

Modelo de Gestión Por Competencias

Diseño de los manuales de responsabilidades del área de recursos humanos a partir del modelo de gestión por competencias de la empresa Incubadora Santander S.A.

Trabajo de Grado

En Modalidad De Pasantía para Optar el Título de Psicóloga

Laura Gisela Arias Jiménez

PS. María Angélica Vega Aroca

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FLORIDABLANCA, 2009

# Modelo de Gestión Por Competencias

Diseño de los manuales de responsabilidades del área de recursos humanos a partir del modelo de gestión por competencias de la empresa Incubadora Santander S.A.

## Trabajo de Grado

En Modalidad De Pasantía para Optar el Título de Psicóloga

Laura Gisela Arias Jiménez

Pasante de Psicología

## Directora

PS. María Angélica Vega Aroca

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FLORIDABLANCA, 2009

# Modelo de Gestión Por Competencias

Nota de Aceptación

---

---

---

Presidente del Jurado

---

---

---

Floridablanca, \_\_\_\_\_

Agradecimientos

*Gracias a Dios, por todas y cada una de las cosas de que ha dado; por darme una familia con la cual puedo contar cuando lo necesito; por el sacrificio de mi mami por darnos lo mejor para salir adelante, por sus preocupaciones y afanes; por haberme dado un papá que siempre estuvo a mi lado cuando lo necesité; por mis hermanos que han estado ahí, en silencio esperando que tome mis decisiones; por Andrés, que ha sido mi apoyo incondicional en los momentos de angustia y de felicidad.*

*Gracias a Dios por darme la posibilidad de formarme como profesional; por la universidad, por los docentes que nos facilita el aprender en el aula de clase; por mis compañeros de clase que con sus dudas, preguntas y formas de ser que nos van mostrando la diversidad de pensamientos y motivaciones que nos hace seres humanos; por mi asesora, que estuvo siempre dispuesta a atender cada una de mis dudas, por su escucha y apoyo; Gracias a Dios, por permitirme ingresar a una empresa con gran reconocimiento a nivel departamental y nacional, Incubadora Santander S.A., por todo lo que aprendí y aprehendí en ella; Por el departamento de recurso humano, por su guía y apoyo incondicional; por las personas que acompañaron mi proceso, que me enseñaron a crecer como profesional y como persona.*

**TABLA DE CONTENIDO**

RESUMEN	10
ABSTRACT	12
DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL	14
PROBLEMA	15
OBJETIVOS	15
<i>Objetivo Generales</i>	16
<i>Objetivos Específicos</i>	17
REFERENTE CONCEPTUAL	17
<i>Competencias</i>	18
<i>Clasificación de Competencias</i>	22
<i>Como se Lleva a Cabo La Implementación de un</i>	
<i>Modelo de Gestión por Competencias:</i>	28
<i>Enfoque para Identificar Competencias: Análisis Funcional</i>	32
<i>Manuales de Responsabilidades, Evidencia</i>	
<i>De la Identificación de Competencias</i>	34
<i>Beneficios del Modelo de Gestión por Competencias</i>	36
PROCEDIMIENTO DESARROLLADO	39
<b>Metodología</b>	39
<b>Etapa 1</b>	39
<i>Justificación</i>	39

## Modelo de Gestión Por Competencias

<i>Objetivo General</i>	40
<i>Objetivo Específicos</i>	40
<i>Población</i>	40
<i>Herramientas</i>	40
<i>Resultados</i>	41
<b>Etapa 2</b>	42
<i>Justificación</i>	42
<i>Objetivo General</i>	42
<i>Objetivo Específicos</i>	43
<i>Población</i>	43
<i>Herramientas</i>	43
<i>Resultados</i>	43
<b>Etapa 3.</b>	61
<i>Justificación</i>	61
<i>Objetivo General</i>	63
<i>Objetivo Específicos</i>	63
<i>Población</i>	63
<i>Herramientas</i>	64
<i>Resultados</i>	64
<b>Etapa 4</b>	65
<i>Justificación</i>	66
<i>Objetivo General</i>	66
<i>Objetivo Específicos</i>	66

<i>Población</i>	66
<i>Herramientas</i>	67
<i>Resultados</i>	67
DISCUSIÓN	67
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS	75
ANEXOS	77

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1.	23
Competencias técnicas y Competencias Específicas	
Tabla 2.	25
Competencias Laborales Generales	
Tabla 3.	26
Clasificación Nacional de Ocupaciones	
Tabla 4.	27
Ejemplo de Niveles y Ocupaciones en el Sector Salud	
Tabla 5.	40
Organización Empresarial	
Tabla 6.	43
Competencias Organizacionales	
Tabla7.	45
Competencias Específicas del Área de Recurso Humano	
Tabla 8.	64
Resultados Evaluación Manuales de Responsabilidades	



**INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1.

Organigrama Incubadora Santander S.A.

Anexo 2.

Organigrama Departamento de Recurso Humano

Anexo 3

Formato de Evaluación y Revisión de la Misión

Anexo 4.

Tabla de Resultados

Anexo 5.

Formato de Análisis de Competencias Organizacionales

Anexo 6.

Formato de Análisis de Puesto

Anexo 7.

Manual de Responsabilidades

Anexo 8.

Evaluación de Manuales de Responsabilidades

**TITULO:** Diseño de los manuales de responsabilidades del área de recursos humanos a partir del modelo de gestión por competencias de la empresa Incubadora Santander S.A.

**AUTOR:** Arias Jiménez Laura Gisela

**FACULTAD:** psicología

**DIRECTOR:** Vega Aroca María Angélica

### **RESUMEN**

El presente trabajo da a conocer el proceso adelantado en la empresa Incubadora Santander S.A. basado en la necesidad de optar por un nuevo modelo de gestión que se preocupe tanto por el desarrollo del personal como por el mejoramiento de procesos de producción; tomando como base, el modelo de gestión por competencias, que busca unificar los procesos adelantados en el área de recurso humano. La implementación de este modelo se inició con la re estructuración de la misión y la visión de la empresa, a partir del formato de evaluación de la misión de Alles (2004) permitiendo reconocer la finalidad de la empresa, hacia donde se quiere llegar y a partir de esto identificar el personal que se necesita, con características y competencias que permitan cumplir los objetivos. El diligenciamiento de formatos de análisis de las competencias organizacionales y específicas de la compañía; facilitaron información para la realización de los manuales de responsabilidades del área de recurso humano.

El modelo, se implementó en otros procesos del área de recurso humano, como la inducción; teniendo en cuenta la nueva misión y visión, la organización de la empresa, los procesos de cada uno de los departamentos y las competencias que identifican a la organización. La metodología utilizada fue cualitativa tipo exploratoria y descriptiva, en donde se utilizaron como herramientas exploratorias, el formato de análisis de puesto, y el formato de análisis de competencias organizacionales. Se obtuvo como resultado la creación 12 manuales de responsabilidades de los cargos del área de recurso humano, dando a

conocer a cada uno de los trabajadores y a los respectivos jefes, las responsabilidades de los puestos de trabajo, que se espera de quien lo ocupa, cuales son las características y competencias que debe tener el empleado para ocupar el puesto; permitiendo también, crear y conocer los parámetros de evaluación del desempeño.

**PALABRAS CLAVES:** Incubadora Santander S.A., Área de Recurso Humano, Modelo Gestión por Competencias, Manual de Responsabilidades.

**TITLE:** Design responsibility manuals in the human resource area from the competency management model in Incubadora Santander S.A.

**AUTHOR:** Arias Jiménez Laura Gisela

**DIRECTOR:** Vega Aroca María Angélica

#### **ABSTRACT**

This paper aims to show the process in the Incubadora Santander SA business, based on the need to look out for a new management model that cares for staff development and for the improvement of production processes from the employees, for this, the basis is the competency management model, which seeks to unify the processes developed in the human resource area. The implementation of the model began with the restructuring of the mission and vision of the company, as the format of the evaluation mission Alles (2004) and, thanks to this organizational structure is possible to recognize the purpose recognition of the company, and from this, identify the needed personal, with characteristics and competences that permit obtain all the objectives. The diligence that permit to identify formats and organizational skills respect to the company, which provided information that was used in functional analysis to arrive in this way, the realization of the responsibility manuals for human resource.

Seeking to implement the competency management model for other developed processes in the human resource area, the induction was changed taking into account the new mission and vision, the company's organization, the developed processes by each department and let to know about the skills that identify the company. For the development of this business guide, we used an exploratory and descriptive qualitative methodology, which were used job analysis and organizational competence analysis formats as exploratory tools for the identification of responsibilities and authorities. The result was the creation of responsibility manuals for the 12 positions in the human resource area, which were known to each employee and the

respective bosses, the responsibilities of the job, which is expected from the person who occupies it, what are the characteristics and skills that should be used, and also, create and meet the work evaluation parameters.

**KEY WORDS:** Incubadora Santander S.A., Human Resource Area, Competency Management Model, Competences, Responsibility Manuals.

### DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

Incubadora Santander S.A. es una empresa encargada de la producción y comercialización de productos provenientes del ave y el ganado, tales como; huevos, aves de consumo y de engorde, carnes, embutidos y abono orgánico. Los procesos adelantados para la comercialización de estos productos inician desde la incubación, cría, levante y engorde, del ave y el ganado teniendo en cuenta condiciones higiénicas óptimas, ofreciendo un producto altamente competitivo a clientes tanto mayorista como minoristas.

Esta empresa Agroindustrial tiene como *misión* "somos una empresa industrial de producción y comercialización de huevo y pollito, líder en el sector avícola nacional y con proyección internacional que emplea políticas de calidad y eficiencia y eficacia", y como *visión*, "INCUBADORA SANTANDER S.A. en el año 2013, será reconocida como la compañía avícola con mas proyecciones internacional del país con posicionamiento de sus productos Kikes".

Los valores institucionales que caracterizan a Incubadora Santander S.A. son: *Innovación*: capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente, buscando optimizar el uso de los recursos para la solución de necesidades. *Compromiso Con La Excelencia* sentirse obligado con los objetivos de la organización, apropiándose y encaminando sus actos hacia la realización de tareas que permitan cumplir con las metas propuestas. *Ética*: conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización.

La empresa se encuentra conformada por la junta directiva, la revisoría fiscal quien es la encargada de supervisar los estados financieros de la empresa, el presidente, la vicepresidenta que junto a la junta directiva toma decisiones indispensables para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

La vicepresidencia se encarga de recibir reportes e informes de las diferentes dependencias o departamentos de la empresa, el gerente administrativo, encargado de la contabilidad de la empresa, el gerente financiero encargado de manejar los fondos de la empresa, buscando el crecimiento de la economía y la disminución de las necesidades de la compañía, el gerente de producción encargado de todos los procedimientos y procesos para la producción de la materia prima, gerente de ventas, encargada de la venta de huevo comercial, la gerente de Fondekikes, encargada de velar por el bienestar del asociado, fomentando el ahorro entre los asociados y suministrar a los mismos créditos y préstamos según sus necesidades.

El departamento de recurso humano es el encargado de realizar el proceso de incorporación de los nuevos trabajadores, pago de la nómina quincenal, velar por el bienestar de los trabajadores desde bienestar social y salud ocupacional. El departamento de cartera se encarga del cobro de cuentas de ventas realizadas a diferentes empresas. El departamento de comercio exterior se encarga de la venta y comercialización de huevo y pollito y el jefe de TAT se encarga de la venta de huevo tienda a tienda (*Anexo1*).

El desarrollo de esta pasantía se llevó a cabo en la sede administrativa de la empresa ubicada en la Cra 28 Numero 53 - 58, específicamente en el Departamento de Recurso Humano, el cual se encuentra conformado por la directora de recurso humano, trabajadora social, coordinador de HSEQ, psicóloga, Jefe de nómina, auxiliares contables de nómina variable y fija, auxiliar de vinculaciones y auxiliar administrativa (*Anexo2*).

### **PROBLEMA**

El desarrollo y consolidación de una empresa, se lleva a cabo a través del establecimiento de procesos relacionados con la actividad económica de la compañía; Incubadora Santander, es una empresa que cada día tiene mayor demanda de los productos que comercializa,

necesitando para esto, contar con personas idóneas, que realice sus tareas de acuerdo a como se espera que hagan, que tengan claro cuáles son sus responsabilidades, y que sean competentes para cada labor que se les asigna; equivalente a esto, los jefes de área deben tener en cuenta, cuales son las funciones que deben esperar de los trabajadores a cargo.

Siguiendo con lo planteado anteriormente, es necesario reconocer la finalidad de la empresa desde la misión, visión y valores organizacionales los cuales permiten iniciar la identificación de las características y las competencias que los trabajadores deben poseer para llegar a cumplir con los objetivos de la compañía; de esta manera se logra identificar las competencias organizacionales, y a su vez las competencias específicas de cada cargo.

Partiendo de lo anterior, se considera importante que desde el área de recurso humano se opte por un modelo que se preocupe tanto por el desarrollo del personal como por el mejoramiento de procesos de producción a partir del trabajador; para esto, se toma como base el modelo de gestión por competencias; el cual busca unificar procesos desde la selección de personal, inducción, capacitación entre otros.

En esta práctica empresarial; se inicia la creación de un modelo de gestión por competencias, desde el diseño e implementación de los manuales de responsabilidades y perfiles por competencias del departamento de recurso humano.

## **OBJETIVOS**

### *Objetivo General.*

Crear los manuales de responsabilidades con base en el modelo de Gestión por Competencias y las necesidades presentes en el departamento de recurso humano.



*Objetivos Específicos.*

Revisar los antecedentes históricos de la empresa a partir de la socialización con cada uno de los cargos del área de recurso humano identificando los métodos empleados y procesos que maneja.

Identificar las competencias organizacionales y específicas de los cargos del personal de recurso humano.

Crear los manuales de responsabilidades del área de Recurso Humano.

Diseñar el programa de Inducción a partir de las competencias institucionales de la organización con base en el modelo de gestión por competencias.

**REFERENTE CONCEPTUAL**

La función del área de recursos humanos (RH) es la de diseñar procesos y herramientas de trabajo orientados hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización, (Carbó, 1999); es el encargado de planificar, organizar, desarrollar y coordinar el desempeño eficiente de cada uno de sus trabajadores; por medio del desarrollo e implementación de programas que contribuyan a la formación, gestión, retribución, conservación y perfeccionamiento de los activos humanos de la organización. (Martínez. 2004). El interés de los recursos humanos, es la de crear e implementar nuevos programas o modelos que satisfagan a la organización y al personal de la misma.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente; uno de los modelos con mayor demanda o interés por parte de las empresas es *El modelo de gestión por competencias*, el cual fundamenta en el desarrollo continuo de las características, habilidades y capacidades que el trabajador posee como herramienta para obtener ventajas competitivas en el

mercado, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa; por tal razón, el contar con personas con competencias adecuadas es una necesidad de Recursos humanos.

Siguiendo con lo expuesto anteriormente en cuanto al modelo de gestión por competencias, para Estay y Marchant (2005) "el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí" lo anterior se puede fundamentar en el desarrollo del modelo a partir de metas propuestas, visibles en la misión y visión de la institución, razón por la cual se hace referencia a la coherencia de los procesos existentes en los cargos de las diferentes áreas de trabajo y las competencias que deben visualizarse en cada una de estas.

Teniendo en cuenta el artículo Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias, La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Basándose en el objetivo de implementar un nuevo estilo de dirección en la organización que permite administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva; mejorando y simplificando la gestión integrada de los recursos humanos; generando un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos; obteniendo causalidad en la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización; contribuyendo al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante; facilitando la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### *Competencias*

Partiendo del modelo de gestión; las competencias se definen como características profundas de la personalidad del individuo, que permite predecir el comportamiento en situaciones laborales; estas competencias originan o anticipan el comportamiento y el desempeño permitiendo identificar si son bien o mal hechas las tareas, medido con un criterio general o estándar (Alles. 2004).

Otra definición de competencias da los autores Sagi & Grande (2004) afirmando que "las competencias son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados al desempeño de determinada responsabilidad o aportación profesional aseguran su buen logro"<sup>1</sup>.

Considerando también lo que el Ministerio de Educación Nacional, en la búsqueda de la articulación de la educación con el mundo productivo, basados en Brunner (2003) define las competencias laborales como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos o negocio.

Otro aporte del Ministerio de Educación Nacional frente a la definición de competencias se evidencia en el artículo "*Competencias Laborales: Base para Mejorar la Empleabilidad de las Personas*" (2003) en donde define competencia como un saber frente a una tarea específica, la cual se hace manifiesta cuando entra en contacto con ella, suponiendo conocimiento, saberes y habilidades que surgen de la interacción del individuo con el contexto o tarea a desarrollar; por

---

<sup>1</sup> Sagi & Grande (2004) *Gestión por Competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Pág. 86.

tal razón, las competencias visibles y desarrolladas a través de desempeños en un campo de acción que permite su posterior evaluación.

Con respecto a las definiciones anteriores y como lo afirma el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), la definición de competencia no se logra unificar, al contrario afirma que existen "múltiples y variados" conceptos; teniendo en cuenta las definiciones anteriormente citadas, y buscando unificar o generalizar el concepto de competencias, podemos considerar que las competencias son características que posee determinado individuo como conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan la ejecución de tareas específicas, y a su vez, permiten ser observadas y medidas en determinado campo de aplicación.

CINTERFOR considera que las competencias tienen tres (3) enfoques; el primero como la capacidad de ejecutar las tareas, el segundo hace referencia a los atributos personales (actitudes y capacidades), y el tercero lo denomina "holístico", es la unión de los dos anteriores.

Para Sagi & Grande (2004) diferente a CINTERFOR, las competencias no cuentan con enfoques sino; con 6 elementos que al momento de su interacción da sentido al trabajo desarrollado; un *concepto multidimensional*: una competencia es una integración de una actitud, un conocimiento y una habilidad en el contexto de una determinada profesión o campo de actuación, "cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de los conocimientos, habilidades y actitudes"<sup>2</sup>.

