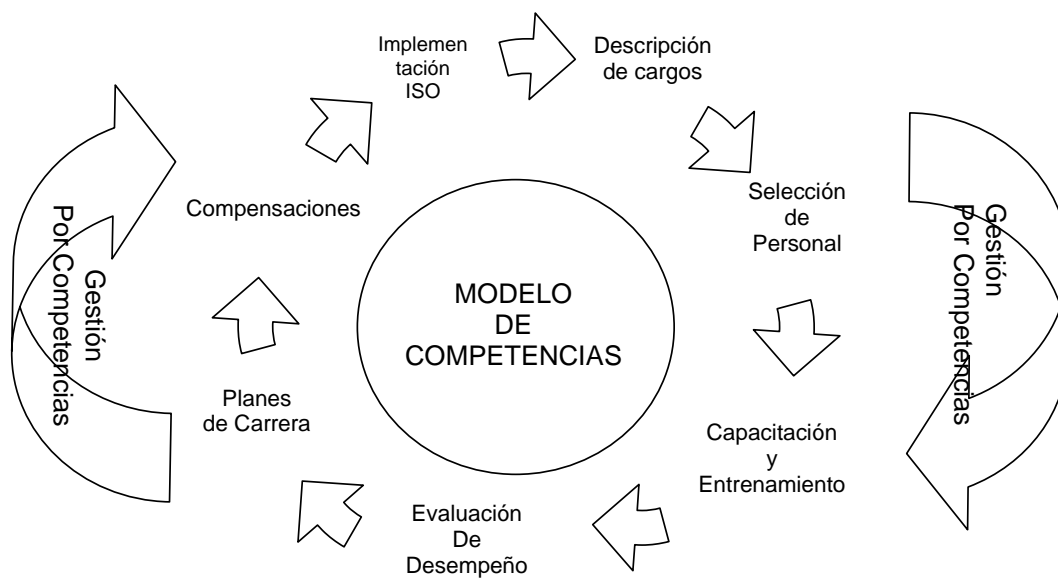


Figura 15. Modelo de competencias Vs Gestión por competencias

Su alcance incluye las premisas sobre la administración del desempeño de las personas en la organización, las competencias genéricas y específicas que deben tener los colaboradores y un diccionario de estas competencias, las cuales son definidas mediante una descripción de comportamientos asociados y observables.

El Modelo de Competencias tiene aplicaciones en todos los subsistemas que conforman los recursos humanos y a través de él se define el procedimiento de Gestión por Competencias.

La gestión por competencias se refiere a la aplicación del Modelo de Competencias, en el cual se integran, de manera lógica, las diversas funciones de la Gestión Humana en la organización. El modelo es, por lo tanto, una herramienta de gestión que cumple con cuatro finalidades principales:

- Orientar la auto-gestión de las personas para que puedan conocer y comprender cuáles son los comportamientos concretos que deben asumir para alinearse con las necesidades y exigencias del negocio.
- Favorecer la auto-evaluación, la planificación del propio desarrollo, la auto-capacitación y la regulación de las conductas en entornos de clara autonomía y empoderamiento, mediante la presentación de las competencias en forma de comportamientos observables.
- Orientar la gestión del área de Recursos Humanos alineando todas y cada una de las funciones específicas para generar, mantener y desarrollar en el personal de la empresa, las competencias requeridas según la estrategia del negocio.
- Orientar la gestión que realiza cada vicepresidente, gerente, jefe o supervisor, alineando todas y cada una de sus funciones de conducción para generar, mantener y desarrollar las competencias requeridas según la estrategia de negocio.

Al hacer referencia a la Gestión por competencias no se debe asociar a empresas multinacionales sino a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño que

desea tener éxito mediante la aplicación de este método se enfoca en el comportamiento humano que permite determinar conductas ante situaciones reales garantizando el éxito de las mismas.

#### **4.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS DESDE LA NORMA ISO 9000:2000**

La norma ISO 9000 en su versión 2000, al incluir el tema de competencias laborales pretende cubrir las falencias que poseían las versiones anteriores con respecto al aseguramiento de las capacidades del personal.

Esta versión estimula a que el personal sea competente y a su vez exige que las empresas determinen los perfiles de competencias requeridos y además que evalúe la efectividad de la capacitación, que incidan directamente en el tema de calidad.

Las grandes diferencias entre las versiones de la norma esta en que en las anteriores se exigía simplemente personal capacitado hoy se exige personal competente, de igual manera antes simplemente se requería capacitación hoy se requiere la efectividad de la capacitación.

L Mertens, en su artículo ISO 9000 y competencia laboral<sup>63</sup>, manifiesta que la nueva versión incluye otros aspectos de la gestión del recurso humano para asegurar que la competencia laboral se de en la organización el involucramiento y las condiciones físicas y humanas del entorno laboral. Integra la competencia laboral a los diferentes subsistemas de la gestión efectiva del recurso humano.

---

<sup>63</sup> Mertens L, ISO 9000 y competencia laboral : El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización, disponible en [www. ISO9000/ y competencia laboral.htm](http://www.ISO9000/competencia_laboral.htm)

Adicional a los aspectos tratados anteriormente, la nueva versión, maneja otros aspectos como la selección y asignación del personal por competencia demostrada, la capacitación orientada a desarrollar las competencias, el aseguramiento que el personal conozca la importancia y relevancia de sus actividades y como contribuye al cumplimiento de los objetivos de calidad y por ultimo el mantenimiento actualizado de los registros de educación, capacitación, calificación y experiencia del personal.

El término de competencia laboral ubicado en el contexto de la norma ISO 9000:2000 se puede definir como:<sup>64</sup> las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia de las organizaciones.

De la profundización y análisis que se tenga de los principios de la gestión de calidad en los que se sustentan las normas revisadas de la series ISO 9000:2000, se pueden obtener elementos para la identificación de competencias de una forma adecuada y certera. Los principios del sistema de Gestión de calidad son:

- Enfoque al cliente: es obligación orientar los esfuerzos a la satisfacción del cliente. Es indispensable, identificar, analizar y satisfacer sus necesidades y superarlas.
- Liderazgo: Quienes lideran la organización deben establecer claramente la misión, visión, y objetivos a los cuales se dirigen, manteniendo una comunicación fluida.
- Participación del personal: Todos los que participan en la organización deben sentir que están contribuyendo positivamente a alcanzar las metas trazadas, poniendo a disposición de la empresa la mejor de sus capacidades.
- Enfoque en el proceso: bajo este principio se debe realizar una definición, de las actividades del proceso, determinando claramente las responsabilidades y

---

<sup>64</sup> Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000, Bogotá Icontec 2002. p3



efectuando los análisis y las mediciones necesarias para una gestión eficiente de los recursos, orientada a la consecución de los objetivos.

- Gestión basada en los sistemas: a través de interrelacionar los procesos bajo un sistema adecuado, se lograrán una mayor eficiencia que permitan alcanzar los objetivos de manera integral.
- Mejora continua: Con la finalidad de mantener los procesos debidamente sincronizados y funcionando de manera armónica y eficiente, entre las metas trazadas y la relación de las mismas con el entorno.
- Toma de decisiones basada en hechos: todas las decisiones deben tomarse previo análisis de la información recolectada, asegurándose de su confiabilidad y exactitud.
- Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores: el formar parte de la cadena de valor en la cual se mantiene una estrecha interdependencia con los proveedores, nos obliga a estar atentos a los cambios en el entorno, así como a contemplar la posibilidad de establecer procesos integrados dirigidos a una gestión eficiente de los recursos.

La implementación de las normas ISO 9000 en las empresas, necesariamente las llevan a un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento o certificado de calidad, que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad total.

Con ello, se busca transmitir a los clientes un claro mensaje sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de certificación y las normas en si mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de lenguaje común cada vez más extendida.

Un certificado de calidad en la norma ISO 9001 dice lo mismo a un cliente de una empresa americana o europea o en cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite un claro mensaje de entendimiento sobre las actividades de aseguramiento de calidad que la certificación avala.

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

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

La afirmación anterior, es la que permite establecer el nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral en dos aspectos: El primero tiene que ver con la capacitación; ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

La norma no solo hace énfasis en la capacitación sino en asegurar la efectividad de la misma, esto implica un proceso de medición y comparación entre el resultado y la expectativa o el estándar a nivel individual u organizacional. A nivel individual mide el grado de cumplimiento del perfil de la competencia en el

personal y en la parte organizacional mide el impacto de la capacitación en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para realizar la evaluación a nivel individual se debe tener como base el sistema de calidad, la visión de las organizaciones de aprendizaje y el concepto de formación por competencia laboral, por lo tanto el proceso de evaluación debe cumplir con un mínimo de aspectos como:

- Definir capacitación como el conjunto de procesos que influyen en el aprendizaje (horas aula, análisis, acompañamiento, retroalimentación, practica).
- Definir la evaluación como una herramienta para asegurar que la organización desarrolle procesos de aprendizaje continuo.
- La evaluación no debe buscar solo evidencia de conocimiento sino evidencias de desempeño.
- La evaluación debe realizar una optimización de recursos y justificarse como una inversión mas no como un gasto.
- Con el fin de asegurar la calidad del proceso de evaluación y formación es necesario realizar una verificación interna y externa.
- Los resultados del proceso de evaluación deben utilizarse como entradas al proceso de mejoramiento continuo de la evaluación de la capacitación.

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

Pero también, la lógica de funcionamiento de los sistemas normalizados, el ISO 9000 y el de Competencia Laboral se pueden contrastar en:

- Conceptos y términos: Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.
- Documentación: Las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).
- Verificación: En ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre el desempeño del trabajador.
- Cultura organizacional: Ambos sistemas no son meros cambios en las formas de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.
- Procesos y personas: En tanto las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos; las normas de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de obtener
- Participación: Las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. Entretanto, en la elaboración de normas de competencia se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma.
- Prospectiva: Las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades. Por su parte, las normas de competencia pueden contener un ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.

- Complementariedad: Una aplicación conjunta de las normas ISO y las normas de competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa. Dado que la norma ISO no prescribe formas de hacer, solo lo que debe hacerse; una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante normas de competencia laboral. Muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO. A su vez, informaciones derivadas de las normas de competencias pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO.

En forma más específica la norma ISO 9001 el punto 6.2. Correspondiente a Recursos Humanos en el aparte de generalidades dice: “EL personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.<sup>65</sup>

Igualmente, específica en el numeral 6.2.2 referente a la Competencia, toma de conciencia y formación que:

“La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria del personal que realiza trabajo que afectan a la calidad del producto.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficiencia de las acciones tomadas
- Asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

---

<sup>65</sup> Norma Técnica Colombiana, ISO 9000. Icontec 2002, Bogotá, p.8.

- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia<sup>66</sup>.”

Este punto de la norma hace énfasis en la integración de la calidad de los procesos, con la calidad de las condiciones de trabajo. Con esto se evidencia la articulación de la competencia laboral con otros subsistemas de gestión de recursos humanos (condiciones físicas y mentales de trabajo, involucramiento del personal, remuneración, turnos y horarios, asignación de cargas entre otros).

La no existencia de esta integralidad se ve reflejada en la puesta en práctica del modelo de competencia laboral presentándose problemas como la falta de compromiso, la motivación, la dificultad para comunicar y explicar el modelo, el miedo y la renuencia al cambio entre otros.

#### **4.2 PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS**

Para garantizar el éxito del modelo de competencias, se debe partir de la definición de cargo, y este debe responder a:

- El aporte del cargo al direccionamiento estratégico de la organización
- Las responsabilidades del cargo, mas que las funciones
- Las competencias que certifiquen la idoneidad del empleado que le permiten alcanzar con certeza un alto indicador de eficiencia.

Es importante aclarar que un puesto de trabajo es una forma rápida de denominar el conjunto de “cosas” que un determinado empleado realiza. Se define como “el conjunto de acciones que se encuentran de manera organizada y propositivas que realiza un empleado en la organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas con el fin de aportar valor a la organización mediante la consecución de una serie de áreas de resultados

---

<sup>65</sup> Ibíd., p 8.

específicos, siguiendo unas reglas de procedimientos y metodología, dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la organización utilizando recurso humano, informáticos, tecnológicos o físicos<sup>67</sup>”

En la descripción de cargos se diligencia todos los datos básicos del cargo a cubrir: características deseables en los aspirantes a ocupar el cargo, requisitos (edad, formación, experiencia), funciones, atribuciones, responsabilidades, competencias esperadas en el cargo (definir conductas observables esperadas), se requiere una persona actual o potencial para el cargo. Se deja en claro la causa por la cual se solicita al seleccionado.

Cuando se traduce las actividades de un cargo a características individuales que aseguren el desempeño de las funciones, se habla del perfil psicológico. Un perfil psicológico bien elaborado debe incluir los siguientes elementos:

Mencionar indicadores de conducta que sean claramente medibles y observables. Que los predictores (factor o factores del cargo que predicen y garantizan un desempeño exitoso) deben haber sido validados (comparados contra un criterio externo), para saber en términos de porcentajes cual es su aporte real al cargo. Que los factores mencionados se encuentren dentro de la población dentro de la cual se hará la selección y que cumplan los requisitos de haber sido validado como predictores.

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar el perfil de competencias se tienen: el Panel de Expertos, las Entrevistas, y las Entrevistas Focalizadas. Las cuales se explican a continuación:

**El Panel de Expertos.** Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo

---

<sup>67</sup> Ansorena Cao Alvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. España: Paidós Empresa. Pág. 49

en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben enfrentarse en un determinado puesto y en general en las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Los participantes del panel de expertos deben determinar cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

**Las entrevistas.** Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz.



Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual, podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

**La Entrevista Focalizada.** Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

#### **4.3 SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal se puede definir como un proceso sistemático a través del cual se elige un candidato para ocupar una vacante dentro de la organización. Se considera sistemático en la medida en que la selección esta conformada por una serie de etapas, en las cuales se van tomando decisiones de acuerdo al ajuste del candidato frente al perfil del cargo.

Es necesario resaltar, que el proceso de selección se elige al candidato “mas adecuado” y no al “mejor” candidato; asegurando el éxito de la persona en el desempeño del cargo.

En los procesos de selección, la evidencia de la competencia en menor o mayor grado, es el elemento diferenciador en el momento de tomar la decisión y seleccionarlo.

Las entrevistas de selección “deben basarse en la identificación de los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar”<sup>68</sup>. Es decir, las entrevistas deben contar con técnicas que permitan conocer los comportamientos más habituales de éstos y preguntarles directamente sobre lo que piensan nos aporta información sobre sus valores, pero no necesariamente sobre sus comportamientos.

#### **4.4 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

En lo referente a la capacitación, la empresa deberá diseñar y ejecutar sus contenidos en base a aquellas competencias o capacidades que ayudarían a la organización a ser más competitiva; para esos fines ha de definirse un sistema que facilite el diseño, la organización y ejecución de la capacitación interna en función de aquellas capacidades que hacen a la empresa diferente a las demás.

Es necesario considerar que “las competencias reconocidas y validadas por una empresa a sus trabajadores y personal en general sólo tienen un valor referencial para las demás empresas de la misma rama o sector económico. Esto es así porque las competencias reconocidas sólo responden a las estrategias particulares de productividad de la empresa certificadora en cuestión, y que a su

---

<sup>68</sup> ALLES Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos A: Editorial Granica, 2003. p319

vez representan los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, principios y valores específicos y concretos que le demandan para diferenciarse y destacarse de sus competidores<sup>69</sup>.”

#### **4.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerencial, dirigir y supervisar personal.

Las evaluaciones siempre deben realizarse en función de cómo se ha definido el puesto. Si el cargo está definido con base en competencias, se debe evaluar de la misma forma.

Cuando se establecen sistemas de desempeño basado en competencias, las competencias tienen tres finalidades: orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización; controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y por último explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Las competencias son una herramienta objetiva para realizar procesos de evaluación de desempeño, enfocados al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo profesional y personal permanente de los colaboradores.

---

<sup>69</sup> Citado por INFOTEP en [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinte\\_rfor/temas/complab/doc/otros/infotep.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinte_rfor/temas/complab/doc/otros/infotep.htm)

#### **4.6 PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN**

El plan de carrera es un proceso que permite conocer los perfiles de que dispone la organización, formarlos y desarrollarlos para adelantarse a las necesidades que puedan surgir en el futuro. “Es un proceso continuo y vivo que evoluciona en función de los cambios que experimenta el trabajador y el negocio para poder casar la oferta con la demanda”<sup>70</sup>.

Dentro de los objetivos principales de los planes de carrera, sucesión y promoción esta: favorecer la retención del personal clave, asegurar la continuidad gerencia y posibilitar el desarrollo y la realización del personal.

Las competencias son vitales en el establecimiento de los planes de carrera, por cuanto permiten identificar las características que debe tener un candidato para ocupar el cargo e ir preparándolo, fijando un plan de desarrollo y de formación en las áreas o habilidades que necesita mejorar.

#### **4.7 COMPENSACIONES**

La compensación por competencias es de los procesos más difíciles de implementar por las implicaciones que estas conllevan. “Es necesario que la empresa implemente un sistema de remuneración variable donde se consideran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.”<sup>71</sup> La idea principal de esta nueva forma de pago es que esta enfocada a la persona y no al puesto.

---

<sup>70</sup> Citado por : Juan Fajardo, Planes de carrera: el empleado, protagonista de su desarrollo profesional, en <http://www.gestiopolis.com>

<sup>71</sup> ALLES Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. p82.

Puede haber tres tipos de pago en este sistema los cuales son: Sueldo base el cual esta basado típicamente en las habilidades de la persona; Pago variable o incentivos, adicionados al sueldo base y los cuales son en riesgo, usualmente relacionados con el logro de metas del grupo, área o empresa. Y los pagos indirectos que incluyen retiro y beneficios.

## **5. EXPERIENCIAS DE COMPETENCIAS LABORALES**

En las condiciones del mundo actual, en donde el fenómeno de la globalización ha cambiado acciones tan trascendentes desde la misma forma de vivir, de comprar, de vestir, de trabajar, el nivel de conocimientos necesarios para poder subsistir debe ser cada vez mas alto y la capacidad de adaptación a estos nuevos requerimientos debe ser mas flexible y rápida para poder mantenerse y conservar una oportunidad a evolucionar. En el cambio de las maneras de trabajar, de operar y dirigir procesos, esta la clave para ofrecer a las empresas la herramientas para poder adaptarse e incluso anticiparse a los cambios, ya que gracias al capital intelectual que cada empresa posea puede generar y plantear adecuadamente sus estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Según el DINAЕ, en su artículo Proyecto de competencias laborales: Análisis de la experiencia comparada en competencias laborales<sup>72</sup>, se pueden observar las siguientes características de las experiencias vividas en Gran Bretaña, Australia, Francia, México, Venezuela, Perú y Canadá entre otros.

### **5.1 EXPERIENCIAS EN COMPETENCIAS LABORALES EN EUROPA**

Países tan importantes y desarrollados como Gran Bretaña, hacia la década de los setenta y ochenta atravesaba una problemática que afectaba directamente el funcionamiento del mercado debido a innumerables factores tales como la declinación de la industria y el desarrollo del sector terciario, la falta de competitividad internacional, el bajo nivel de la mano de obra, la falta de regulación y el debilitamiento del papel de los sindicatos; esto hacia sin duda

---

<sup>72</sup> Dinae. Proyecto de competencias laborales: Australia: Análisis de la experiencia compra en competencias laborales, disponible en [www.cintefor.org.uy](http://www.cintefor.org.uy)

imperioso introducir un cambio en la formación y en la capacitación, ya que estas eran inapropiadas para dar solución a las necesidades emergentes. Entonces, se hace inmediata la generación de un sistema que ofrezca un acceso a la evaluación y facilite el aprendizaje a lo largo de la vida laboral. En la construcción de este sistema participaron empleadores y trabajadores que definieron estándares que el trabajador debía demostrar para poder ser considerado como competente en el desempeño específico de sus funciones.

Dicho proceso gestó la importancia de la capacitación y la consecuente aparición de programas de formación con mecanismos de certificación de unidades de competencia que permite a los trabajadores avanzar a su propio ritmo y facilitar así, las oportunidades para continuar el proceso de aprendizaje a lo largo de su vida laboral. Esto fomenta enfoques personalizados e innovadores, al tiempo que propone asegurar una base común y lo que es más importante, un énfasis constante en los mecanismos de aseguramiento y el control de calidad. Para lograr y mantener esta calidad la estrategia se fundamenta en la instauración de una cadena de aseguramiento de la misma desde los organismos que trabajan en el sistema hasta los procedimientos e instancias que lo conforman, otorga esto una acreditación de dichos organismos y sus productos, por parte de las instituciones que cumplen las diversas funciones de normalización, evaluación, certificación, y formación.

Aparece entonces, para resolver toda esta problemática el sistema de calificación nacional profesional, formado por las normas ocupacionales. Dicho sistema establece las competencias y los niveles de estándares de rendimiento para las diversas profesiones o sectores ocupacionales (NVQ National Vocational Qualifications). Esto trajo consigo un sistema dirigido a potenciar las oportunidades de formación de los jóvenes que conforma de esta manera un puente entre los sistemas académico y profesional para así poder ofrecer nuevos profesionales con herramientas más acordes a la demanda del mercado.

Consecuentemente Australia, que manejaba un problema similar finalizando la década de los ochenta, adopta un sistema de competencias basado en la experiencia británica aunque con características propias marcadas por un contexto ideológico y social obviamente diferente.

Esto se ve reflejado desde el mismo proceso de implementación ya que el reconocimiento social fue marcadamente desigual. Mientras que en Gran Bretaña, un país con una tradición de más de cien años en materia de certificación, tanto de productos y procesos la aceptación el sistema se basa en el principio de la adhesión de carácter voluntario al mismo. En tal sentido, esta implementación ha sido gradual dado que sectores y subsectores productivos, empresas, proveedores de capacitación y candidatos se han ido sumando con distinto pero favorable ritmo.

Por el contrario en Australia el proceso ha sido lento y con dificultades para convencer a empresarios, trabajadores y educadores, siendo estos últimos los que han visto con desconfianza la educación por competencia. Sumado a esto, muchos gerentes están lejos de comprender las implicaciones del cambio y la necesidad de calificación para sus organizaciones así como manejan la consigna que asegurando la calidad se dificulta la innovación.

Sin embargo ambos sistemas de Identificación y normalización de competencias nos dejan conceptos amplios y consecuentes con sus procesos pero con aceptación y relevancia general, tales como el concepto de competencia, el cual se refiere a todo ese conjunto de habilidades y conocimientos que debe manejar el trabajador y que pueden transferirse y aplicarse a nuevas situaciones y entornos de su trabajo.



Competencia laboral, que es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud obviamente se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.

Competencia clave son todas aquellas competencias genéricas esenciales para una efectiva participación de los individuos en los modelos emergentes de trabajo y organización. Están focalizadas en la capacidad de aplicar el conocimiento y las habilidades, de manera integrada en situaciones de trabajo.

Otro caso especial ocurrió en Francia, en donde se aporta sin duda relevancias de orden histórico también propias de su entorno. La constatación de que los saberes adquiridos en la formación profesional no eran aplicados por los trabajadores en la vida laboral, la falta de reconocimiento de los diplomas por parte de los empleadores y las dificultades de articulación de la certificación existente, que no ofrecía posibilidades de continuidad hacia niveles superiores, provocaron cambios sustanciales en los últimos veinte años. La reconversión industrial, operada en estas últimas décadas planteó la necesidad del reconocimiento de las competencias adquiridas a través de la experiencia y la flexibilización de los sistemas de formación, sumada a una voluntad de democratizarlos, facilitando el acceso de adultos.

Se reconsideraron las relaciones de la formación profesional inicial y permanente con las empresas y los sindicatos, involucrándolos en la formulación de programas y certificaciones. Se adoptó un enfoque de competencias en la formación y se desarrolló la modalidad de formación en alternancia. Se introdujeron las unidades capitalizables, fragmentando los objetivos de aprendizaje en etapas y permitiendo una modularización del proceso. Se homologaron las certificaciones otorgadas por distintas instituciones a partir de la introducción de niveles.

Este proceso también nos aporta conceptos y propósitos a resaltar tales como el de evaluación, cuyo propósito consiste en dar a los trabajadores la oportunidad de demostrar las competencias al término de un módulo de formación o en reconocimiento de la experiencia profesional.

El propósito de la certificación también se puede extraer de este sistema francés, su intención es emitir una señal en el mercado de trabajo que sea una garantía para el oferente y para el demandante acerca de las competencias individuales demostradas y cumpla un rol regulador en el mundo del empleo. Esta certificación debe ser evolutiva y adaptada a las necesidades del mercado laboral y las personas, para esto se deben contemplar aspectos como los distintos niveles de partida, la individualización de las trayectorias de formación, las validaciones intermedias para permitir el acceso a la formación a personas de todos los niveles, la evolución rápida y adaptación de los contenidos y finalmente la aparición de nuevos empleos o nuevos vínculos a empleos ya existentes.

Cabe resaltar en Francia que su modelo de formación y certificación se caracterizaba por un claro predominio del Estado, así como por la marcada homogeneidad de la evaluación y la transferibilidad de las calificaciones para la progresión hacia niveles superiores. Por lo anterior se puede definir que este sistema sopesa sus intereses en ejes como: reconocer e incorporar los aportes de una larga historia en materia de formación profesional, es decir tomar en cuenta lo existente para avanzar, negociación permanente de los actores implicados y buscar la coherencia en etapas de avances progresivos.

Entonces, el modelo de formación y certificación europeo y su secuela en Oceanía otorga los primeros acercamientos tangibles sobre la alta relevancia que ejerce sobre el sistema laboral la búsqueda y el logro de la calidad como punto de partida hacia la obtención de mano de obra capacitada y especializada y por sobre todo la aplicación de estos modelos para la implementación y la búsqueda de los

estándares de calidad desde el sistema educativo para así proveer al mercado de profesionales con las herramientas necesarias para ser funcionales y efectivos. Lo cual no es mas que la aplicación de las investigaciones realizadas por David McClelland hacia la misma época en donde pudo demostrar que todas las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes. Y tal vez fue él el primero en utilizar el concepto de Competencia.

A partir de este concepto se ensayaron tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias, desde distintos puntos de vista y tendencias emergentes que repercuten en cada uno de nosotros, generando altos niveles de estrés gracias al muy publicitado fenómeno de la globalización.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por factores como los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y las actitudes demostradas.

Estos elementos son las herramientas con la cuales podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Para concluir, conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientada nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores, y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.

- Determinar la llamada “brecha técnica” y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión.
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Sin embargo hay que dejar claro que la Gestión por Competencias no es sólo responsabilidad de la función de Recursos Humanos, sino que compromete tanto a la alta dirección como al personal de línea, solo así y con la integración y feliz engranaje de cada una de estas piezas, se logrará alcanzar los objetivos y cumplir con todas y cada una de las metas propuestas.

## **5.2 EXPERIENCIAS EN COMPETENCIAS LABORALES EN AMERICA**

A finales de la década de los noventa Canadá inicio su proceso de transformación motivado por los cambios tecnológicos, la organización laboral y principalmente por sus convenios internacionales de mercado como el NAFTA, Unión Europea y MERCOSUR, esta transformación fue liderado por el gobierno mediante la reforma de formación profesional para disminuir la deserción educativa y formar profesionales altamente capacitados. Canadá utilizo sistemas eclécticos y selectivos en áreas de alta demanda para evitar la burocracia. En su proceso de identificación de competencia se baso en el método DACUM aunque se le han realizado algunas modificaciones para evitar llegar a un detalle excesivo de destrezas.