Así mismo, *Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí*: las competencias son escritas teniendo en cuenta lo que el trabajador aporta a la empresa, no se busca describir como se hacen las cosas, sino que hace en termino de aportes y resultados; *Carácter*

---

<sup>2</sup> Sagi & Grande (2004) Gestión por Competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Pág. 88.

*de permanencia en el tiempo:* se refiere a la permanencia de las aportaciones esperadas por el cargo sin importar los medios utilizados para dicha aportación. *Para que sea competencia debe ser aplicada:* para que se considere competencia, está debe ser aplicada al trabajo desde los conocimientos y las habilidades es decir desde el <<saber>> y el <<saber hacer>>. *Su aplicación supone la consecución de un logro:* la competencia tiene una connotación de resultado positivo, si esta es aplicada se espera que se logre lo que se desea por tal razón "se podrá decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa competencia, pero no sería totalmente correcto decir que se tiene la competencia en grado insuficiente, ya que si se tiene será siempre en grado positivo"<sup>3</sup>.

*La competencia es mensurable:* la competencia se manifiesta de manera que se puede observar en el trabajo diario, mediante la observación y análisis de los comportamientos se logra medir las competencias de una persona.

Los autores Estay & Marchart (2005) retoman los componentes de Sagi & Grande (2004) y basados en la teórica de Levy -Leboyer (1996) describe los componentes fundamentales de las competencias:

*El saber actuar* que está relacionado con la capacidad innata que tiene la persona para realizar las funciones definidas por la organización. Este componente esta relacionado con la preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades, variables que tradicionalmente son las que al momento de la selección del personal definen la idoneidad del empleado para el puesto específico del trabajo.

*El querer actuar* tiene en cuenta la motivación al logro intrínseco de la persona, su condición subjetiva y situacional, los

---

<sup>3</sup> Sagi & Grande (2004) Gestión por Competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Pág. 89.

cuales hacen que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. "Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto"<sup>4</sup>

El poder actuar son las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de lo que dispone el individuo para realizar sus funciones, influyendo efectivamente en el desarrollo de las mismas.

#### *Clasificación de las Competencias*

A partir de lo planteado por Alles (2004), y basándose en los autores citados en su libro (Spencer & Spencer), las competencias, según la facilidad para reconocerlas o desarrollarlas son consideradas como superficiales y centrales; las superficiales son el conocimiento y habilidad, ya que su detección y desarrollo se dan de manera fácil utilizando para esto la capacitación; y las centrales son las motivaciones y características; como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y los rasgos de personalidad.

Para estos autores (Spencer & Spencer), las competencias se encuentran organizadas en cinco (5) tipos: *Motivación*; están relacionados con los intereses y deseos de la persona los cuales conllevan y seleccionan comportamientos hacia ciertas acciones u objetos y se aleja de otros. *Características*: "características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información". *Concepto propio o concepto de uno mismo*: "actitudes, valores o imagen propia de una persona". *Conocimiento*: hace referencia a la información que una persona posee sobre áreas específicas.

---

<sup>4</sup> Estay, C. Marchant, L. (2005) Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad, tomado de <http://www.eumed.net>. Consultado el día 3 de Septiembre de 2008. <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>.

Los mismos autores, consideran que las competencias se pueden clasificar en: *Competencias de logro y acción*; en las cuales se encuentran, orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información, *Competencias de ayuda y servicio*: Entendimiento interpersonal y orientación al cliente; *Competencias de influencia*: influencia e impacto, construcción de relaciones, y conciencia organizacional; *Competencias gerenciales*: desarrollo de personal, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación y liderazgo; *Competencias de eficacia personal*: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

Así mismo, para Sagi & Grande (2004) las competencias se encuentran divididas en dos grupos o tipos:

*Competencias Técnicas*, que hace referencia a los conocimientos profesionales y actitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión; son las aportaciones y la responsabilidad del profesional que demanda la ocupación, no centrada en las funciones, sino por el contrario a los conocimientos, habilidades y actitudes que el trabajador necesita para realizar dicha labor. Estas competencias son las que Alles (2004) en su libro denomina como competencias superficiales.

*Competencias Clave*: "son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores"<sup>5</sup> estas son las características innatas del individuo que en determinado caso marca la diferencia entre un excelente profesional y uno normal, ya que están relacionadas con las actitudes o rasgos de personalidad del profesional. Estas son

---

<sup>5</sup> Sagi & Grande (2004) Gestión por Competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Pág. 89.

denominadas como competencias profundas por la autora Alles (2004) en su libro *Diccionario de competencias*.

De acuerdo a estas dos definiciones se puede resumir en la siguiente tabla las características de estos dos tipos de competencias:

Competencias Técnicas	Competencias Clave
Ligadas al proceso y la aportación	Ligadas a factores de éxito diferenciales
Más ligadas a conocimientos	Fundamentalmente habilidades y actitudes
Relacionadas con la retribución	Relacionadas con la retribución variable.

**Tabla 1.** *Competencias técnicas y Competencias Específicas*

Siguiendo con lo expuesto anteriormente en cuanto a la clasificación de las competencias, el Ministerio de Educación Nacional considera tres tipos de competencias; básicas, laborales y ciudadanas.

*Competencias Básicas:* están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, ya que son el punto de partida para que las personas puedan aprender y realizar actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. Estas competencias son la base para las laborales y ciudadanas.

*Competencias Ciudadanas:* "son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región"<sup>6</sup> además de esto, las competencias ciudadanas implican la capacidad para efectuar juicios morales, conocer el funcionamiento del estado y comportarse e interactuar con los otros y consigo mismo.

<sup>6</sup> Ministerio de Educación Nacional. *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Bogotá 2003.



*Competencias Laborales:* "las competencias laborales es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio". Haciendo énfasis en este tipo de competencia que es la que en este caso nos interesa, a continuación se profundizará más en ella.

Para el Ministerio de Educación Nacional, Las competencias laborales se encuentran divididas en:

*Competencias Laborales Generales:* las cuales no se encuentran ligadas a una ocupación específica, ni a un sector económico, ni a ninguna actividad productiva en particular, pero si aportan a la persona características que le permiten ingresar a un trabajo, a mantenerse a él y aprender; la utilización de estas competencias se ve posteriormente en el aprendizaje de los elementos específicos propios del cargo. Ejemplo de este tipo de competencias son: "la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos".

Varios estudios nacionales e internacionales, han permitido identificar algunas competencias que el sector productivo a considerado como fundamentales para las empresas, la siguiente tabla sintetiza los hallazgos de estas investigaciones.

<b>COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y

	la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresa</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

**Tabla 2.** Competencias Laborales Generales

Así como el ministerio habla de las competencias generales como parte de las laborales, también retoma *las Competencias Laborales Específicas*: las cuales son las principales y las predominantes al momento de la selección; ya que, se basan en estas para el cumplimiento de la ocupación, facilitando el alcance de metas organizacionales. Estas competencias se relacionan con las funciones productivas, ya que se considera como un conjunto de actividades indispensables para llegar a los resultados que el cargo o puesto de trabajo demanda, en relación al área de trabajo.

EL SENA, elaboró la clasificación Nacional de Ocupaciones las cuales agrupo en 9 áreas específicas, 450 ocupaciones. Las áreas específicas son:

CLASIFICACIÓN NACIONAL DE OCUPACIONES
Finanzas y administración
Ciencias naturales y aplicadas
Salud
Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales
Arte, cultura, esparcimiento y deporte
Ventas y servicios
Explotación primaria y extractiva
Oficios, operación de equipos y transporte
Procesamiento, fabricación y ensamble

**Tabla 3.** Clasificación Nacional de Ocupaciones

"Cada una de las nueve áreas ocupacionales contiene un número de ocupaciones en los cinco niveles ocupacionales"<sup>7</sup>. En cada una de estas áreas se encuentran distribuidas las ocupaciones, teniendo en cuenta cinco niveles ocupacionales desde el semicalificado hasta el de alta dirección y gerencia.

Un ejemplo de está categorización se plasma en la siguiente tabla:

EJEMPLO DE NIVELES Y OCUPACIONES EN EL SECTOR SALUD	
<b>Nivel semicalificado</b>	Ayudantes de cocina, vigilantes, aseadores.

<sup>7</sup> Ministerio de Educación Nacional. Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Bogotá 2003. Tomado de <http://www.mineduacion.gov.co>

<b>Nivel calificado</b>	Auxiliares de enfermería, de odontología, promotores de salud.
<b>Nivel técnico</b>	Enfermeras, técnicos dentales, técnicos ópticos, tecnólogos y técnicos en radiación, en terapia respiratoria, instrumentadores quirúrgicos.
<b>Nivel profesional</b>	médicos, odontólogos, optómetras, dietistas, fisioterapeutas
<b>Nivel directivo</b>	Gerentes de servicios de salud.