En el desarrollo de las competencias en Canadá un protagonista de este proceso son los Consejos Sectoriales Nacionales y/o Territoriales, que nacen del despertar la conciencia de los empleados, sindicatos y empresarios para solucionar necesidades inmediatas de capacitación, aunque en todo proceso evolutivo no dejan de presentarse dificultades o falta de apoyo, para este caso se presento en

los empresarios por temor a convertirlo en un sistema rígido que no les permitiese adaptarse al cambio con la flexibilidad necesaria. En este proceso se conformaron diferentes comités (sectoriales, regionales, nacionales locales), la Asociación Profesional Canadiense quien es la promotora de la educación basada en competencias y el Consejo para el Desarrollo del Mercado Laboral Canadiense.

La participación en la creación de los CSN significó un proceso conocido con el término de negociación social, que involucra a gerentes de empresas, representantes sindicales, funcionarios de gobierno y educadores. La negociación social implica conciliar diferentes intereses, lo que significó un proceso de negociación muy distinto al de la negociación colectiva tradicional, a la cual los actores estaban acostumbrados.

Si bien el desarrollo de estándares nacionales ha sido el objetivo de la política sectorial del gobierno, hasta el momento es limitada la receptividad encontrada, al menos en lo que se refiere a la creación de un sistema de competencias que comprenda la acreditación y certificación de normas nacionales.

El tema de la formación y certificación de competencias laborales también se ha venido desarrollando desde hace varios años en América Latina.

Las empresas que adelantan procesos de formación y certificación de competencias laborales lo han hecho para mejorar sus condiciones de productividad y también, en algunos casos, para cumplir con estándares internacionales usualmente asociados a la seguridad. En muchos casos el certificado de competencia se lleva muy bien con la ejecución de programas de capacitación y con la definición de las carreras ocupacionales de los trabajadores. Pero también los Ministerios del Trabajo y de Educación han comprendido la necesidad de crear un instrumento de reconocimiento público de las capacidades laborales, que facilite los intercambios entre oferta y demanda y que dé mayor

transparencia a las relaciones laborales. Por su parte las Instituciones de formación se están preocupando por desarrollar mejores programas formativos orientados por la identificación de las competencias laborales demandadas en el trabajo; buscan de ese modo mejorar la eficacia y calidad de sus acciones

Para el sector laboral también es importante la formación y certificación de competencias laborales. En medio de la sociedad de la información y el conocimiento, el certificado es un excelente medio para valorar el conocimiento y el saber poseído y aplicado por el trabajador más allá de sus logros académicos y valorando su experiencia laboral. Puede ser un excelente instrumento para orientar los esfuerzos en materia de capacitación y además concretar la tendencia que se viene registrando de incluir la formación profesional dentro de los temas materia de negociación. En tal caso una buena formación profesional que conduzca a certificados de competencia laboral es altamente apreciable.

Los países latinoamericanos que más han obtenido resultados significativos en la búsqueda de lineamientos de formación basados en competencias podrían nombrarse Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México.

En gran parte, dichos esfuerzos han sido impulsados por la OIT, a través de diversos canales. Asimismo, una serie de organizaciones internacionales como FDI-CORFO, BID-FOMIN, han apoyado los programas y proyectos de investigación y difusión de estos temas en entidades tales como Fundación Chile, en la Certificación de Competencias Laborales; Ministerio de Trabajo de Argentina en el marco del proyecto Experiencias Piloto de Certificación de Competencias Laborales; el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, con un proyecto similar; el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), en la elaboración del Programa de Formación Profesional con enfoque en Competencias; y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México.

En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción Social (MTPS) inició hace algunos años un proceso de instauración de la Formación Basada en Competencias, estructurando proyectos y programas, contando con el apoyo del Ministerio de Educación y entidades como la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, el Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-DR), la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA), CONOCER de México, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la Agencia Suiza de Cooperación (COSUDE) y otras más.

Los proyectos elaborados en Perú tienen diversos grados de avance y algunos de ellos permanecen en stand by, lo que ha devenido en un pobre avance en la materia de competencias en relación con los demás países de la región.

Ejemplos de iniciativas en entidades de formación profesional han sido encaminados por CENFOTUR (Centro de Formación en Turismo), SENATI (Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial) y SENCICO (Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción), contando siempre con la colaboración de entidades extranjeras.

Dado que la base para una cultura empresarial y educacional basada en competencias laborales se fundamenta en la formación de individuos, corresponde al sector privado contribuir para dar el impulso necesario para el establecimiento y/o puesta en marcha de los proyectos ya iniciados por el gobierno.

Además, ante la nueva realidad económica y las cambiantes condiciones del entorno; las empresas han empezado a preguntarse por las competencias clave que deben estimular y por la forma en que estas competencias pueden ser compartidas y desarrolladas con todos sus colaboradores.

Las competencias clave en una organización definen cierta identidad corporativa, los valores y las habilidades de negocios con los cuales se genera para la empresa una ventaja competitiva. Un mayor acercamiento a una conducta competitiva se está logrando a partir de la definición de un marco de competencias generalizado a la organización.

Es el caso de la Volkswagen de México que reconoce explícitamente una filosofía basada en el reconocimiento explícito que la organización alcanza sus objetivos a través del personal y este a su vez integra tres componentes en su desempeño: su visión sobre el objetivo final, la capacidad, relacionada con los conocimientos, habilidades, procesos y recursos y la voluntad que incluye compromiso, pertenencia, actitudes y emociones. Adicionalmente la empresa ha elevado los requerimientos educativos de ingreso y promocionado una cultura de certificación de calidad. El proceso de selección y formación de la empresa se encausa en esta filosofía corporativa

Mavesa es una empresa de productos de consumo masivo en Venezuela, se ha propuesto conquistar el mercado a nivel andino; mantiene un modelo de gestión de recursos humanos por competencias que es parte de la cultura organizacional con premisas como: hacer del personal la principal ventaja competitiva, la calidad de la gente como origen de todas las calidades, alta prioridad al desarrollo y la promoción interna, el gerente de línea como gerente de recursos humanos, centralización de estrategias, descentralización en la toma de decisiones.

Esta empresa a igual que otras esta influenciadas por tendencias administrativas como la ISO 9000, la calidad total, el servicio al cliente, benchmarking, la teoría de restricciones y organizaciones que aprenden, todas estas tendencias convergen en la administración adecuada de los recursos humanos exigiendo el desarrollo de competencias como el aprendizaje, búsqueda de información, pensamiento



analítico, flexibilidad por orden y calidad, desarrollo de personas, innovación y creatividad.

El objetivo del modelo de competencias en MAVESA busca elevar el impacto en la organización de los procesos de selección y desarrollo, utilizar estrategias que van al origen y no a la causa, aplicar esquemas objetivos, científicos que puedan ser aprendidos por toda la organización, buscando el desarrollo del recurso humano orientado a la excelencia.

En conclusión las empresas convergen hacia un mismo objetivo que es el desarrollarse en un ambiente altamente competitivo, apoyándose en el concepto de competencia para desarrollar el soporte institucional en la vinculación y desarrollo del recurso humano. Las experiencias de las empresas en América están basadas en un enfoque conductista de competencia laboral donde se toman como aspectos básicos el énfasis en la empresa, la referencia en los mejores y las competencias diseñadas más que consultadas.

### **5.3 EXPERIENCIAS EN COMPETENCIAS LABORALES EN COLOMBIA**

Para mejorar la oferta educativa nacional el SENA asume la responsabilidad, establecida en el Decreto 1120 de 1996, de liderar en el país el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Además, el Gobierno nacional a través del CONPES, Documento 2945, le encomienda al SENA adecuarse para la competitividad y liderar la construcción de un sistema que articule toda la oferta educativa técnica, pública y privada, para regularla y potenciarla. Para ello definió como estrategia, la constitución de Mesas Sectoriales en las que convergen voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores, centros de investigación y oferentes educativos, con el objetivo de definir las áreas prioritarias de atención, elaborar normas de competencia laboral y mejorar en las empresas la gestión del talento humano a partir de procesos de

certificación del desempeño. Fue así como a finales de 1997, se conformaron las primeras Mesas Sectoriales, en sectores considerados estratégicos para el país, y en aquellos involucrados por el Gobierno Nacional dentro de los acuerdos de competitividad exportadora.

Colombia cuenta en la actualidad con 31 Mesas Sectoriales, conformadas por gremios, empresarios, entidades educativas, organismos de gobierno, organizaciones de trabajadores y centros de investigación, que conjuntamente con los Centros de Formación del SENA, han contribuido a la elaboración de caracterizaciones, mapas funcionales y normas de competencia laboral y titulaciones. A partir de la Resolución 8728 de marzo de 2001, entidades de carácter nacional e internacional, tienen la posibilidad de gestionar su acreditación ante la Superintendencia de Industria y Comercio, como organismos certificadores de personal.

## 6. VARIABLE

Según Spencer y Spencer<sup>73</sup> se define competencia como una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad o un desarrollo superior en el trabajo o situación.

Para tal efecto, se debe considerar que una “característica subyacente” es aquella que se da en una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Al afirmar “Casualmente relacionada”, significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. En cuanto al “Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

---

<sup>73</sup> ALLES Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004. p. 78.

## **7. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la investigación propone una aplicación de tipo exploratorio descriptivo, debido a que los objetivos propuestos tienen pocos antecedentes en su aplicación práctica y es la primera vez que se realiza el acercamiento al conocimiento del problema planteado en la Organización Terpel – Fábrica de Lubricantes.

La recolección de datos se realiza a través de la revisión de bibliografía, entrevistas, elaboración de cuestionarios y observación de la unidad de análisis, Fábrica de Lubricantes.

La investigación parte de una profunda investigación sobre el desarrollo de los modelos administrativos y como ellos fueron destacando al ser humano como factor diferenciador en las organizaciones. La descripción se hace desde la teoría general de la administración con el énfasis en las tareas, según la administración científica de Taylor, pasando por el énfasis en la estructura, con la teoría clásica de Fayol, la reacción humanística con énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas, hasta llegar al tema de competencias como un modelo especializado en donde el éxito de la organización se logra en gran parte con el desarrollo del ser humano.

El procedimiento que se plantea para el desarrollo de la investigación propuesta es de tipo inductivo, debido a que en este caso se parte de situaciones concretas (Programas de Administración de Recursos Humanos), buscando información

acerca de cada programa con base en competencias laborales, terminando en un análisis a la luz de un marco teórico preestablecido.

La metodología para la identificación de las competencias se basa en la comparación de grupos de empleados, con desempeño excelente o superior con otros de desempeño promedio, mediante el uso de diversas técnicas: entrevistas, cuestionarios, panel de expertos, etc. Se busca establecer en qué aspectos coinciden ambos grupos (Competencias Esenciales) y qué características tienen los empleados con desempeño excelente que no tienen los del otro grupo (Competencias Diferenciadoras).

La población estuvo conformada por los empleados de la fábrica de Lubricantes de la UEN de Lubricantes en la ciudad de Bucaramanga, en los niveles de operarios, administrativos y directivos.

## **7.2 PARTICIPANTES**

Para la realización del estudio y determinación de las competencias, se dividieron los cargos de acuerdo con su función básica de dirección, coordinación, soporte, auxiliar u operación:

- Dirección: Colaboradores que mediante su actuación y decisiones puede modificar los procesos e impactar la estrategia.
- Coordinación: Colaboradores responsables por la adecuada ejecución de los procedimientos.
- Soporte: Colaboradores que brindan soporte al ciclo operativo, en actividades que no son vitales, pero que influyen para el logro de los objetivos.
- Auxiliar: Colaboradores que realizan actividades relacionadas con el manejo de información necesaria para operar.

- Operación: Colaboradores que tienen responsabilidad directa con la elaboración del producto.

El tamaño de la muestra fue determinado de acuerdo con el número de ocupantes de cada área, considerando como criterio mínimo de la muestra el 80% del total del personal. Para aquellos niveles en donde el número de ocupantes era menor de 10, se tomo el 100%, tal como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Tamaño de la muestra para definición del modelo de competencias por niveles – Personal de la Fábrica de Lubricantes

	No. Personal	% Muestra	No. Muestra
Dirección	6	100%	6
Coordinación	9	100%	9
Soporte	5	100%	5
Auxiliar	18	75%	13
Operación	35	75%	26
Total	73	80%	59

Fuente: Documentos Corporativos: Nomina de la empresa - 2003

### 7.3 INSTRUMENTOS

Como instrumentos para la elaboración de este proyecto se utilizaron: el mapa funcional, cuestionario para entrevista de validación, descripción de cargo y análisis de perfiles y cuestionario para la identificación de competencias.

El mapa funcional (Ver anexo C) refleja la metodología utilizada para la identificación de las competencias una vez que presenta el propósito clave, se subdivide sucesivamente en las funciones subsiguientes, hasta llegar a la identificación de la competencia.

El cuestionario para realizar la entrevista de validación se utilizó con el ánimo de corroborar los resultados del “panel de los mejores” y aprobar las competencias identificadas en él (ver anexo A)

En la Descripción del cargo y análisis de perfiles (Ver anexo B), se consignaron los todos los datos básicos de los cargos como son: El objetivo del cargo, las funciones y tareas, perfil del cargo, experiencia requerida y por último, competencias esperadas en el cargo. Mediante el cuestionario para la identificación de competencias, se validaron las afirmaciones como conductas observables entendibles por los evaluadores y se conoció el nivel actual de los ocupantes de la muestra.

El instrumento de evaluación se elaboró con base en las competencias establecidas para los cargos por la empresa como fueron: adaptabilidad, análisis de problemas, aprendizaje, atención al detalle, comunicación, disciplina, liderazgo, orientación al logro, planeación, servicio al cliente, tolerancia y trabajo en equipo. Se utilizó un modelo estándar para todos los cargos evaluados. En él se buscaba identificar las conductas de los colaboradores en el trabajo y determinar los aspectos a mejorar para fortalecer las habilidades y garantizar un desempeño exitoso.