**Tabla 4.** Ejemplo de Niveles y Ocupaciones en el Sector Salud

*Cómo se Lleva a Cabo La Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias:*

Para la implementación de un sistema de gestión por competencias según Alles (2004), es necesario seguir una serie de pasos que facilitarán su desarrollo; el primer paso es la definición de la visión de la empresa, "hacia donde vamos; los objetivos"<sup>8</sup> y la misión "qué hacemos"<sup>9</sup>, seguido de la definición de las competencias de la empresa por la máxima dirección de la empresa, la prueba de estas competencias con el grupo de ejecutivos de la empresa, la validación de las competencias, y por último el diseño de todos los procesos de recursos humanos por competencias.

A partir de los siguientes autores, y teniendo en cuenta su modelo de implementación se consideraran como Modelo 1, 2, o 3 según sea el caso.

#### *Modelo 1.*

<sup>8</sup> Alles, M. (2004) Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires: Graniza. Pág. 31

<sup>9</sup> Alles, M. (2004) Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires: Graniza. Pág. 31

Para Reyes & Baeza (2005) y Spencer & Spencer (1993) citado por Estay y Marchant (2005) la *implementación del modelo de gestión humana se inicia con La Comunicación Interna del Trabajo*: ya que es necesario contar con la participación, comprensión y entendimiento del personal para llevar a cabo el proceso; para esto, se debe comunicar por medio de reuniones con todo el personal de la empresa sobre los objetivos y alcances que se intentan conseguir, de la misma manera se debe *Seleccionar Una Muestra* de la población de manera que se logre formar dos grupos; un grupo con personas que poseen buen desempeño laboral y otro con bajo desempeño según lo esperado por los ejecutivos de la organización; la creación de estos dos grupos tiene como finalidad la comparación de competencias que presentan diferencias significativas entre los grupos con el fin de conocer las competencias que deben tener los trabajadores para el cargo evaluado.

Como paso siguiente, es necesario realizar *Entrevistas de Incidentes Críticos*; con el fin de obtener conocimiento con mayor profundidad de cada cargo, para lógralo es necesario visitar el lugar de trabajo, realizar entrevistas con mayor información de las conductas realizadas por el personal; a partir de la información obtenida, se analiza las conductas reales determinando las labores que se pueden alcanzar en determinado cargo y organización en particular.

Para finalizar la implementación se lleva a cabo *La Elaboración de Perfiles de Competencia*, la cual es la etapa más importante y la más compleja del trabajo del psicólogo organizacional, se debe tener en cuenta las entrevistas realizadas resaltando la clasificación de las competencias descritas y los incidentes críticos, que permiten identificar las conductas dadas por los entrevistados, categorizando las competencias según los grupos muestra (desempeño bueno o bajo de lo esperado), partiendo de esto, se deben clasificar mediante un diccionario de competencias que permite, a partir de un comportamiento observado asociarlas a competencias, a partir de las posibles competencias se realiza un cuestionario con los comportamientos

esperados para aquellas competencias, permitiendo determinar de manera más rápida el perfil de competencias de una persona logrando relacionarla con el diseño del perfil por competencias.

A partir de este proceso, se logra determinar los perfiles por medio de la comparación de las competencias observadas en los dos grupos, de manera que quedan las competencias, que tienen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño. Teniendo ya los perfiles por competencias de los cargos, se elabora un informe preliminar y es enviado a los jefes de cada cargo analizado, con el fin de involucrarlo en el proceso y de solicitar la validación del perfil observado.

#### *Modelo 2.*

Para lograr la implementación de un modelo de gestión por competencias, Sagi & Grande (2004) plantean una metodología participativa en donde los profesionales encargados de dicha labor y directivos definen las competencias del cargo.

Este modo de definir competencias parte de la *trasmisión de confianza* por parte de los expertos a las personas encargadas de aportar y opinar su visión, esto se logra por medio del despeje de los miedos y susceptibilidades, después de lograr confianza entre los profesionales, se hace necesario incitar un tipo de *comunicación informal* que partiendo de una buena selección de los profesionales (reconocimiento entre los compañeros), estos se convertirán en el mejor canal de comunicación para despejar temores que pudiera tener el colectivo hacia el nuevo modelo.

*Facilitar la Implantación* depende de que tan involucrados se encuentren los participantes y la aceptación del modelo, y por último, *el mejoramiento del resultado*, depende de la credibilidad en el trabajo realizado en equipo, que gracias a sus aportes enriquecen el modelo.

Este modelo de implementación parte de la constitución de un panel de expertos quienes se encargaran de la "revisión de la participación de los profesionales en los procesos, la "tormenta de ideas" sobre las aportaciones de los profesionales al proceso, la agrupación de las aportaciones en competencias, definición de indicadores, conocimientos habilidades y actitudes, revisión del contenido de cada competencia y encaje de las aportaciones de la tormenta de ideas y aspectos a incorporar en la definición de las competencias"<sup>10</sup>

### *Modelo 3.*

Vargas (2004) asegura que es conveniente identificar las diferentes fases y proceso de la aplicación del modelo, las fases que este autor tiene en cuenta son: *la identificación, la normalización, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.*

*Identificación de competencias:* es el proceso que parte de una actividad de trabajo en donde se hace necesaria la participación de los trabajadores en los métodos utilizados para la identificación y análisis. Este autor plantea el *análisis funcional*, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés), así como sus variantes SCID y AMOD.

*Normalización de competencias:* "Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

---

<sup>10</sup> Sagi & Grande (2004) Gestión por Competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Pág. 96-104.

*Formación basada en competencias:* "Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial"<sup>11</sup>.

Esta normalización facilitará el conocimiento posterior de los planes de capacitación que estén de acuerdo a la población, usando herramientas que refuercen y desarrollen nuevas competencias necesarias para el cargo y la empresa.

*Certificación de competencias:* para lograr la certificación de las competencias es necesario llevar a cabo un proceso de evaluación, que permite que el trabajador reconozca sus competencias y saber que se espera de ellos, y a los empleadores, conocer qué competencias se requieren en su empresa.

*Enfoque para Identificar Competencias: Análisis Funcional.*

*El Análisis Funcional,* es una técnica utilizada para la identificación de competencias laborales relacionadas con su función productiva y sin importar el sector ocupacional de la empresa. Este enfoque, aparte de ser diseñado para el diagnóstico y análisis de competencias de sectores amplios de la empresa, también es posible utilizarlo para el análisis de ocupaciones relacionadas con un área o sector de la organización. En este caso, el área de Recurso Humano (RH).

---

<sup>11</sup> Vargas, F. (2004) 40 Preguntas Sobre Competencia Laboral. Montevideo, Cinterfor 135 Pág. Tomado <http://www.cinterfor.org.uy>



Así mismo, para Mertens (1996), el análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, al análisis funcional no se refiere al "sistema" en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos. Desde esta perspectiva, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

El análisis funcional, inicia desde el establecimiento de un *propósito principal* de la labor realizada, preguntándose sucesivamente sobre qué funciones se deben llevar a cabo para llegar al propósito planteado. Para la redacción del propósito se debe tener la siguiente estructura:



Esta metodología es definida por el SENA como "un método de cuestionamiento y de enfoque que permite la identificación del Propósito Clave de la sub área de desempeño, como punto de Partida para enunciar y correlacionar las funciones que deben Desarrollar las personas para lograrlo, hasta especificar sus contribuciones individuales".

Para el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (1998) *Conocer*, plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo

en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis.

*Desde esta percepción, CINTERFOR, establece las siguientes reglas o pautas para la elaboración del análisis funcional, entre las cuales se encuentran:* a) *El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular.* Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se llega al nivel en que la descripción cubre funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador y b) *El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico.* Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

Se debe tener en cuenta que el análisis funcional, al igual que cualquier otra metodología de análisis de las ocupaciones, se convierte en la base para la elaboración, no sólo de las normas de competencia, sino también de los programas de formación, convirtiéndose en la base para la elaboración de las normas de competencia laboral y la formulación de las capacitaciones basadas en competencias necesarias para las diferentes ocupaciones.

*Manuales de Responsabilidades, Evidencia de la Identificación de Competencias.*

Partiendo de la información obtenida de los análisis de funciones de cada uno de los cargos, se lleva a cabo la realización de los manuales de responsabilidades o perfiles ocupacionales; el cual consiste en listar las competencias identificadas describiendo detalladamente los elementos que componen una competencia laboral.

Los perfiles o manuales de responsabilidades, definen los cargos dando las especificaciones o características que debe tener la persona que va a realizar determinado cargo permitiendo establecer a partir de este la selección de las vacantes, capacitación de los empleados, y evaluación de desempeño, siendo entonces, la base de la gestión de competencias.

La información que debe incluir los manuales de responsabilidades, es determinada por los directivos de la empresa y según las necesidades de la misma; generalmente, estos manuales dan datos del área del puesto, las tareas y actividades principales, formación base y experiencia requerida, competencias, entre otros.

Para la realización de los manuales de responsabilidades, se inicia con el propósito clave, el cual 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; deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial.

Usualmente el propósito clave se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra enunciando una condición relacionada con la función descrita y es el punto a partir del cual se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica "¿qué hay que hacer para que esto se logre?".

El proceso de análisis funcional se realiza, desagregando las funciones identificadas a partir del propósito principal bajo la lógica problema-solución, en el que cada una de las funciones desagregadas se constituyen en "soluciones" para resolver el "problema" planteado en la función precedente, estas "soluciones reciben el nombre de unidad de competencia es la unión de funciones

productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona.