Se establecieron criterios de evaluación de acuerdo con la frecuencia en que se daba o presentaba la conducta en el colaborador. El Método utilizado fue el “método de corrección ascendente” en donde el calificador consideraba la frecuencia con que el evaluado presenta el comportamiento en relación al nivel superior. Los criterios utilizados fueron:

- 1 Nunca
- 2 Algunas Veces o Casi Nunca
- 3 Con frecuencia o a menudo
- 4 Casi Siempre
- 5 Siempre

En la elaboración del cuestionario, se consideró importante intercalar las conductas observables de cada nivel para no sesgar la calificación, al encontrarse fácilmente identificables los niveles. En el momento de la tabulación de los resultados se reagruparon para poder determinar la ponderación de la frecuencia y establecer el nivel en el cual esta el ocupante del cargo. (Ver Anexo C)

#### **7.4 PROCEDIMIENTO**

Para la realización del proyecto se establecieron las siguientes etapas de acuerdo con la necesidad de información que se requería para avanzar en el diseño del modelo y en la evaluación de las competencias de la población estudio:

- Entendimiento de la organización
- Conocimiento de los cargos
- Reunión de sensibilización
- Panel con los “mejores”
- Entrevistas de validación
- Elaboración del instrumento de diagnóstico: identificación de competencias

El entendimiento de la organización se realizó mediante un proceso de investigación y de entrevistas que permitieron conocer aspectos relacionados con el modelo de planeación estratégica de la empresa. Buscó realizar un acercamiento a la misma y a los trabajadores para dejar claro lo que se busco, así como los compromisos en tiempo, actitud y dedicación al involucrarse en un proceso de identificación de competencias.

Esta etapa se desarrolló, por acuerdo con la empresa, realizando sesiones con el nivel directivo de la planta y los representantes de los trabajadores. Se espera que



el nivel directivo y de supervisión aclare después al nivel de operación las características y filosofía del trabajo y su inserción dentro del esfuerzo de innovación de la empresa.

El conocimiento de los cargos, se dió mediante la observación al personal en los puestos de trabajo, el análisis de perfiles de cargo y la realización de reuniones con los responsables de cada área para establecer la función principal de cada una de ellas. Esta etapa consistió en la identificación de los contenidos de trabajo que hacen parte de una ocupación. Con la información obtenida se identificó el propósito clave de la empresa ordenada en torno a la función principal que cumple.

Mediante este enfoque se desagregó la función principal de la empresa, sucesivamente hasta la del cargo, describiendo las actividades productivas y desagregando el proceso en funciones claves, principales, básicas hasta llegar a los elementos de competencia. Al culminar el ejercicio se obtuvo un mapa funcional

Posteriormente, se realizó la reunión de sensibilización. Allí, se presentó al Comité de Calidad de la Fábrica de Lubricantes: el mapa funcional, el diccionario de competencias y el Procedimiento a seguir para la identificación de competencias. Se generó el espacio de discusión necesario para validar lo que se había construido, con la información recolectada en la etapa de entendimiento de la organización y conocimiento de los cargos.

Adicionalmente, se explicó la metodología, los beneficios y el cronograma a seguir. Lo esencial de esa reunión fue establecer el compromiso de la Dirección y de cada uno de los responsables del área en la participación del proyecto.

Definidos los cargos a incluir dentro del modelo, se citó a una reunión a las personas que ocupan cada uno de los cargos de análisis que se consideran tiene el “mejor “desempeño”, y con ellos se realizó el “Panel de los mejores”.

Como hasta el momento no existía una metodología que permitiera identificar de manera objetiva los colaboradores con “mejor desempeño” se debió recurrir a la opinión de los jefes inmediatos, estableciendo claramente que en el Panel deberían participar aquellas personas que sobresalieran en la ejecución de su trabajo.

El objetivo de esta reunión fue identificar el “Mapa de Competencias” con las competencias asociadas al desempeño de “su cargo”. Las etapas de la reunión fueron las siguientes:

- Presentación del proceso a seguir (Presentación del Proyecto de Competencias) y Capacitación al grupo sobre el tema a tratar para desarrollar habilidades frente al análisis ocupacional.
- Diseño y descripción de las tareas realizadas por cada uno de los colaboradores en sus cargos. En este paso se determinó cuales son las acciones básicas que debe realizar dentro de la organización el ocupante del puesto de trabajo para el logro de los objetivos. Se identificaron las tareas críticas, es decir, tareas que aportan significativamente al proceso en términos de resultados.

Descritas las tareas críticas, se hizo la presentación de las competencias que han sido claramente definidas. Con el fin de que cada colaborador enuncie las competencias que son imprescindibles para realizar su labor. A cada una de las competencias identificadas, se le estableció el orden de prioridad, de acuerdo con la relevancia para el logro de los resultados. Se identificó el nivel en donde la competencia pasa de ser con un desempeño satisfactorio a un desempeño

“excelente”. Aquí fue vital establecer la diferencia entre “desempeño satisfactorio” y “desempeño excelente” y delimitar el nivel.

- Una vez establecida la “Matriz de competencias”, se realizaron entrevistas de validación con ocupantes del cargo. Preferiblemente la entrevista de validación con preferencia de aquellos que no participaron dentro del Panel de Expertos, pero que se consideraron con un desempeño excelente.

Con esta información, fue posible elaborar un instrumento de diagnóstico, en donde se consideraron las competencias identificadas y los niveles establecidos para cada una de ellas.

Para llevar a cabo todas las etapas, cabe destacar que se requirió de un experto, quien estaba a cargo de la coordinación general de la aplicación piloto y también de la capacitación del grupo técnico de la empresa.

Por parte de la empresa se hizo necesaria la asignación de un “facilitador”, quien conocía la visión global del proyecto y estaba al tanto de su avance. Por formar parte de la organización, estas labores fueron desempeñadas por las autoras del proyecto. Dentro de las funciones a desempeñar por el “facilitador” estuvieron:

- Establecer el Cronograma general del proyecto
- Definir la programación específica para las reuniones de capacitación del personal en la etapa de sensibilización.
- Definir el cronograma de trabajo de los grupos directivo encargado de la identificación.
- Informar a la dirección y a los trabajadores en general, sobre los avances del proyecto.
- El seguimiento y evaluación de la aplicación piloto

A su vez, cada uno de los grupos directivos que se establecieron para efectuar la identificación de competencias en las áreas definidas contó con un coordinador de grupo quién facilitó y dirigió las discusiones. Además, pudo interactuar con el coordinador de la empresa para los efectos del seguimiento y la evaluación. El coordinador de grupo debía cumplir con el siguiente perfil: Conocer ampliamente las características de los empleos de la planta, alto compromiso con la metodología de competencias laborales, tener habilidades para liderar, negociar y facilitar el avance y su dedicación de tiempo le debe permitir la elaboración de los documentos finales del grupo aun fuera de las reuniones.

El coordinador de grupo se ocupó de: facilitar y dirigir las sesiones del grupo técnico, asegurar la consecución de los productos del grupo (normas de competencia), interactuar con el coordinador general y el consultor para garantizar el avance y garantizar la elaboración de los productos finales resultado del trabajo del grupo

La aplicación del cuestionario para la identificación de competencias, se realizó mediante la metodología de la retroalimentación tradicional de desempeño o evaluación 90°, en donde el jefe inmediato realizó el diagnóstico de cada colaborador, calificando la frecuencia en la ocurrencia de la conducta planteada.

La implementación del cuestionario se realizó según las siguientes etapas:

- Sensibilización al jefe inmediato: se realizó una reunión con todas las personas que debían evaluar en donde se les explicó el objetivo de la evaluación, su alcance y metodología de aplicación.
- Luego, se envió vía e-mail a cada jefe el nombre de las personas que debía evaluar, el formato con las preguntas para la identificación de las competencias (Ver Anexo C) y la hoja de respuestas (Ver Anexo D). En este correo se estableció el plazo máximo para devolver al área de encargada del análisis de los datos.

- Una vez se contó con los resultados, se ingresaron a una hoja de cálculo en Excel, en donde se reagruparon las preguntas de acuerdo con las competencias para obtener el resultado de cada una de las personas. El cual se presentó de manera gráfica ( Ver Anexo H)

El siguiente capítulo contiene los resultados de la investigación; partiendo del mapa de competencias, el diccionario de competencias, y la matriz de competencias para los cargos de la muestra.

## **8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los resultados de la investigación se dieron en dos sentidos: uno teórico y otro práctico. En lo teórico, se pudieron evaluar los planteamientos dados en el marco teórico, frente a la evaluación del concepto del trabajo afirmando la importancia y los beneficios del enfoque organizacional basado en el desarrollo del ser humano; En el sentido práctico, se desarrolló la metodología para la identificación de las competencias de acuerdo con el modelo planteado.

### **8.1 ENFOQUE ORGANIZACIONAL**

La investigación demostró que el logro de los objetivos organizacionales solo es posible si se tiene el real entendimiento del futuro de la empresa, su misión y el aporte de cada ser humano para el logro de los mismos.

El modelo de gestión basado en el “desarrollo de la gente” llena los vacíos identificados en la implementación del sistema de gestión administrativo y del sistema de gestión de calidad, pues definitivamente son ellos, los seres humanos, quienes hacen posible las organizaciones.

Lo anterior, reafirmó el concepto presentado en el marco teórico en donde la evolución de concepto de trabajo, partía de un enfoque netamente productivo y visionario de la organización, hasta llegar a un enfoque integral de Gestión Empresarial en donde la gente y los procesos están directamente relacionados.

La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

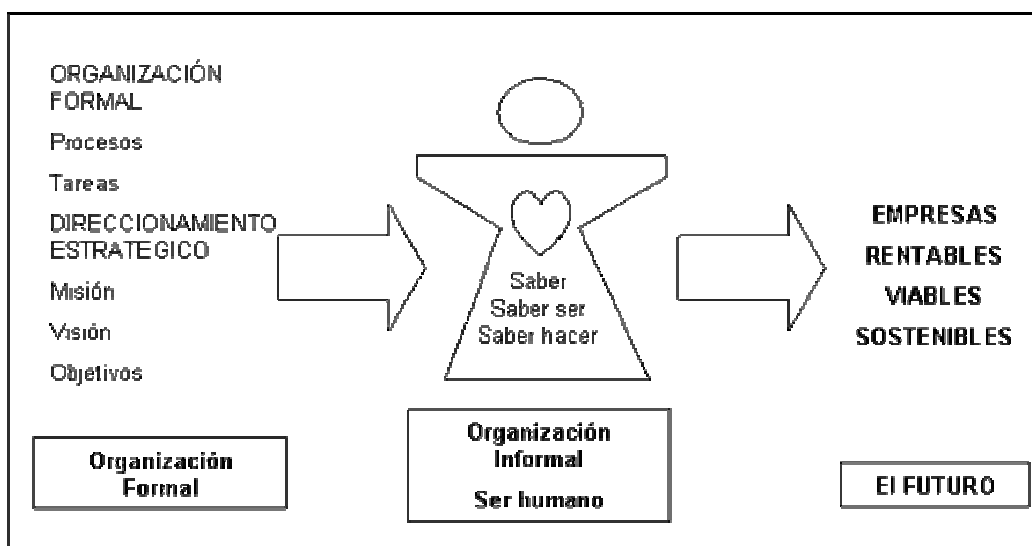


Figura 16. Enfoque Organizacional Actual

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

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

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

## 8.2 DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

La investigación en sus dos momentos: Diseño del sistema de competencias y la evaluación de las mismas; se realizó en la Fábrica de Lubricantes de Terpel en la ciudad de Bucaramanga. La población estaba conformada por 73 personas estratificadas de acuerdo a su función básica dentro de la organización.

Las características socio demográficas de la población de estudio fueron: El mayor promedio de edad de la población esta entre los 20 y 30 años, con un 34 %. Siendo el 82% de la población de sexo masculino.

Tabla 7. Composición por edades de la muestra

	- 20 años	20-30 años	31-40 años	41-50 años	+ de 50 años	Total
Mujer		5	3	5		13
Hombre	1	20	18	16	5	60
Total	1	25	21	21	5	73

Fuente: Documentos Corporativos: Nomina de la empresa- 2003

En cuanto al nivel académico de la población se puede establecer que el 51% de la población tiene un nivel educativo de Bachillerato y el 23% esta en el nivel profesional.



Tabla 8. Composición escolar de la muestra

	Bachiller	Técnico	Profesional	Especialización	Total
Hombre	33	11	12	4	60
Mujer	4	2	5	2	13
Total	37	13	17	6	73

Fuente: Documentos Corporativos: Nomina de la empresa- 2003

El promedio de antigüedad en la empresa es de 6 años y el 40% de la población cuenta de 1 a 5 años de antigüedad.

Tabla 9. Nivel de antigüedad en la empresa

	- 1 año	1-5 años	6-10 años	10-15 años	16-20 años	+20 años	Total
Hombre	12	26	14	1	2	5	60
Mujer	3	3	1		2	4	13
Total	15	29	15	1	4	9	73

Fuente: Documentos Corporativos: Nomina de la empresa- 2003

El 79% de la población cuenta con una vinculación directa por la empresa,

Tabla 10. Tipo de vinculación a la empresa

	Vinculación Planta	Vinculación Servicios	Total
Hombre	49	11	60
Mujer	9	4	13
Total	58	15	73

Fuente: Documentos Corporativos: Nomina de la empresa- 2003

En la matriz de competencias, se puede identificar, con una equis(x), según el nivel que competencia le aplica. En donde se presenta la abreviatura N.A., se

debe considerar que la competencia no aplica y por ende no ha sido considerada dentro del modelo.

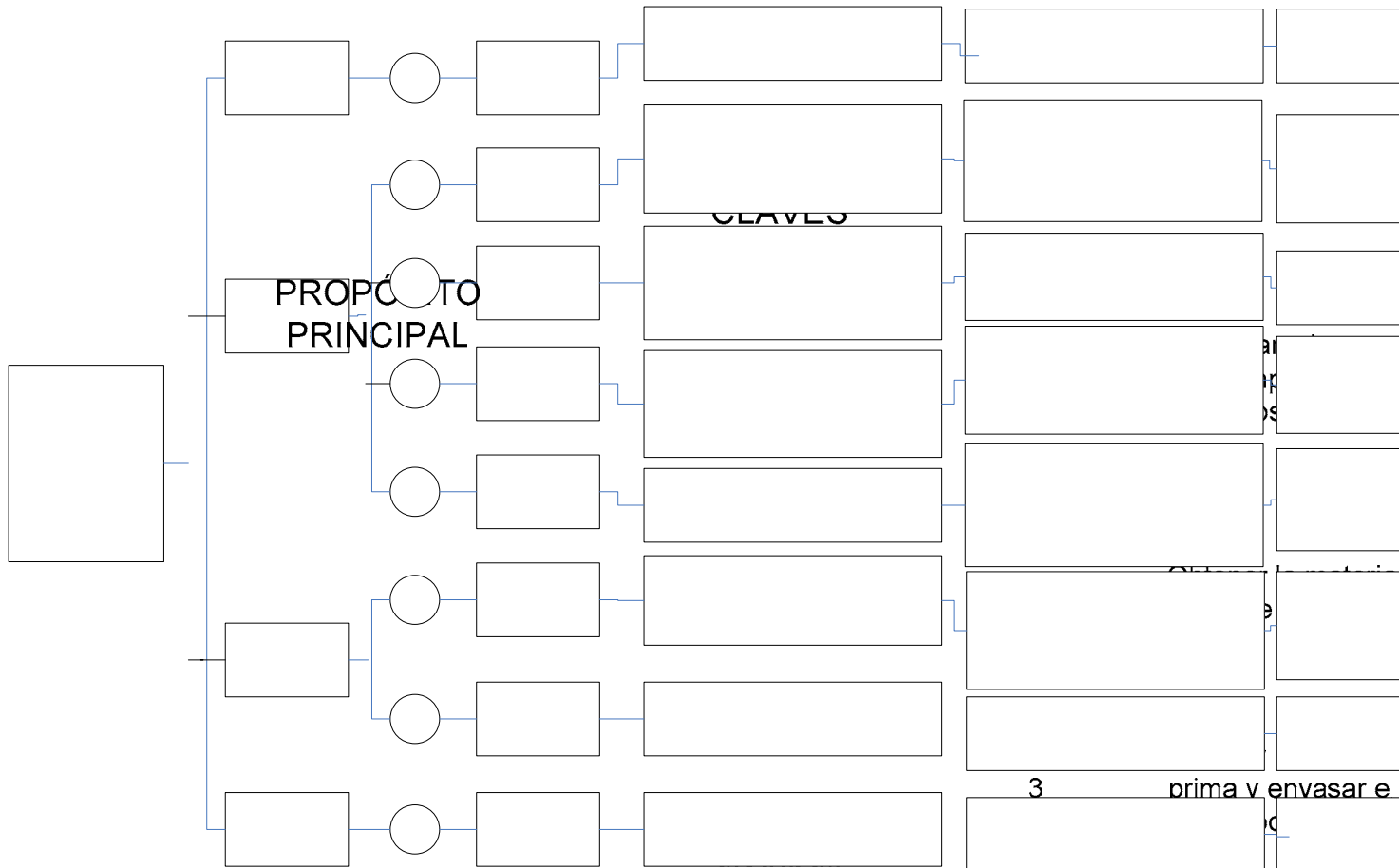
### **8.3 MAPA FUNCIONAL**

El mapa funcional se realizó con base en la metodología del “Análisis Funciones del trabajo” y representa gráficamente las labores realizadas en el proceso productivo hasta llegar a la identificación de las competencias. La exactitud de este diseño se dio a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, estableciendo los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y actitudes demostradas.

Como propósito principal se estableció la política de calidad de la Fábrica de Lubricantes y desde allí se inicio el proceso de identificación de competencias.

Así mismo, se consideraron como las cuatro “Funciones Claves” los procesos vitales para el cumplimiento de la política de calidad.

Los elementos de competencia describen las actividades en términos de acción específica, que realiza el colaborador para el logro de la función básica y el cargo asignado a la misma.



**FUNCIONES BASICAS**

1 Asignar recursos de personal  
 2 Autorizar presupuesto para el proceso  
 3 Cumplir con los objetivos de calidad

Planear el volumen de producción  
 Determinar las necesidades de materiales que se realice el proceso de producción  
 Verificar especificaciones de materiales  
 Seleccionar y evaluar a los proveedores  
 Recepcionar y almacenar la materia prima en los lugares respectivos

Ejecutar la orden de producción  
 Aplicar la formulación del producto  
 Realizar el alistamiento de los equipos  
 Realizar el alistamiento de materiales  
 Efectuar el proceso de mezcla de los componentes  
 Control y verificación de especificaciones durante el proceso y terminado

Gestionar actividades propias de almacenamiento  
 Asegurar la custodia y preservación del producto  
 Ubicar adecuadamente el producto en las bodegas  
 Mantener la información sobre el inventario

Verificar la existencia de productos en el punto de venta  
 Coordinar y contratar el vehículo para el transporte  
 Facturar y/o remisionar el producto  
 Realizar el cargue  
 Garantizar el traslado y entrega del producto

Proporcionar al cliente lubricantes que cumplan especificaciones y satisfagan sus requerimientos

## 8.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

EL diccionario de competencia es el resultado del análisis del mapa funcional, específicamente en los elementos de la competencia que permite identificar la conducta relacionada para la ejecución de la misma.

Para los cargos analizados, se seleccionaron 12 competencias y se establecieron los niveles de para cada una de ellas. El diccionario de competencias con su descripción y niveles respectivos, se puede observar en el anexo (ver anexo F).

Las competencias seleccionadas, para el personal de la Fábrica de Lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A., según la clasificación planteada por Ansorena Cao<sup>74</sup>, son las siguientes:

Tabla 11. Competencias del personal de la Fábrica de Lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A.

CLASIFICACION	COMPETENCIAS
Metahabilidades	Adaptabilidad Análisis de problemas Aprendizaje Tolerancia
Betahabilidades	Orientación al logro
Habilidades Operativas	Atención al detalle Comunicación Disciplina
Habilidades Interpersonales	Servicio al cliente Trabajo en equipo
Habilidades Directivas	Liderazgo Planeación

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los tipos de competencias; pero la clasificación propuesta por Ansorena Cao, es completa y describe las principales competencias laborales que se requieren para la ejecución del trabajo, y se ajustan a la realidad de la compañía identificada en el Mapa Funcional.

<sup>74</sup> ANSORENA CAO Álvaro de. 15 pasos para la selección de personal con éxito. 3 Edición. España. Editorial Paidós 2000 P. 172-175

## 8.5 MATRIZ DE COMPETENCIAS

Una vez identificadas las competencias laborales para el personal de la Fábrica de Lubricantes de Terpel, se elaboró la Matriz de competencias en donde se representan de forma resumida, las competencias con los niveles o grados para cada cargo.

Por confidencialidad no se explicita el nivel de competencias requerido para la estratificación propuesta de acuerdo con su función.

Tabla 12. Matriz de competencias de la Fábrica de Lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A.

COMPETENCIA	DIRECCION	COORDINACION	SOPORTE	AUXILIAR	OPERARIO
Adaptabilidad	X	X	X	X	X
Análisis de problemas	X	X	X	X	X
Aprendizaje	X	X	X	X	X
Atención al detalle	N.A	X	N.A	X	X
Comunicación	X	X	X	X	X
Disciplina	X	X	X	X	X
Liderazgo	X	X	X	N.A	N.A
Orientación al logro	X	X	X	X	N.A
Planeación	X	X	X	X	N.A
Servicio al cliente	X	X	X	X	X
Tolerancia	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X

Fuente: Resultados de la investigación: Identificación de las competencias laborales presentes en la Fábrica de lubricantes de Terpel Bucaramanga S.A.

Con la información recolectada, competencias y niveles, se elabora la descripción del cargo y análisis de perfiles en donde se establecen los aspectos relevantes del cargo.

## 8.6 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y ANÁLISIS DE PERFILES

El ejercicio permitió identificar la descripción de cargos para cada uno de los cargos de la Fábrica de Lubricantes.

En el anexo se presenta un modelo de descripción de cargo y análisis de perfiles (Ver anexo G). Por confidencialidad, se omite el nivel de competencias requeridas para cada cargo; en las oficinas de Gestión Humana de Terpel Bucaramanga S.A. reposa el original de este documento, y hace parte de los procedimientos considerados en el Sistema de Gestión de Calidad.

Los cargos que cuentan con la descripción son los siguientes:

Tabla 13. Relación de cargos con descripción de cargo y análisis de perfiles

Nivel	Cargo	
<b>Directivo</b>	Jefe Fábrica de Lubricantes Jefe Técnico Coordinador Almacén	Coordinador Laboratorio Coordinador Gestión de la Calidad Jefe Almacén UCR
<b>Coordinación</b>	Supervisor Mantenimiento Supervisor Matéria Prima e Insumos Supervisor Producto Terminado Coordinadora Interna Laboratorio Supervisor Producción	Coordinadora de Transporte Coord. Lubricantes UCR"S Coordinador Servicio Al Cliente Coord De Costos
<b>Soporte</b>	Ingeniero Aceites Usados Ing Soporte Industria Ing De Lubricación	Ingeniero Ambiental Técnico Soporte
<b>Auxiliar</b>	Recepcionista Auxiliar Facturación Recepcionista de Pedidos Analista Control de Calidad Auxiliar Registro Producto Terminado Auxiliar de Compras Secretaria Lubricantes	Auxiliar Almacén UCR Auxiliar de Registros Auxiliar Registro Materia Prima Auxiliar Soporte Técnico Analista Control Calidad Auxiliar de Insumos
<b>Operación</b>	Operario de Producción Auxiliar Producción Auxiliar Conductor Operad Montacargas	Bodeguero Ucr Conductor Auxiliar de Mantenimiento Medidor

Fuente: Documentos corporativos: Nomina de la empresa -2003

## 8.7 IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

Dado el impacto del proyecto, y la necesidad de la identificación de las competencias para los cargos de la Fábrica de Lubricantes, se determinó aplicar el cuestionario para la identificación de las competencias al 100% de los colaboradores, es decir a 73 empleados ocupantes de los cargos.

El “cuestionario para la identificación de competencias” (Ver anexo C) contiene los comportamientos observables en cada uno de los niveles establecidos en el diccionario de competencias (Ver anexo F). El cuestionario describe una acción específica la cual calificó el jefe inmediato, según su nivel de ocurrencia y los registró la “Hoja de respuestas: identificación de competencias” (Ver anexo D).

Una vez se realizó el diagnóstico por parte de los jefes, se procesó la información y se presentó de manera gráfica, mostrando el perfil de competencias del cargo Vs el nivel actual del ocupante del mismo, evidenciando su nivel de ajuste.

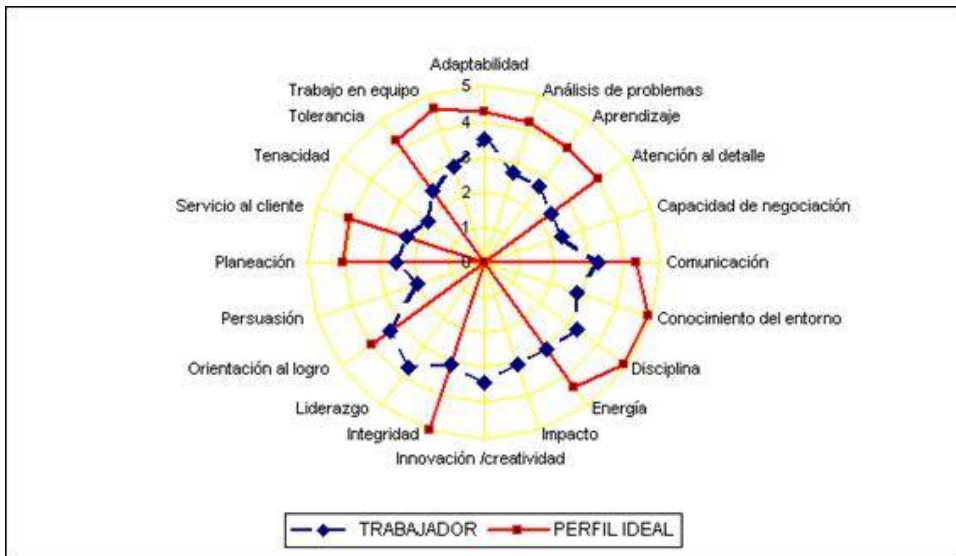


Figura 17. Representación Gráfica de competencias (Cargo Vs. Ocupante)

Dentro de los objetivos del proyecto no se estableció la determinación de planes de mejoramiento y desarrollo de las competencias establecidas, por lo tanto, solo se dejaron identificadas en el formato de “Registro Individual de Competencias” (Ver anexo H).

Estos planes se pueden determinar de acuerdo con el análisis de las causas y los planes de acción que se especificaron en el formato de “Registro Individual de Competencias”.

Así mismo, cabe anotar que tanto el análisis de las causas y los planes de acción, fueron determinados por el evaluador y el ocupante del cargo. Esta información podrá ser utilizada como insumo en el momento de establecer los programas de capacitación y formación establecidos desde el área de gestión humana.

Esta información se encuentra en los archivos de Gestión Humana de la Organización Terpel en la UCR Bucaramanga.