Esta unidad de competencia, se encuentra conformada por un conjunto de elementos de competencia; que da un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye también cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Las unidades de competencia dan el significado y valor en el trabajo, por medio de las *cualificaciones laborales*, en donde se evidencian conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación, hay que tener en cuenta que no son nombres de puestos de trabajo.

*Los elementos de competencia*, se realizan a partir del último nivel de desglose realizado al propósito principal; este nivel o función, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de *elementos de competencia*.

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

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

*Beneficios de la Implementación del Modelo de Gestión por Competencias*

Según Sagi y Grande, las ventajas de la implementación del modelo de gestión por competencias, en el área de recurso humano específicamente se observan en:

Una estructura profesional más flexible, promoviendo en la empresa la formación de los trabajadores.

Reducción de números de niveles de estructura organizativa, hace que las empresas sean más eficaces; ya que existen menos jerarquías de mando y control que pueden coordinar o des coordinar sus funciones.

Facilidad en la cobertura de vacantes; debido a que a medida en que se tengan personas más calificadas, y que asumen funciones mas allá de la ejecución, es más sencillo encontrar entre los mismos trabajadores, alguien con la suficiente competencia profesional para asumir cargos de mayor responsabilidad, d) la simplificación de la estructura profesional de la empresa dará el mismo resultado en la gestión y administración del personal.

En los procesos de selección de personal e inducción se observan las siguientes modificaciones:

*Reclutamiento y selección de personal por competencias:* utiliza técnicas que tienden a identificar comportamientos que el evaluador haya tenido y que permitan predecir su adecuado desempeño en el nuevo puesto, para este proceso es indispensable contar con el perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, "permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada" (Estay y Marchant (2005)). Mediante este método, se obtiene una perspectiva confiable del desempeño laboral del aspirante al cargo.

*Inducción:* Partiendo que la selección de personal se lleva a cabo teniendo en cuenta el perfil por competencias, el proceso de inducción de los nuevos trabajadores se hace mucho mas específico, ya que; se conocen cuales son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona para el cargo y las realmente requeridas, permitiendo la incorporación del empleado en un menor tiempo.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Barreto (2006), los beneficios de un modelo de gestión por competencias se expresan en: *Identificar* las características personales asociadas a la excelencia, de acuerdo con cada cargo; *Establecer* el desempeño que se espera de los líderes para alcanzar los resultados programados; *identificar* las competencias requeridas para la selección de futuros funcionarios; *identificar* las fortalezas y debilidades de las personas que hay en la organización con respecto al modelo de competencias; *diseñar* planes de desarrollo para los actuales y potenciales responsables de los cargos<sup>12</sup>

Del mismo modo en que la empresa Incubadora Santander se encuentra interesada en implementar este modelo de gestión por competencias, otras empresas también se encuentran interesadas en hacerlo, por tal razón, interesados en conocer otros casos, se encontró el trabajo realizado por Mojica (2008) denominado "Diseño e implementación de un Modelo de Gestión por Competencias para los Cargos de los funcionarios de Financiera Comultrasan" el cual tenía como finalidad el diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias para 8 cargos (gerente de agencia, asistente de gerencia, profesional de microcrédito, asesor integral, asesor comercial, cajero, auxiliar de servicios generales, secretaria) de la Financiera Comultrasan, basado en los aportes de Alles (2005) y utilizando como metodología el modelo de análisis funcional planteado por el Centro

---

<sup>12</sup> Barreto, D (2006) Diplomado Gestión por Competencias V Promoción. Selección por Competencias: Hoja de Vida y Técnicas de Selección, Assesment Center.

Iberoamericano de Investigación sobre la formación Profesional, (CINTERFOR) e instrumentos de recolección de información como la entrevista de eventos conductuales (BEI) y la técnica de observación con el fin de llegar a la optimización de los procesos adelantados en el departamento de gestión humana que favorezcan la productividad de la organización; esta investigación, se realizó teniendo en cuenta la aplicación de las técnicas de identificación y graduación de competencias para los funcionarios de los cargos de agencias de ahorro y crédito, permitiendo definir las y establecer el nivel en el que se encuentran, todo esto con el fin de obtener una herramienta que permita un criterio de medición para la evaluación y optimización del desempeño laboral de los empleados. Los resultados más significativos encontrados por Mojica, enfatizan en las competencias identificadas en los cargos evaluados; se direccionan a la gestión de la organización como: planificación y organización, resolución de problemas comerciales, liderazgo de grupos, orientación al logro, calidad en el trabajo, disciplina, orientación al logro; de igual manera, se encontró que la mayoría de los cargos están en niveles A (superior) y B (avanzado, permitiendo clasificar las competencias en grupos o familias).

## **PROCEDIMIENTO**

### *METODOLOGÍA:*

Tipo de investigación cualitativo con un diseño exploratorio y descriptivo, utilizando como herramientas de exploración la observación participativa; y el análisis funcional.

*ETAPA 1: Revisión Histórica de la Empresa y Acercamiento a los Cargos Existentes en el Área de Recurso Humano.*

*Justificación:*

Para lograr conocer las estrategias (métodos y procesos) utilizadas para llevar a cabo las funciones, que son la base para la identificación de las competencias específicas del cargo se hace necesaria la socialización con los trabajadores de Incubadora Santander S.A. y la revisión de los datos existentes de la empresa; ya que como lo afirma Sagi & Grande (2004) es necesaria la participación e involucración de los trabajadores para conocer y establecer a partir de la realidad, y cotidianidad de los empleados las competencias específicas necesarias para realizar sus funciones diarias. El conocimiento de la misión, visión, y los valores institucionales, permite identificar las competencias organizacionales inmersas en estas bases empresariales; que son la pauta para conocer hacia dónde va la empresa, el porqué de la empresa, sus objetivos, qué se hace para llegar a ellos, la imagen del futuro deseado por la organización, entre otras.

*Objetivo General:*

Revisar los antecedentes históricos de la empresa a partir de la socialización con cada uno de los cargos del área de recurso humano identificando los métodos empleados y procesos que maneja.

*Objetivos Específicos:*

Revisar la información escrita existente en la empresa relacionada con la definición de la misión, visión y valores institucionales.

Observar los comportamientos presentes en los trabajadores de la empresa, relacionados con la estructura organizacional, manejo de autoridad, canales de comunicación, y toma de decisiones.



Registrar mediante una tabla datos, los comportamientos observados en el Departamento de Recurso Humano de la empresa.

Evaluar la misión y la visión existente en la empresa mediante el formato de Alles (2004).

*Población:*

La población con la cual se trabajó este proyecto fue con los trabajadores del área de Recurso Humano, 12 personas que ocupan los siguientes cargos: Directora de Recurso Humano, Psicóloga, Trabajadora Social, Coordinador HSE, Jefe de Nómina, auxiliar de vinculaciones, auxiliar administrativa, auxiliar contable nómina fija, auxiliar contable nómina variables, auxiliar contable nómina fija contable y vinculaciones, auxiliar contable INCUSAN, auxiliar contable nómina ALA.

*Herramientas:*

Formato para la evaluación y revisión de la misión (*Anexo3*)

*Resultados:*

A partir de la observación realizada en el área de Recurso Humano, se logro reconocer el tipo de comunicación que se lleva a cabo entre jefes y subordinados y entre pares jerárquicos del departamento, este tipo de comunicación muestra el conducto regular que se lleva a cabo para la toma de decisiones. (*Anexo 4*).

Teniendo en cuenta el modelo de inducción con el cual contaba la empresa se llevo a cabo la revisión de la misión, la visión y los valores institucionales. La misión de la empresa fue valorada con el formato de Alles (2004) que nos mostró la necesidad de modificarla, quedando de la siguiente manera.

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	
<b>MISIÓN</b>	Somos una empresa industrial de producción y comercialización de huevo y pollito, líder en el sector avícola nacional y con proyección internacional que emplea políticas de calidad, eficiencia y eficacia.
<b>VISIÓN</b>	INCUBADORA SANTANDER S.A. en el año 2013, será reconocida como la compañía avícola con más proyecciones internacionales del país con posicionamiento de sus productos Kikes.
<b>VALORES</b>	<p><b>Innovación</b> capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente, buscando optimizar el uso de los recursos para la solución de necesidades.</p> <p><b>Compromiso Con La Excelencia</b> sentirse obligado con los objetivos de la organización, apropiándose y encaminando sus actos hacia la realización de tareas que permitan cumplir con las metas propuestas.</p> <p><b>Ética</b> conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización.</p>

**Tabla 5.** Organización Empresarial

*ETAPA 2: Identificación de las Competencias Organizacionales y Específicas del Área de Recurso Humano.*

*Justificación:*

Los recursos humanos (RH) buscan planificar, organizar, desarrollar y coordinar el desempeño eficiente de cada uno de sus trabajadores; por medio del desarrollo e implementación de programas

que contribuyan a la formación, gestión, retribución, conservación y perfeccionamiento de los activos humanos de la organización. (Martínez. 2004). De esta manera, se busca crear e implementar nuevos programas o modelos que satisfagan a la organización y al personal de la misma; Incubadora Santander S.A. en la búsqueda de coordinar el desempeño eficiente de los trabajadores ha optado por la implementación de un *modelo de gestión por competencias*, el cual se fundamenta en el desarrollo continuo de las características, habilidades y capacidades que el trabajador posee como herramienta para obtener ventajas competitivas en el mercado, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la empresa; por tal razón, el contar con personas con competencias adecuadas es una necesidad de Recursos humanos: por tal razón se hace necesario la identificación y definición de las competencias organizacionales y específicas del área de Recurso Humano.

*Objetivo General:*

Identificar las competencias organizacionales y específicas de los cargos del departamento de recurso humano por medio de la utilización de formatos de análisis con el fin de conocer las competencias necesarias en los trabajadores.

*Objetivos Específicos:*

Aplicar el formato existente para la identificación de las competencias organizacionales a los directivos de la empresa, y el formato de análisis de puesto a los trabajadores del área de recurso humano de la compañía.

Revisar la información facilitada por los trabajadores y los formatos diligenciados.

Identificar los propósitos principales de cada cargo a partir de la información plasmada en los formatos de análisis de cargos.

*Población:*

La población con la cual se trabajó este proyecto fue con los trabajadores del área de Recurso Humano, 12 personas que ocupan los siguientes cargos: Directora de Recurso Humano, Psicóloga, Trabajadora Social, Coordinador HSE, Jefe de Nómina, auxiliar de vinculaciones, auxiliar administrativa, auxiliar contable nómina fija, auxiliar contable nómina variables, auxiliar contable nómina fija contable y vinculaciones, auxiliar contable INCUSAN, auxiliar contable nómina ALA.

*Herramientas:*

Formato para el análisis de competencias Organizacionales (Anexo 5) Formato para el análisis de puestos (Anexo 6), Diccionario de competencias de Alles Martha Lucia (2004).

*Resultados:*

A partir del diligenciamiento del formato de identificación de competencias organizacionales, por parte de la directora de recurso humano, Psicóloga, auditora, jefe de ventas y jefe de nomina se lograron identificar como competencias organizacionales:

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa - cliente,

	<p>como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.</p>
<b>COMPROMISO</b>	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones controladas. Cumplir con los compromisos, tanto los personales como los profesionales.</p>
<b>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</b>	<p>Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman decisiones como las que pueden influir sobre las anteriores: así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización.</p>
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	<p>Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse</p>

	a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.
<b>ORIENTACION A LOS RESULTADOS</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente, o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia a l logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización

**Tabla 6.** Competencias Organizacionales.

Para la definición de las competencias anteriormente descritas se tomó como base el Diccionario de Competencias de Alles Martha Lucia (2004) Pág. 97.

Los formatos para el análisis de puestos, fueron diligenciados entre la pasante de psicología y cada uno de los trabajadores, en sus lugares de trabajo, luego de la observación adelantada en días anteriores. Para dar respuesta a cada cuestionario de análisis de puesto, se tomaron de dos (2) a tres (3) horas por cada empleado; viéndose necesario dividir la resolución del formato en dos jornadas y en el tiempo en donde las trabajadoras no contaran con gran demanda de trabajo.

A continuación se describen y se definen basados en el Diccionario de Competencias de Alles Martha Lucia (2004) Pág. 135. Las competencias identificadas en cada uno de los cargos del área de recurso humano, las cuales se encuentran listadas en los manuales de responsabilidades y perfil por competencias (Anexo7).

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ÁREA DE RECURSO HUMANO</b>		
<b>DIRECTORA DE RECURSO HUMANO</b>	<b>Capacidad de Planificación y de Organización</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento de la información.
	<b>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</b>	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol facilitador y guía.
	<b>Integridad</b>	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las

		acciones son congruente son con lo que se dice.
	<b>Pensamiento Analítico</b>	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
	<b>Manejo de relaciones de negocios</b>	Es la habilidad [ara crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
	<b>Comunicación</b>	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad de saber cuánto y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
	<b>Resolución de Problemas</b>	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades,



<b>TRABAJADORA</b> <b>SOCIAL</b>		problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones problemáticas futuras de la industria del cliente.
	<b>Capacidad de entender a los demás</b>	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no lo hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.
	<b>Integridad</b>	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruente son con lo que se dice.
	<b>Temple</b>	Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos.
	<b>Desarrollo de Relaciones</b>	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y calificadas o redes de contactos con distintas personas.
		Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando

<p><b>COORDINADOR HSEQ</b></p>	<p><b>Adaptabilidad al cambio</b></p>	<p>si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.</p>
	<p><b>Capacidad de planificación y de organización</b></p>	<p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento de la información.</p>
	<p><b>Pensamiento Analítico</b></p>	<p>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>
	<p><b>Pensamiento Conceptual</b></p>	<p>Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global. Realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relacionada con la habilidad y/o pensamientos</p>

		analíticos
PSICÓLOGA	<b>Capacidad de planificación y de organización</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento de la información.
	<b>Capacidad de entender a los demás</b>	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no lo hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente
	<b>Integridad</b>	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruente son con lo que se dice.
	<b>Pensamiento Analítico</b>	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
		Es la capacidad de comprender una

	<p><b>Pensamiento Conceptual</b></p>	<p>situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global. Realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relacionada con la habilidad y/o pensamientos analíticos</p>
<p><b>JEFE DE NÓMINA</b></p>	<p><b>Capacidad de planificación y de organización</b></p>	<p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento de la información.</p>
	<p><b>Pensamiento Analítico</b></p>	<p>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>
	<p><b>Integridad</b></p>	<p>Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruente son con lo</p>

		que se dice.
	<b>Dirección de equipos de trabajo</b>	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el <i>empowerment</i> .
<b>AUXILIAR DE VINCULACIONES</b>	<b>Comunicación</b>	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad de saber cuánto y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
	<b>Preocupación por el Orden y la Claridad</b>	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.
	<b>Desarrollo de Relaciones</b>	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calificadas o redes de contactos con distintas personas
	<b>Capacidad Para</b>	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y

	<p><b>entender a los Demás.</b></p>	<p>responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no lo hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente</p>
<p><b>AUXILIAR ADMINISTRATIVA</b></p>	<p><b>Comunicación</b></p>	<p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad de saber cuánto y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>
	<p><b>Capacidad Para entender a los Demás.</b></p>	<p>Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no lo hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.</p>
	<p><b>Integridad</b></p>	<p>Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruente son con lo</p>

		que se dice
	<b>Preocupación por el Orden y la Claridad</b>	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.
<b>AUXILIAR CONTABLE GRUPO NOMINA (FIJA)</b>	<b>Comunicación</b>	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad de saber cuánto y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
	<b>Pensamiento Analítico</b>	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
	<b>Pensamiento Conceptual</b>	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global. Realizando conexiones entre

		situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relacionada con la habilidad y/o pensamientos analíticos
	<b>Integridad</b>	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruente son con lo que se dice.
	<b>Preocupación por el Orden y la Claridad</b>	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.
	<b>Comunicación</b>	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad de saber cuánto y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito



<b>AUXILIAR CONTABLE GRUPO</b>		con concisión y claridad.
<b>NOMINA (VARIABLE)</b>	<b>Pensamiento Analítico</b>	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
	<b>Pensamiento Conceptual</b>	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global. Realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con la habilidad y/o pensamientos analíticos
	<b>Integridad</b>	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
	<b>Preocupación por el Orden y la Claridad</b>	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las

		responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.
<p><b>AUXILIAR CONTABLE GRUPO NOMINA INCUSAN</b></p>	<p><b>Comunicación</b></p>	<p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad de saber cuánto y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>
	<p><b>Pensamiento Analítico</b></p>	<p>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>
	<p><b>Pensamiento Conceptual</b></p>	<p>Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global. Realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relacionada con la habilidad y/o pensamientos analíticos</p>

	<p><b>Integridad</b></p>	<p>Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruente son con lo que se dice.</p>
	<p><b>Preocupación por el Orden y la Claridad</b></p>	<p>Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.</p>
<p><b>AUXILIAR DE VINCULACIÓN Y CONTABLE GRUPO NOMINA (FIJA Y</b></p>	<p><b>Comunicación</b></p>	<p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad de saber cuánto y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>
	<p><b>Pensamiento Analítico</b></p>	<p>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones,</p>

<p><b>VARIABLE ALA)</b></p>		<p>estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>
	<p><b>Pensamiento Conceptual</b></p>	<p>Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global. Realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con la habilidad y/o pensamientos analíticos</p>
	<p><b>Integridad</b></p>	<p>Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruente son con lo que se dice.</p>
	<p><b>Preocupación por el Orden y la Claridad</b></p>	<p>Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.</p>
	<p><b>Comunicación</b></p>	<p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer</p>

<p><b>AUXILIAR CONTABLE GRUPO NOMINA ALA</b></p>		<p>aspectos positivos. Habilidad de saber cuánto y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>
	<p><b>Pensamiento Analítico</b></p>	<p>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>
	<p><b>Pensamiento Conceptual</b></p>	<p>Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global. Realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relacionada con la habilidad y/o pensamientos analíticos</p>
	<p><b>Integridad</b></p>	<p>Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con</p>

		honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruente son con lo que se dice.
	<b>Preocupación por el Orden y la Claridad</b>	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

**Tabla 7.** Competencias Específicas del Área de Recurso Humano.

*ETAPA 3:* Creación de los manuales de responsabilidades de los cargos existentes en el área de Recurso Humano.