Tabla 14. Relación de cargos con Identificación de competencias – Personal Fábrica de Lubricantes

Nivel	Cargo	No. Ocupantes
<b>Directivo</b>	Jefe Fábrica de Lubricantes	1
	Jefe Técnico	1
	Coordinador Almacén	1
	Coordinador Laboratorio	1
	Coordinador Gestión de la Calidad	1
	Jefe Almacén UCR	1
Total:6		
<b>Coordinación</b>	Supervisor Mantenimiento	1
	Supervisor Matéria Prima e Insumos	1
	Supervisor Producto Terminado	1
	Coordinadora Interna Laboratorio	1
	Supervisor Producción	1
	Coordinadora de Transporte	1
	Coord. Lubricantes UCR”S	1
	Coordinador Servicio Al Cliente	1
	Coord De Costos	1
Total: 9		



<b>Nivel</b>	<b>Cargo</b>	<b>No. Ocupantes</b>
<b>Soporte</b>	Ingeniero Aceites Usados	1
	Ing Soporte Industria	1
	Ing De Lubricación	1
	Ingeniero Ambiental	1
	Técnico Soporte	1
Total: 5		
<b>Auxiliar</b>	Recepcionista	1
	Auxiliar Facturación	2
	Recepcionista de Pedidos	1
	Analista Control de Calidad	2
	Auxiliar Registro Producto Terminado	1
	Auxiliar de Compras	1
	Secretaria Lubricantes	1
	Auxiliar Registro Materia Prima	1
	Auxiliar Soporte Técnico	1
	Analista Control Calidad	3
	Auxiliar de Insumos	1
	Auxiliar Almacén UCR	1
	Auxiliar de Registros	2
Total: 18		
<b>Operación</b>	Operario de Producción	21
	Auxiliar Producción	1
	Auxiliar Conductor	2
	Operad Montacargas	2
	Bodeguero Ucr	2
	Conductor	3
	Auxiliar de Mantenimiento	2
	Medidor	2
Total: 35		
<b>Total</b>		<b>73</b>

Fuente: Documentos corporativos: Nomina de la empresa - 2003

## 9. DISCUSIÓN

Las competencias laborales entraron a formar parte del ámbito empresarial con el ánimo de quedarse. Día a día se identifican más fortalezas para las empresas desde el mismo momento en que se inicia el proceso de implementación. Exige un cambio de pensamiento frente a como se han hecho las cosas hasta el momento y como deben hacerse en adelante.

Pero, la principal preocupación cuando se habla del factor humano ha sido su aporte a la producción. Los modelos tradicionales de administración planteados por Taylor y Fayol, en el análisis de puestos se fijaron en la cantidad de trabajo, en la magnitud de los esfuerzos, en el ambiente de trabajo, en el nivel educativo, en la complejidad de las tareas, y no en la dirección en que ese esfuerzo se aplicaba y la calidad de los resultados obtenidos.

Los enfoques tradicionales de la administración científica intentaron manejar detalladamente el contenido de los puestos, minimizar las pérdidas en cada uno con base en los análisis de tiempos y movimientos. Sin embargo en la práctica se evidenció que existía una acumulación sucesiva de pérdidas y desperdicios entre las diferentes fases del proceso productivo. Con esto se vino a evidenciar que en grupos de trabajo encadenados, por más que cada uno sepa lo que debe hacer, el ritmo total de la cadena es impuesto por el más lento. Así, del enfoque centrado en los puestos y en lo que cada uno hace, se ha venido evolucionando al enfoque centrado en lo que cada uno logra enmarcado en una visión sistémica de la organización.

Al aplicar competencias laborales en las organizaciones se entra a resolver un problema en la empresa. Pues, la aplicación de programas de competencia laboral

está arraigada en la convicción del desarrollo del talento humano como base para la competitividad. Y es allí en donde está el fin último de las competencias: mejorar la productividad y mantener la competitividad de la empresa. Y debe ser así, por cuanto la visión directiva apunta casi siempre a cumplir la misión de la organización y a mantener la operación dentro de niveles esperados o estandarizados para lograr las metas. El tema de competencias es viable en la medida en que contribuya al logro de la rentabilidad y la viabilidad de la misma.

La productividad puede mejorarse en términos relativos, produciendo lo mismo con menos o, también, produciendo más con lo mismo. El camino recorrido por las empresas va desde realizar la revisión organizacional, con disminuciones en la dotación de recursos, incluido fundamentalmente el trabajo humano y dejando los aumentos de productividad en manos de la modernización tecnológica.

Sin embargo, la facilidad para acceder a la modernización tecnológica, la implementación estándar de conceptos de calidad ha llevado a identificar que la real diferencia está en la gente, pues son ellos los que hacen posible sostener estrategias de competitividad. No existe ventaja en la tecnología, ni en la implementación de prácticas administrativas, ésta se da combinando los factores tecnológicos y organizacionales con el aporte del trabajo humano.

Una vez hechos los esfuerzos tecnológicos y organizacionales tendientes a mejorar la productividad y garantizar la competitividad, es necesario actuar en el mejoramiento del talento humano.

La verdadera ventaja competitiva se da en el momento en que existe una real interacción entre tecnología y el diseño de la empresa con el aporte de la gente, en donde se definen cambios en los patrones culturales de la organización. El conocimiento de buena parte de lo que ocurre en el proceso está en el trabajador y el enorme potencial que guarda su capacidad de contribución se oculta muchas

veces tras enormes y obsoletos manuales de racionalización de procesos, que nadie lee y nadie utiliza.

Cuando se intentó buscar una forma más clara de evidenciar el aporte de los trabajadores, numerosos estudios descubrieron la aparición de nuevos conceptos hasta ahora totalmente desconocidos: las capacidades individuales.

El enfoque de competencias laborales tiende a resolver la cuestión del aporte del trabajador sobre la base de los resultados obtenidos, no solo pregonándolo; también, desarrollando el mapa funcional de la empresa y registrándolo en estándares establecidos sobre el desempeño de sus funciones, todas ellas efectivamente encadenadas con el logro del objetivo último de la empresa.

Se demostró que además de traer beneficios para la empresa en términos de incremento de productividad, trae beneficios personales en la medida en que el trabajador es más eficiente al saber que se espera de él.

Por otra parte, el enfoque basado en competencias requiere la implementación de planes de capacitación que permitan potencializar los comportamientos y conductas que conducen al éxito.

Así mismo, este enfoque facilita la implementación de otros procesos de recursos humanos como por ejemplo: el pago variable ligado al logro de niveles de competencia; la movilidad laboral pueden ser realizadas con objetividad cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican, aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

Existen muchas definiciones del término “competencia” y hay inconsistencias y falta de claridad en los conceptos planteados. Sin embargo y de acuerdo con el estudio realizado, se puede concluir que una competencia es la suma del saber, el saber hacer y el saber ser. Enfocadas en las características de la personas y su aplicación en diferentes contextos laborales.

Aun con la claridad existente del término de competencias, la definición planteada por la ISO hace necesario revisarlo, desde una perspectiva más integradora; en donde existe una combinación entre un enfoque por tareas y un enfoque de características personales.

Ubicándola en este contexto, la competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.

De la misma forma, el enfoque por competencias va más allá del ámbito laboral y ha llevado a los sectores productivos a plantear “la certificación” de competencias de acuerdo con las actividades propias de sector. De esta forma se hace más transparente el mercado de trabajo, al utilizar la certificación de competencias como un requerimiento en el momento de la contratación.

En cuanto a la metodología utilizada, se puede afirmar que el Análisis Funcional, es una metodología para la identificación de competencias propicia para el tipo de empresa objeto de estudio. La participación de trabajadores que conocen plenamente las áreas analizadas y las funciones cumplidas, se constituye en el factor clave del éxito del ejercicio. Así mismo, la validación por parte de un grupo directivo es fundamental para garantizar la implementación del modelo, pues se genera credibilidad en él.

En cuanto al objetivo planteado en el proyecto, este se cumplió a cabalidad en la medida en que se diseñó un sistema para identificar y definir las competencias laborales por niveles organizacionales necesarias para lograr el desempeño eficaz y eficiente de los empleados de Terpel Bucaramanga S.A., en el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a los resultados, el mapa funcional permite evidenciar la necesidad de identificar los factores relevantes al hacer efectivo los procesos de gestión humana, en cuanto a que los cargos propios de la dependencia de lubricantes requieren que los ocupantes tengan las competencias particulares para garantizar el desempeño exitoso.

En este sentido, una recomendación para el área de gestión humana de la empresa es que el mapa funcional debe ser consultado en el momento de realizar procesos de selección capacitación o de entrenamiento.

Desde el diccionario de competencias, se apunta a la realidad del momento en el que se levantó la información para la realización del proyecto. Sin embargo, frente al cambio de direccionamiento estratégico es necesario realizar una revisión e identificar los ajustes necesarios para que este siga vigente.

En términos de desempeño, es necesario revisar los niveles establecidos en el diccionario presentado, pues las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las personas en las organizaciones.

En cuanto a la matriz de competencias, tiene utilidad para las áreas de gestión humana pues permite una consulta rápida y comparativa entre los diferentes niveles establecidos. Sirve de orientación en todos los procesos de gestión humana.

Desde la descripción de cargos, se incorporan nuevos elementos que permiten que esta herramienta sea mas completa dentro del administración del talento humano y se de respuesta efectiva a las exigencias de la norma al documentar los requisitos de cada cargo.

En cuanto al análisis funcional se puede afirmar que es una herramienta de fácil aplicación para los niveles medios y operativos dentro de una organización. La metodología, paso a paso, lleva a identificar fácilmente los elementos de competencias y por ende las competencias requeridas.

Es vital la integración de la plataforma estratégica de la compañía pues permite establecer el punto de interacción con el nivel funcional y enfocar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos corporativos, en función de los requerimientos del cargo.

El éxito de la implementación del modelo por competencias, esta en el nivel de compromiso y la participación de la alta gerencia, pues este demanda acompañamiento, toma de decisiones, que en algunos casos implica inversión de recursos económicos.

En cuanto a la aplicación del instrumento para la determinación de las competencias, es necesario realizar una capacitación que garantice que el evaluador sea objetivo y que permanentemente se responda a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta ocurre siempre, frecuentemente, algunas veces o nunca. Se seleccionó el método de evaluación de 90° dado que el mayor número de la muestra seleccionada (47%) correspondía al nivel operativo y para este caso específico era una metodología funcional, fácil y efectiva. Sin embargo se evidenció que esta metodología de evaluación era incompleta por considerar una sola fuente de información (el jefe) y omitir conceptos o percepciones de otras personas del entorno. Por esta razón, es necesario contemplar la ampliación de

los grados en el momento de realizar la evaluación de competencias, considerando la percepción de otras personas incrementando el nivel de fiabilidad del instrumento al tener un mayor número de evaluadores.

Debido a que en el cuestionario de identificación de competencias se presentaron los comportamientos observables de manera intercalada (desordenada), el procesamiento de los datos fue difícil por cuanto era necesaria la agrupación de los mismos de acuerdo con las competencias. Esto llevó a considerar la necesidad de sistematizar la herramienta de tal forma que el análisis fuera rápido y confiable.

Por último, se puede evidenciar que la implementación del modelo requiere de una permanente motivación al personal con relación al crecimiento personal que se puede obtener mediante la participación en el modelo. La identificación de las competencias y el nivel de cada uno, necesariamente lleva al establecimiento de un plan de desarrollo, que en últimas es un regalo para el trabajador, pues con seguridad fortalecerá competencias que le permitirán mayor proyección laboral.



## 10. SUGERENCIAS

Aun cuando el concepto de competencias para Terpel Bucaramanga S.A. fue solamente implementado en la Fábrica de Lubricantes como parte del proceso de implementación de la norma ISO 9000:2000, debe seguir desarrollando el modelo para las diferentes áreas de la organización.

Una vez iniciado el proceso de identificación de competencias, Terpel puede incluir de manera sistémica los diferentes procesos de gestión humana. Aunque el nacimiento de este proyecto esta en la ISO, si se hace una adecuada revisión de los requisitos de la norma y el enfoque de calidad y de mejoramiento continuo, procesos como selección, compensación y desarrollo pueden ser incluidos.

Es necesario revisar los procesos de promoción interna y enfocarlos hacia el modelo de competencias, en donde primen las características “subyacentes” del individuo y no únicamente su formación académica.

Así mismo, y con el ánimo de tener información más fiable sobre el nivel de las competencias de los colaboradores, es aconsejable utilizar un modelo de evaluación mínimo de 180° incluyendo “clientes”, “proveedores” o “pares”. La posibilidad de fuentes múltiples de información puede proveer un marco más confiable, completo y relevante del desempeño de la persona. De la misma forma, puede crear un clima de mayor colaboración en el trabajo debido a que las personas aumentan su conducta con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás.

Como el procesamiento de la información es numerosa, es necesario la implementación de una herramienta que permita manejar la información de forma

sistematizada para agilizar el manejo de la misma y generar mayor confiabilidad en los datos.

El cambio cultural observado y la interiorización a la cual llegaron los participantes de su responsabilidad dentro de su plan de desarrollo profesional y personal, hace necesario revisar qué otras áreas pueden ser incluidas dentro del proceso.

Así mismo, en la continuidad del proceso para efectos de certificación, el SENA en Santander cuenta con un grupo humano capacitado y en la disponibilidad de “certificar por competencias” algunos de los cargos de la fábrica. Brindado a los trabajadores una posibilidad de desarrollo y de especialización de su trabajo, que redunde en el incremento de la productividad y fortalezca la empresa en el proceso de calidad.

Para aquellas competencias que no están incluidas en las mesas sectoriales del SENA, Terpel puede ser un gestor para la normalización y posterior certificación de las mismas. La Metodología planteada, basada en el análisis funcional, permite determinar los elementos de la competencia necesarios para una normalización con un alto grado de certeza.