*Justificación:*

Para la implementación de un modelo de gestión por competencias, es conveniente y necesaria la creación de los manuales de responsabilidades, ya que como asegura Vargas (2004), estos se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores, en los procesos de formación y capacitación.

Los manuales de responsabilidades permiten definir y conocer un desempeño competente, facilitando la evaluación del desempeño por medio de la observación del trabajador, además de facilitar la detección de competencias que este necesita mejorar para ser considerado competente; en otras palabras, el manual de responsabilidades es el punto de referencia o de comparación para considerar un desempeño competente o no.

Partiendo del manual de responsabilidades se logra re establecer los diferentes procesos adelantados por el área de gestión humana, como el de selección, el de formación o capacitación, el de certificación, y como lo habíamos nombrado anteriormente, el de evaluación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa, más que para un puesto de trabajo.

Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán qué esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una NCL. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la NCL, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

*Objetivo General:*

Crear los manuales de responsabilidades del área de Recurso Humano teniendo en cuenta el análisis funcional de cada cargo con el fin de iniciar la implementación del modelo de gestión por competencias.

*Objetivos Específicos:*

Aplicar el formato existente para el análisis de puesto a los trabajadores del área de recurso humano de la compañía.

Revisar la información facilitada por los trabajadores en el formato diligenciado.

Identificar los propósitos principales de cada cargo a partir de la información plasmada en los formatos de análisis de cargos.

Observar los comportamientos presentes en los trabajadores de la empresa, relacionados con el desarrollo de las actividades diarias realizadas para el cumplimiento de sus funciones.

*Población:*

La población con la cual se trabajo este proyecto fue con los trabajadores del área de Recurso Humano, 12 personas que ocupan los siguientes cargos: Directora de Recurso Humano, Psicóloga, Trabajadora Social, Coordinador HSE, Jefe de Nómina, auxiliar de vinculaciones, auxiliar administrativa, auxiliar contable nómina fija, auxiliar contable nómina variables, auxiliar contable nómina fija contable y vinculaciones, auxiliar contable INCUSAN, auxiliar contable nómina ALA.

*Herramientas:*

Formato para el análisis de puestos (Anexo 6), Diccionario de competencias de Alles Martha Lucia (2004).

*Resultados:*

Para la creación de los manuales de responsabilidades, se partió de la información recolectada en el formato de análisis de puesto, el cual facilitaba información de las responsabilidades y los procesos que realizaban para llegar a ellas; y a partir de esta información se utilizó como metodología el enfoque de análisis funcional expuesto por Vargas (2004), el cual da pautas para la realización y redacción de los doce (12) manuales de responsabilidades (Anexo 7)



El formato de análisis de puesto utilizado era extenso generando en ellos cansancio y monotonía al momento del diligenciamiento; sin embargo, se tomo como solución dividir su desarrollo en dos espacios de tiempo, de tal manera que no se presentaran quejas por el tamaño del formato.

A partir del formato diligenciado por los trabajadores; se logró evidenciar que cada uno de ellos, tenía claro cuáles eran cada una de sus responsabilidades; aunque poco consientes de los procesos que adelantaban para llegar a ellas; este conocimiento de sus responsabilidades facilitó la realización de los manuales de responsabilidades de sus cargos los cuales se desarrollaron basados en el enfoque de análisis funcional.

De igual manera, el formato de análisis de puesto, facilitó identificar ideas erróneas presentes en las auxiliares de nomina respecto a las jerarquías del áreas, ya que; ellas, no consideran como jefe inmediata a la jefe de nómina, si no que al contrario consideran jefe inmediata a la directora de recurso humano; esta situación también se hizo manifiesta en el momento en que se realizó la socialización de los manuales de responsabilidades, manifestado que ellas no consideraban y o sabían que la jefe de nomina era su jefe inmediata.

Los manuales de responsabilidades realizados fueron revisados y evaluados por la psicóloga de recurso humano, posteriormente; fue evaluado por cada uno de los trabajadores dando como resultados los siguientes datos copilados en la presente tabla:

<b>EVALUACION MANUALES DE RESPONSABILIDADES</b>			
<b>SUJETO</b>	<b>RTA 1</b>	<b>RTA 2</b>	<b>RTA 3</b>
Directora de Recurso Humano	SI	NO	NINGUNA
Psicóloga	SI	NO	NINGUNA
Coordinador Salud Ocupacional	SI	NO	NINGUNA
Trabajadora Social	SI	NO	NINGUNA

Jefe de Nómina	SI	NO	NINGUNA
Auxiliar Administrativa	SI	NO	NINGUNA
Auxiliar de Vinculaciones	SI	NO	NINGUNA
Auxiliar Nómina Fija	SI	NO	NINGUNA
Auxiliar Nómina Variable	SI	NO	NINGUNA
Auxiliar Contable ISSA	SI	NO	NINGUNA
Auxiliar Contable ALA	SI	NO	verificar la carga laboral a la que los empleados se encuentran expuestos por la cantidad de responsabilidad
Auxiliar de vinculaciones y Nómina fija y variable	SI	NO	NINGUNA

**Tabla 8.** Resultados evaluación manuales de responsabilidades

*Etapa 4: Diseño del programa de Inducción a partir de las competencias institucionales de la organización con base en el modelo de gestión por competencias.*

*Justificación:*

Al tomar la decisión de implementar un modelo de gestión por competencias, se hace necesario la modificación y creación de procesos que estén acorde con este nuevo modelo; ya que, se busca la unificación de procedimientos realizados y de los cuales se encarga el área de Recurso Humano desde la selección, inducción, capacitación, evaluación, entre otros.

Por medio del diseño de la inducción se busca iniciar la unificación de procesos desde el modelo de gestión por competencias.

*Objetivo General:*

Diseñar el programa de Inducción a partir de las competencias institucionales de la organización con base en el modelo de gestión por competencias.

*Objetivos Específicos:*

Establecer la información de la empresa que se va a dar a conocer a los empleados en la inducción empresarial.

Escoger los programas que se adapten mas al trabajo que se quiere hacer.

Grabar y editar la inducción a partir del modelo de gestión por competencias.

*Población:*

Esta inducción va dirigida a los nuevos y antiguos empleados de la empresa Incubadora Santander S.A. sin importar el cargo a desempeñar.

*Herramientas:*

Software de grabación *Coll Edit Pro*, guión, programa de presentación.

*Resultados:*

A partir de la determinación de información que se va a dar a conocer en la inducción, se inicia con la grabación de la voz en el programa *Coll Edit Pro*, el copilado de imágenes previamente escogidas

y la grabación realizada se unirán en un formato de presentación utilizando para esto el programa *Movie Maker*. (Anexo 8).

## DISCUSIÓN

Incubadora Santander S.A. interesado en invertir en el capital humano de la compañía busca implementar un modelo que se preocupe tanto por el desarrollo del personal como por el mejoramiento de procesos de producción a partir del trabajador, tomando como base el modelo de gestión por competencias.

Como lo afirma Alles (2004) para la implementación de un modelo de gestión de competencia, es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias; de tal manera y partiendo de lo anteriormente descrito; la implementación de un modelo de gestión por competencias parte de la determinación de cada uno de los directivos de la empresa, haciéndose estos, participes en los procesos que se adelantan para esta nueva gestión. Ellos son los encargados a fin de cuentas de establecer y definir las competencias de la organización.

Para la intervención en Incubadora Santander S.A. se inició con un acercamiento a la cotidianidad laboral, en donde se buscó conocer los puestos y las funciones desarrolladas en cada uno de ellos, los tipos de mando, el reconocimiento de mando y toma de decisiones, utilizando como regla de acercamiento la observación que según Vargas (2004), es un método utilizado para el reconocimiento de comportamientos, muestra el rol de cada individuo y da una orientación en lo que se debe indagar, determina el objeto o situación a observar, los objetivos de la observación, la forma de registrar los datos, entre otros.

A partir de esta observación se inició con la implementación del modelo de gestión, con la redefinición de la misión y visión de la

empresa así como también la definición de las competencias organizacionales, inconveniente que se presentó; ya que, las competencias no fueron establecidas ni definidas por el grupo directivo (vicepresidente, gerentes) ya que no contaban con el tiempo necesario para esta actividad, por tal razón se optó por dar a conocer el formato de identificación de competencias organizacionales a directivos de diferentes áreas o jefes de departamento.