Por otra parte, es necesario reconocer que el éxito de la implementación de procesos de competencias, no solo está en el proceso serio y sistemático de la identificación de las mismas, sino en el plan de mejoramiento que se establezca para cada trabajador y en el seguimiento que se haga al mismo. El coaching o acompañamiento de sus jefes es vital para lograr el desarrollo y la interiorización de las competencias, convirtiéndolas en conductas observables.

Estos procesos no son exitosos si no existe ese acompañamiento en donde se desarrolla el potencial de la persona, se fortalezca su confianza, su autoestima y por ende el crecimiento personal.

En cuanto a la Formación, se considera que el proceso debe partir desde la formación académica (básica), y por ello se deben estructurar metodologías de enseñanza en donde los participantes puedan desarrollar competencias, que son requeridas más adelante en el ámbito laboral.

Se considera el tema de competencias, como un tema en evolución que responde a las necesidades y vacíos de las diferentes teorías administrativas. Por lo tanto, para la universidad es una oportunidad establecer líneas de investigación específica en un área o a nivel estratégico o de consultoría.

Así mismo, el programa de maestría debe darle un mayor peso al desarrollo del tema de las competencias, siendo conscientes de la pertinencia para la gestión del talento humano y la intención de estandarizar lenguajes como se propone desde las normas ISO.

## BIBLIOGRAFÍA

ALLES Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004. p. 267

ALLES Martha Alicia. Desempeño por competencias: evaluación 360º Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. p. 267

ALLES Martha Alicia. Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. p. 423

ALLES Martha Alicia. Diccionario de Preguntas: Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. p. 267

ALLES Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. p. 473.

ALLES Martha Alicia. Gestión por competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Editorial Granica, 2002. p. 304

ASONERA CAO Alvaro.de 15 pasos para la selección de personal con éxito 3 Edición, España: Editorial Paidòs 2000. p. 270

BENAVIDES ESPÍNDOLA Olga. Competencia y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia : Mac Graw Hill, 2001. p. 155

CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos Humanos. México: Mc Graw Hill Interamerica, S.A. 1997 p. 540

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill – Segunda Edición en español. 1990, México p. 687

CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. IBERFOP. OEI. Madrid. 1998. p.

Consultora Silvia Castañeda, Conferencia: “Gestión de Recursos humanos por competencias”, Tunja noviembre de 2004. p.

Referencias de los sitios Web:

<http://www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm>

<http://www.ilo.org/espanish/region/cintefor/temas.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/14deminguch.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos16/personal-universitario/personal-universitario.shtml>

<http://www.sena.gov.co>

<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm>

<http://www.campusoei.org/oeivirt/fp/cuad2a04.htm>

<http://U.R.L.www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>

<http://www.uaca.ac.cr/acta/1999may/shernrod.htm>

<http://www.izepes.org.ve/MODULO3.htm>

Mertens L, ISO 9000y competencia laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización, disponible en [www. ISO9000/](http://www.iso9000.com) y competencia laboral.htm

Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000, Bogotá Icontec 2002. p. 85

OUCHI, William. Teoría Z: México Editorial, Perseus 1981 p.175.

TOBON TOBON Sergio. Formación basada en competencias. Colombia: ECOE EDICIONES,2004. p. 256

VARGAS, F ; Casnova, F; Montanaro L: El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación , Cintefor, 2001.p. 129

ANEXOS

## ANEXO A

### CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

1. ¿Cual es el nombre del cargo?
2. ¿Área donde se encuentra el cargo?
3. ¿Tiene compañeros de trabajo, es decir que realicen la misma función? En caso afirmativo, ¿Cuantos compañeros de trabajo tiene?
4. ¿Tiene personal a cargo?; En caso afirmativo, ¿Cuantos compañeros de trabajo tiene?
5. Enuncie los cargos que tiene sus compañeros de trabajo.
6. Describa los procesos que se realizan en su área.
7. ¿Que actividades realiza usted?
8. ¿Cómo realiza esas las actividades?
9. ¿Para que hace sus actividades?; ¿cual es el fin o propósito?
10. ¿Cuantos años lleva realizando esa labor?
11. ¿Que conocimientos, actitudes, aptitudes requiere para realizar el cargo?
12. ¿Donde termina su máxima responsabilidad?
13. ¿Cual es el resultado de su trabajo?



## ANEXO B

### FORMATO PARA LA DESCRIPCION DEL CARGO Y ANALISIS DE PERFILES

#### DESCRIPCION DEL CARGO Y ANALISIS DE PERFILES

1. IDENTIFICACIÓN (Hace referencia a los datos básicos del cargo)

Nombre del Cargo: \_\_\_\_\_  
Nivel (No contestar): \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_ Ubicación: \_\_\_\_\_  
Subordinación : \_\_\_\_\_

2. OBJETIVO DEL CARGO

Se relaciona con el Que, para qué y por que del cargo

3. FUNCIONES

Actividades generales que deben realizarse en el cargo

4. TAREAS

Actividades específicas que deben realizarse en el cargo

5. ANALISIS DEL CARGO

Se refiere al estudio específico requerido para el cargo.

6. OTROS ASPECTOS

**Experiencia Básica**

**Capacitación**

**Competencias**

Relacionadas con el cargo.

Fuente: Emisión: julio 2003

## ANEXO C

### CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

TITULO:

#### IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

El siguiente cuestionario busca identificar las conductas de sus colaboradores en el trabajo y determinar los aspectos a mejorar para fortalecer las habilidades y garantizar un desempeño exitoso.

Se requiere que usted dedique de 30 a 35 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta relacionada con el trabajo. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la siguiente escala para indicar qué tan característica es cada conducta en la persona.

Por favor **NO** responda en este cuestionario,  
Use "la hoja de respuesta" para tal fin.

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1 | Nunca                      |
| 2 | Algunas veces o casi nunca |
| 3 | Con frecuencia o a menudo  |
| 4 | Casi Siempre               |
| 5 | Siempre                    |

1. A través de la revisión periódica del progreso hacia el logro de las metas, establece alternativas para mejorar los indicadores y lograr los objetivos.
2. Acepta sugerencias que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.
3. Actúa con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida.
4. Actúa en consecuencia cuando recibe instrucciones para realizar actividades o corregir objetivos, aun en contra de sus deseos o de sus propias estimaciones de lo que puede realizarse o no.
5. Analiza la información que se le presenta, aun cuando esta no este directamente relacionada con su trabajo.
6. Ante nuevas formas de hacer las cosas, manifiesta intereses, pero no asume posiciones si no están directamente relacionadas con su trabajo.
7. Ante una situación, analiza la interrelación con otras áreas y se ocupa por presentar información organizada que permita tomar decisiones.
8. Considera la información relacionada con el desempeño de su cargo y el logro de los objetivos.
9. Consulta las situaciones/ decisiones desconocidas con su superior en búsqueda de información verás.
10. Cumple con el nivel de desempeño que se le pide.
11. Da a las personas instrucciones adecuadas dejando claras la necesidades y exigencias.
12. Define actividades y prioridades con sus plazos de cumplimiento y realiza seguimiento para verificar el cumplimiento de los mismos.
13. Demuestra poca disposición a solucionar quejas o pequeños problemas que algún cliente pueda plantearle, cuando se salen de estándares habituales o de su área de influencia.
14. Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas.
15. Dispone de los materiales/ información requeridos en su trabajo en forma anticipada y organiza la información adecuadamente.
16. En su desempeño se evidencia el conocimiento de las normas implementadas por la organización y las tareas asignadas al cargo.
17. Es ordenado, y tiene disciplina en el trabajo.
18. Es puntual, oportuno y eficaz en la realización y ejecución de las tareas encomendadas.
19. Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia.
20. Escucha atentamente y considera las posiciones de los demás. Realiza preguntas para verificar el sentido de la conversación.
21. Está abierto a abandonar viejas practicas o modos de leer la realidad y a implementar en e corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencias del resto de su grupo.

22. Establece objetivos parciales y puntos importantes de control en diferentes proyectos/tareas. Verifica el cumplimiento en la medida en que avanzan el/los proyecto(s) para realizar la revisión de seguimiento al cumplimiento.
23. Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante. De esta forma, se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.
24. Establece relaciones entre la información que se le presenta y prevé posibles obstáculos.
25. Expone sus opiniones y sentimientos con claridad en el momento oportuno.
26. Fija objetivos de acción para el grupo en función de los parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo acordado.
27. Fija objetivos, los trasmite claramente, realiza seguimiento y da acompañamiento y retroalimentación sobre el avance registrado integrando las opiniones de los diversos integrantes del equipo.
28. Frente a cambios imprevistos en los objetivos o tareas se muestra dispuesto y manifiesta el deseo de contribuir.
29. Hace seguimiento a las preguntas, peticiones y reclamos de los clientes y se ocupa para mantenerlos informados de los progresos de la gestión.
30. Hace seguimiento al desempeño de sus labores, verificando que la información y/o trabajo que realiza no tenga errores.
31. Hace uso de procedimientos y un método para llevar a cabo el trabajo.
32. Identifica el momento y la forma adecuada para exponer las diferentes situaciones, considerando los lineamientos organizacionales.
33. Identifica la relación causa – efecto de las situaciones que considera relevantes y la presenta de manera organizada.
34. Identifica la validez de las nuevas propuestas y acepta ensayarlas en su día a día.
35. Identifica oportunidades de aprendizaje que hay detrás de cada logro y cada fracaso.
36. Identifica su rol en el equipo y comparte abiertamente la información. Su actitud es considerada ejemplo a seguir en el momento de trabajar en grupo.
37. Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces
38. Manifiesta adecuadamente desacuerdos, es decir de forma clara y precisa. Si se requiere, es capaz de decir NO.
39. Manifiesta interés solo por aquellas situaciones que están relacionadas con su trabajo.
40. Manifiesta intereses por conocer los objetivos del grupo y aportar soluciones oportunas desde su área de trabajo.
41. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación/ personas en los proyectos para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad el procesos
42. Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.
43. Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores y brinda apoyo para que se desarrollen.
44. Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de el (ella)
45. Realiza propuestas sobre nuevas formas de mejorar su trabajo y su desempeño, a igual que los de su gente.
46. Realiza seguimiento a la información y los procesos, detectando situaciones/datos erróneos y toma medidas para solucionarlos.
47. Requiere de algún guía para organizarse en aquellas ocasiones en la que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual.
48. Resuelve muy eficiente mente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayor esfuerzo.
49. Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuada para el logro del sus objetivos y demanda lo mismo de su equipo.
50. Se asegura de entender cuales son sus responsabilidades. Pregunta y aclara cuando tiene dudas.
51. Se caracteriza por respetar la opinión de los demás, escuchando e integrando los aportes a los suyos.
52. Se conduce con responsabilidad ante eventuales reclamos, que raramente se le presentan, resolviendo la mayoría de las a veces situaciones de otras áreas.
53. Se identifica con las políticas, objetivos, misión, visión y valores corporativos aplicándolos eficazmente en su gestión.
54. Se interese y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con área de trabajo.
55. Sus relaciones con sus compañeros de trabajo son buenas y trabaja a gusto con ellos.
56. Tiene capacidad para aprender e incorporar nuevas formas de hacer las cosas, que pueden contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo.
57. Tiene claridad sobre las metas de las personas a su cargo y hace seguimiento de los procesos de trabajo.
58. Tiene claro los objetivos del equipo y se compromete aun cuando deba dejar sus tareas individuales temporalmente de lado, en busca de soluciones para el equipo.
59. Toma iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes.
60. Trasmite con exactitud los mensajes. Cuida que el sentido de estos no se modifique, realizando preguntas de verificación y re-expresando sus mensajes si es necesario.

## ANEXO D

### HOJA DE RESPUESTAS : IDENTIFICACION DE COMPENTENCIAS

TITULO:

#### HOJA DE RESPUESTAS

#### IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Instrucciones

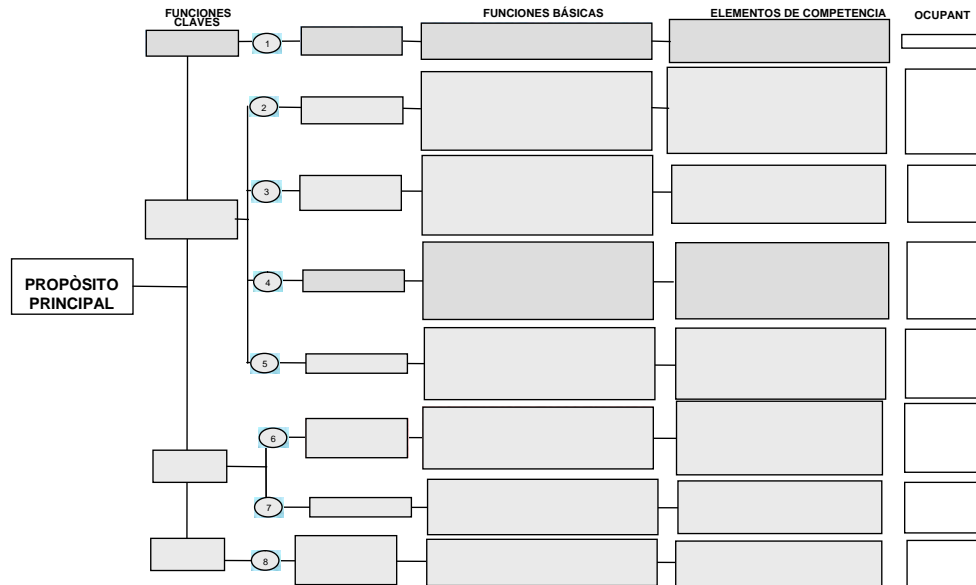
Seleccione la alternativa que mejor indique qué tan característica es la conducta de la persona evaluada. Rellene el cuadro que corresponda a la alternativa de respuesta que seleccione. Por favor, trate de contestar todos los enunciados. Si por alguna razón, usted encuentra algún ítem que no se aplica a la persona, simplemente déjelo en blanco. En cada pregunta seleccione una sola alternativa.

- 1 Nunca    2 Algunas Veces o Casi Nunca    3 Con frecuencia o a menudo    4 Casi Siempre    5 Siempre

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1.						31					
2.						32					
3.						33					
4.						34					
5.						35					
6.						36					
7.						37					
8.						38					
9.						39					
10.						40					
11.						41					
12.						42					
13.						43					
14.						44					
15.						45					
16.						46					
17.						47					
18.						48					
19.						49					
20.						50					
21.						51					
22.						52					
23.						53					
24.						54					
25.						55					
26.						56					
27.						57					
28.						58					
29.						59					
30.						60					

## ANEXO E

### PRESENTACION GENERAL DEL MAPA FUNCIONAL



**ANEXO F**  
**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>ADAPTABILIDAD</b>	
Es la capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en variedad de situaciones y con diversos grupos o individuos. Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Reconoce errores y modifica su conducta.	
Niveles	Descripción
1	Reconoce la validez de los puntos de vista de los otros
2	Acepta ensayar nuevas ideas y maneras de hacer las cosas.
3	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
4	Realiza cambios importantes en comportamiento y su trabajo ante los nuevos requerimientos y retos que establece el entorno.
5	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada. Asume posiciones frente al grupo que facilitan poner en marcha cambios cuando se requieran.

<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS</b>	
Capacidad para analizar información no periódica e inusual con gran frecuencia en busca de situaciones cambiantes que requieran atención.	
Niveles	Descripción
1	Realiza análisis de situaciones solo si están relacionadas con su trabajo rutinario.
2	Analiza la información que se le presenta, esta pendiente e identifica su relación con el trabajo diario.
3	Identifica situaciones, analiza la información relevante y la presenta de manera organizada.
4	Investiga y analiza las causas básicas de los problemas para anticipar los obstáculos que podrían presentarse
5	Ante una situación, considera aspectos entre las diferentes áreas, establece interrelaciones, y prevé posibles acciones para solucionarlos.

<b>APRENDIZAJE</b>	
Habilidad relacionada con la asimilación de nueva información y su aplicación eficazmente.	
<b>Niveles</b>	<b>Descripción</b>
1	Se limita a la información que le es suministrada de manera ordenada.
2	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
3	Considera espacios formales que le permitan aprender nuevas formas de realizar su trabajo.
4	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no solo en actividades estructuradas (estudio) si no en la práctica y la observación a otras personas que tienen mayor experiencia y conocimientos.
5	Tiene gran capacidad para aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

<b>ATENCIÓN AL DETALLE</b>	
Implica el manejo eficaz y prolongado de información detallada y su actuación para asegurar la excelencia y la calidad.	
<b>Niveles</b>	<b>Descripción</b>
1	Se preocupa por conocer los detalles de las labores a realizar.
2	Establece metodología para la realización de su trabajo, asegurando el cumplimiento de todos los detalles de las labores a realizar.
3	Asegura que se cumplan todos los detalles de una tarea asignada.
4	Controla la calidad del trabajo de los demás.
5	Realiza seguimiento exhaustivo a la información, detecta datos erróneos o ausentes asegurando en su actuación excelencia y calidad.

## COMUNICACIÓN

Capacidad para escuchar activamente, expresando ideas y opiniones de forma clara y correcta.

Niveles	Descripción
1	Escucha atentamente y considera las posiciones de los demás. Realiza preguntas para verificar el sentido de la conversación.
2	Expresa sentimientos y pensamientos en forma abierta, directa, respetuosa y oportuna.
3	Es concreto y claro en su comunicación verbal y escrita. Manifiesta adecuadamente desacuerdos, es capaz de decir NO.
4	Trasmite con exactitud los mensajes. Cuida que el sentido de estos no se modifique.
5	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer las diferentes situaciones dentro de los parámetros de la organización.

## DISCIPLINA

Es la capacidad de adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales, haciendo "lo que se debe hacer" para el logro de los objetivos. Implica la búsqueda de información de los cambios en la autoridad competente.

Niveles	Descripción
1	Conocer las normas implementadas por la organización, las tareas asignadas al cargo y su cumplimiento a cabalidad.
2	Realizar oportunamente y eficazmente tareas encomendadas.
3	Buscar información sobre las situaciones que desconoce con las personas competentes.
4	Aceptar y cumplir con las instrucciones dadas para la realización de tareas.
5	Interiorizar las políticas, objetivos, misión, visión y valores corporativos aplicándolos eficazmente en su gestión.



## LIDERAZGO

Es la habilidad para guiar y dirigir un grupo. Estableciendo y manteniendo el espíritu de grupo, necesario para alcanzar sus objetivos. Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.

Niveles	Descripción
1	Colabora siempre que es consultado por sus compañeros para la realización de un trabajo.
2	Asume la dirección de un equipo, si es necesario para el logro de los objetivos.
3	Da a las personas instrucciones adecuadas para el logro de los trabajos y para la toma de decisiones. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.
4	Promueve la eficacia del grupo. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria para poder realizar las actividades.
5	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción, anticipando escenarios, e integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

## ORIENTACION AL LOGRO

Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas.

Niveles	Descripción
1	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos.
2	Fija objetivos y trabaja para mejorar su desempeño.
3	Innova y propone modificaciones en los procesos o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el desempeño.
4	Trabaja hasta alcanzar las metas o retos propuestos. Utiliza indicadores para medir y comparar sus resultados.
5	Manifiesta interés por el resultado de su área y de otras áreas, aporta soluciones que genera valor agregado a los procesos y por ende a la organización.

## PLANEACION

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área y proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Niveles	Descripción
1	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
2	Conocer las responsabilidades y objetivos del puesto, organizando el trabajo de acuerdo con las actividades diarias.
3	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, definiendo prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se esta ejecutando de acuerdo a las acciones previstas.
4	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información. .
5	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.

## SERVICIO AL CLIENTE

Es la capacidad de percibir las necesidades y demandas del cliente, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica conocer y resolver los problemas del cliente (interno o externo).

Niveles	Descripción
1	Le interesa identificar y satisfacer las necesidades del cliente, pero solamente se ocupa de los temas relacionados con su área.
2	Da respuesta inmediata al requerimiento de los clientes. Orienta la solución si esta no esta relacionada con su área.
3	Es recursivo en la solución de problemas a inquietudes del cliente, con independencia de que excedan su área de actuación o departamento.
4	Hace seguimiento a las preguntas, peticiones y reclamos de los clientes y los mantiene informados de los progresos de la gestión.
5	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.

<b>TOLERANCIA</b>	
Habilidad para seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.	
Niveles	Descripción
1	Manifiesta una actitud positiva frente a cambios propuestos, solo en aquellas tareas que afectan directamente sus objetivos.
2	Demanda supervisión cuando las tareas requieren de un mayor ritmo de trabajo que el habitual.
3	Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
4	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.
5	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	
Niveles	Descripción
1	Es atento a la información que se necesita par el logro del objetivo común de la tarea asignada a su área. Y, si se encuentra dentro de su área la aporta sin demoras.
2	Tiene buenas relaciones interpersonales y trabaja a gusto con sus compañeros. Es receptivo y atento a las inquietudes de los demás.
3	Tiene claro los objetivos del equipo y se compromete participando activamente en el desarrollo de las tareas del equipo. Responde positivamente y oportunamente a las solicitudes de ayuda del equipo.
4	Se caracteriza por respetar la opinión de los demás, escuchar e integrar los aportes a los suyos. Conoce cual es su rol en el equipo y el impacto de sus actuaciones en los resultados de este.
5	Comparte abiertamente información con las personas del equipo. Es ejemplo a seguimiento, demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y soluciones.

**ANEXO G**  
**DESCRIPCION DEL CARGO Y ANALISIS DE PERFILES**

**DESCRIPCION DEL CARGO Y ANALISIS DE PERFILES**

**1. IDENTIFICACIÓN**

Nombre del Cargo: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Nivel (No contestar): \_\_\_\_\_

Área: Lubricantes Ubicación: Cimita

Subordinación : Jefe de Fábrica de Lubricantes

**2. OBJETIVO DEL CARGO**

Garantizar la disponibilidad de los equipos de producción y el buen funcionamiento de las instalaciones e la fábrica, a través de la correcta ejecución de los planes de mantenimiento, bajo unos criterios de tiempo costo y calidad.

**3. FUNCIONES**

- Elaborar el programa de mantenimiento, ajustándose a las necesidades de la fábrica, asegurando su cumplimiento en tiempo y calidad
- Garantizar el buen funcionamiento de las maquinas e instalaciones, a través de la supervisión y ejecución de los Programas de mantenimiento preventivo y correctivo
- Verificar la puntualidad y calidad del material recibido
- Proponer las medidas pertinentes para mejorar los trabajos de mantenimiento, cuidad de la vigilancia y seguridad Del personal
- Supervisar los trabajos de mantenimiento contratados a terceros
- Sugerir la actualización de máquinas de acuerdo con los nuevos requerimientos de mercadeo y envases
- Programar y dirigir la capacitación requerida para el personal de mantenimiento
- Verificar que la gestión del departamento de mantenimiento se mantenga dentro del esquema de la ISO 9002
- Organizar los programas de capacitación en seguridad industrial para todo el personal en coordinación con el Dpto. de Recursos Humanos

**4. TAREAS**

- Participar activamente en el comité de calidad Iso 9002, reuniones de grupo primario, grupo paritario y el comité De seguridad industrial
- Realizar oportunamente los pedidos de piezas para cambio y maquinaria
- Atender y evaluar a los proveedores de servicios, materiales y repuestos
- Elaborar y archivar la correspondencia para proveedores (reclamos, solicitud de servicios, incumplimientos, etc.)
- Llenar los registros de control de mantenimiento y seguridad industrial
- Revisar los reportes de horas extras y almuerzos del personal a cargo

**5. ANALISIS DEL CARGO**

Instrucción básica: Educación secundaria completa

Estudios universitarios: de Ingeniería Mecánica, o Ingeniería Industrial

Especializaciones: en Gestión Administrativa

Otros Requerimientos: Manejo avanzado de sistemas y conocimientos de ingles técnico

## 6. OTROS ASPECTOS

### Experiencia Básica

Para el cargo de Jefe del Departamento de Mantenimiento, se requiere una experiencia mínima de dos años en el desarrollo de labores de Gestión de mantenimiento, conocimiento de los procesos de producción, seguridad industrial, y manejo de personal.

### Capacitación

Se requiere tres meses de capacitación para el conocimiento del portafolio de productos Terpel, funcionamiento de las instalaciones y maquinaria de la fábrica y capacitación en la aplicación de los procedimientos de la norma Iso 9002.

### Competencias

Adaptabilidad	X
Análisis de problemas	X
Aprendizaje	X
Atención al detalle	X
Comunicación	X
Disciplina	X
Liderazgo	X
Orientación al logro	X
Planeación	X
Servicio al cliente	X
Tolerancia	X
Trabajo en equipo	X

Fuente: Emisión: julio 2003

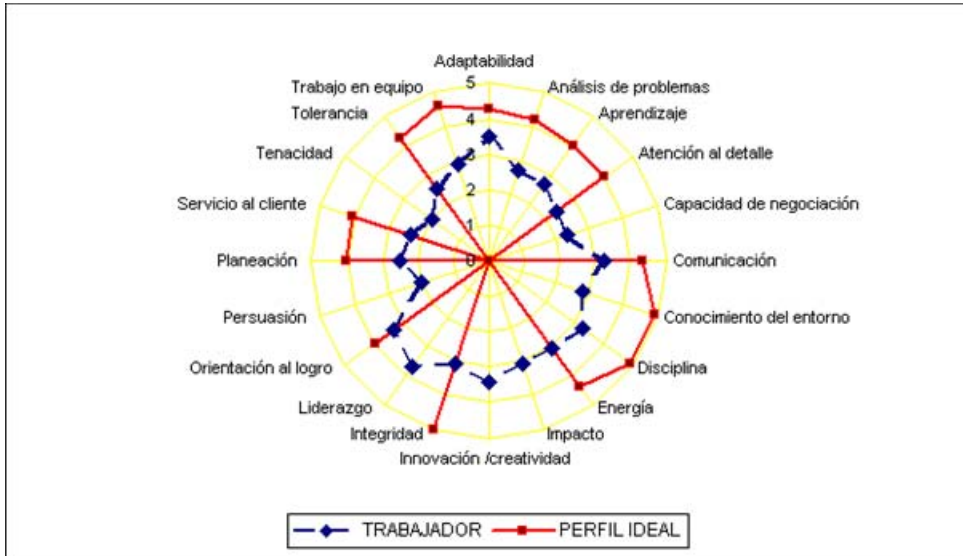
## ANEXO H

### REGISTRO INDIVIDUAL DE COMPETENCIAS

### REGISTRO INDIVIDUAL DE COMPETENCIAS

Nombre del Colaborador: Pedro Perez

Nivel : Soporte



**INDICADOR DE RESULTADO:** \_\_\_\_\_ %

**ANALISIS DE LAS CAUSAS:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PLAN DE ACCION:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIRMA EVALAUDOR:**

\_\_\_\_\_

**FIRMA COLABORADOR:**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Nombre de archivo: terpel Bucaramanga S.A.-TESIS FINAL-correcciones  
MAYO

Directorio: C:\Documents and Settings\JULIANITA\Mis  
documentos\Personal\tesis

Plantilla: C:\Documents and Settings\JULIANITA\Datos de  
programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot

Título: TABLA DE CONTENIDOS

Asunto:

Autor: JULIANITA

Palabras clave:

Comentarios:

Fecha de creación: 18/05/2006 11:07:00

Cambio número: 3

Guardado el: 18/05/2006 11:08:00

Guardado por: JULIANITA

Tiempo de edición: 3 minutos

Impreso el: 18/05/2006 11:09:00

Última impresión completa

Número de páginas: 206

Número de palabras: 47.637 (aprox.)

Número de caracteres: 262.004 (aprox.)