La creación de manuales de responsabilidades y la identificación de competencias, se dio de manera objetiva y ética llevándose a cabo los procesos planteados por Vargas (2004) desde el análisis funcional hasta la evaluación de los manuales por parte de los trabajadores. En esta etapa se logró evidenciar gran interés por parte del departamento de recursos humano, desde la psicóloga hasta cada una de las auxiliares de nómina; ya que, se encontraron dispuestas en colaborar y dar el tiempo necesario para el desarrollo del programa. Sin embargo fue evidente la necesidad de establecer tiempos y momentos específicos para la revisión de documentación por parte de los directivos de la empresa.

Como lo afirma Vargas (2004), a partir de los manuales de responsabilidades se logra definir y conocer un desempeño competente, facilitando la evaluación del desempeño por medio de la observación del trabajador, además de facilitar la detección de competencias que este necesita mejorar para ser considerado competente; en otras palabras, el manual de responsabilidades es el punto de referencia o de comparación para considerar un desempeño competente o no.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa, más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de

los módulos definidos. Los empresarios sabrán qué esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia.

Incubadora Santander S.A. partiendo de este modelo de gestión, y como lo afirma Sagi y Grande, en el área de recurso humano se observarán ventajas en: a) una estructura profesional más flexible, promoviendo en la empresa la formación de los trabajadores, b) reducción de números de niveles de estructura organizativa, hace que las empresas sean más eficaces; ya que existen menos jerarquías de mando y control que pueden coordinar o des coordinar su funciones. C) Facilidad en la cobertura de vacantes; debido a que a medida en que se tengan personas más cualificadas, y que asumen funciones mas allá de la ejecución, es más sencillo encontrar entre los mismos trabajadores, alguien con la suficiente competencia profesional para asumir cargos de mayor responsabilidad, d) la simplificación de la estructura profesional de la empresa dará el mismo resultado en la gestión y administración del personal.

En los procesos de selección de personal e inducción se observan las siguientes modificaciones:

*Reclutamiento y selección de personal por competencias:* utiliza técnicas que tienden a identificar comportamientos que el evaluador haya tenido y que permitan predecir su adecuado desempeño en el nuevo puesto, para este proceso es indispensable contar con el perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, "permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada" (Estay y Marchant (2005)). Mediante este método, se obtiene una perspectiva confiable del desempeño laboral del aspirante al cargo.

*Inducción:* Partiendo que la selección de personal se lleva a cabo teniendo en cuenta el perfil por competencias, el proceso de inducción de los nuevos trabajadores se hace mucho mas específico; ya que, se conocen cuales son las brechas existentes entre las

competencias demostradas por la persona para el cargo y las realmente requeridas, permitiendo la incorporación del empleado en su puesto de trabajo en un menor tiempo.

### CONCLUSIONES

El interés de Incubadora Santander, es el de re estructurar cada uno de los procesos adelantados a partir de la validación y aplicación de un modelo de gestión por competencias; el cual inicia como lo afirma Alles (2004) con la re definición de la misión y la visión, que es una de las bases para el desarrollo del modelo; pues como lo asegura la literatura; da a conocer la razón de ser de la empresa y hacia dónde vamos con ella; este proceso se llevó a cabo partiendo de la utilización de un formato que evidenció la necesidad de su re estructuración.

Esta modificación y re definición de la misión y la visión se realizó con la ayuda de la psicóloga del área de recurso humano con el fin de permitir crear bases para el desarrollo del modelo de gestión por competencias. Gracias a esta etapa desarrollada, se logra iniciar la implementación del modelo de gestión por competencias, dando pautas para la identificación de las competencias organizacionales.

Es de fundamental importancia, contar con formatos que apoyen, faciliten y fortalezcan de manera objetiva la identificación de competencias tanto organizacionales como específicas, permitiendo así evitar errores y equivocadas interpretaciones que se pueden presentar si se utiliza solo como instrumento de recolección de información la observación.

El análisis funcional, es una metodología utilizada en diferentes empresas, buscando conocer y determinar las responsabilidades de cada uno de los cargos; en Incubadora Santander S.A. se logró identificar y establecer las responsabilidades que acarrea cada uno de los puestos de trabajo presentes en el área de recurso humano; y a partir de esto,

se llevó a cabo la creación de los manuales de responsabilidades que permitieron dar a conocer a cada uno de los empleados sus responsabilidades, que se espera de ellos y por consiguiente que se les va a evaluar.

El Modelo de Gestión por Competencias, busca la integración de todos los procesos que permitan la interiorización de objetivos por parte del área de recurso humano, posibilitando oportunidades de mejora y crecimiento dentro de la organización, de tal manera que otro interés de esta práctica se enfatizó en definir los parámetros para inducción de los nuevos empleados y llegado el caso la re inducción del personal que se encuentra en todas las áreas de la empresa.

Se puede decir que este modelo de gestión se logró implementar en dos procesos del área de recurso humano como la realización de los manuales de responsabilidades y la inducción para el personal; y siendo consecuentes con el modelo se espera que los procesos del departamento de recurso humano, se encuentren empañados con este tipo de gestión.

#### **RECOMENDACIONES**

A partir del inicio de la implementación de un modelo de gestión por competencias, como es la redefinición de la misión y visión, creación de manual de responsabilidades y competencias y la inducción, se hace indispensable iniciar a generalizar cada uno de los procesos es decir, lograr que el departamento de recursos humanos cuente con todas y cada una de sus funciones basadas en el modelo de gestión por competencias, desde el proceso de selección de personal donde a partir de pruebas psicológicas y entrevistas estructuradas permitan identificar las competencias necesarias para determinado cargo, inducción basada en competencias, evaluación de desempeño de acuerdo a los manuales de responsabilidades y perfil por competencias, y por supuesto la capacitación de personal de acuerdo a lo que se deba reforzar.



Es necesario tener en cuenta que los manuales de responsabilidades fueron realizados tal y como los solicitó la empresa, sin tener en cuenta los niveles de competencia para los cargos, pero es importante informarles que para la evaluación de desempeño de cada uno de los cargos es indispensable contar con los niveles de competencia ya que como lo afirma Vargas (2004), "El elemento de competencia contiene 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". Es decir es necesario a partir de las contribuciones individuales de cada uno de los cargos, dar un nivel de desempeño, buscando diferenciar lo esperado de cada uno de los trabajadores y el rango en el cual se encuentra.

Se considera importante, que el modelo de gestión por competencias no sea implementado únicamente en el departamento de Recurso Humano; al contrario, que este modelo sea tenido en cuenta en cada una de las dependencias de la compañía partiendo de la definición de los manuales de responsabilidades y perfil por competencias.

Es necesario crear un espacio para dar a conocer este tipo de proyectos a los directivos de la empresa, que se involucren y muestren mayor interés; ya que es para el crecimiento y fortalecimiento de los procesos y producción de la misma.

Sensibilizar al personal directivo y administrativo, de la importancia de la implementación de este tipo de modelos de gestión; ya que se considera un tema que solo compete al área de recurso humano.

Es importante basar el Modelo de Gestión por Competencias en una adecuada planeación estratégica, que involucre a todas las personas de la organización, dando a conocer los procesos utilizados, compartiendo

la información, y generando una actitud crítica; en el caso de los procesos adelantados en el área de recurso humano, se debe llevar a cabo una reevaluación de cada uno de los procedimientos, realizando los ajustes respectivos destinados a la efectividad de los mismos, respondiendo así a las necesidades de la organización desde el modelo de gestión por competencias.

### REFERENCIAS

Alles. M (2004). Gestión por competencias "el Diccionario" Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.

Alles. M (2004). Diccionario de Competencias "Gestión por competencias" Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.

Barreto, D (2006) Diplomado Gestión por Competencias V Promoción. Selección por Competencias: Hoja de Vida y Técnicas de Selección, Assesment Center. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga.

Carbó. E. (1999). Manual de Psicología Aplicada a La Empresa. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina.

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) tomado <http://www.cinterfor.org.uy>. Consultado el día 17 de marzo de 2009.  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>.

Estay, C. Marchant, L. (2005) Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad, tomado de <http://www.eumed.net>. Consultado el día 3 de Septiembre de 2008.  
<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>.

Martínez. L (2004) Reclutamiento y selección de los recursos humanos, tomado de <http://www.gestiopolis.com> consultado el día 2 de septiembre de 2008  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>.

Mertens, L. (1996) Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos, tomado <http://www.cinterfor.org.uy>. Consultado el día 17 de marzo de 2009. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertens.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (2003) Articulación de la Educación con el Mundo Productivo, La Formación de Competencias. Bogotá, D.C. Agosto. <http://www.mineduacion.gov.co> consultad el día 18 de marzo de 2009 [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85777\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf.pdf).

Ministerio de Educación Nacional (2003). Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Bogotá Tomado de <http://www.mineduacion.gov.co> Consultado el 18 de marzo de 2009 [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85777\\_archivo\\_pdf2.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf2.pdf).

Sagi, L., Grande. V. (2004) Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Editorial Esic. Madrid, España.

Vargas, F. (2004) 40 Preguntas Sobre Competencia Laboral. Montevideo, Cinterfor 135 Pág. Tomado <http://www.cinterfor.org.uy> consultado el 16 de marzo de 2009 <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>.

Gestión de los recursos humanos basada en competencias. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com> consultado el 12 de Marzo de 2009, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-diseno-y-capacitacion.htm>,