

Corporación Universitaria Minuto de Dios



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Plan de Gestión por competencias en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S,
Copacabana, Antioquia

Entrega final. Documento integrado

Janeth Echeverry Díaz – 131374

Paola Betancourt Restrepo – 82235

Asesora Metodológica

Alina Sorany Agudelo Alzate

Asesor Temático

Jhon Fredy Escobar Gómez

Seccional – Bello

Noviembre 14/2012

Tabla de Contenido

Resumen	5
1 Capítulo I - Planteamiento del Problema	6
1.1 Antecedentes del Problema.....	6
1.2 Planteamiento del Problema	7
1.3 Pregunta de investigación	9
1.4 Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo General.....	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9
1.5 Justificación	10
1.6 Delimitación (temporal, espacial, alcances)	11
1.7 Limitaciones del estudio	11
2 Capítulo 2. Marco Teórico	13
2.1 Teoría General	13
2.2 Teoría específica	17
2.3 Estudios empíricos:.....	22
2.4 Síntesis.....	25
3 Capítulo III. Marco Metodológico	26
3.1 Enfoque de la investigación.....	26
3.1.1 Tipo De Investigación	26
3.2 Rol del investigador.....	28
3.3 Consideraciones éticas	28
3.4 Recolección de datos (fuentes de la información).....	30
3.5 Población y muestra poblacional	31
3.6 Tipo de instrumentos para la recolección de datos	32
3.6.1 Observación.....	32
3.6.2 Entrevista.....	33
3.6.3 Biografía e historias de vida.....	34

3.7	Diseño de instrumentos.....	34
3.7.1	Instrumento para Observación.....	34
3.7.2	Instrumento para la entrevista.....	35
3.8	Análisis de datos (transcripción y registro).	35
3.9	Análisis de categorías	37
3.10	Síntesis	39
4	Capítulo IV – Análisis de Resultados	40
4.1	Descripción del proceso de recolección de la información	41
4.2	Análisis de resultados.	42
4.2.1	Identificación De Categorías	47
4.2.2	Análisis de las categorías.....	50
4.3	Síntesis	53
5	Capítulo V – Discusión y Conclusiones.....	54
5.1	Descripción de hallazgos respondiendo la pregunta de investigación.....	54
5.2	Descripción de los hallazgos respondiendo los objetivos de la investigación.....	54
5.3	Conclusiones	63
5.3.1	Limitantes	64
5.3.2	Temas de futuras investigaciones	65
5.3.3	Sugerencias o Recomendaciones.....	65

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis Competencias Socios y Directivos	44
Tabla 2. Análisis de Competencias Mandos Medios y Operativos	46
Tabla 1. Manual Competencias propuesto Gerente General	56
Tabla 2. Manual Competencias propuesto Administrador	57
Tabla 3. Manual Competencias propuesto Asesor Financiero	58
Tabla 4. Manual Competencias propuesto Contador.....	58
Tabla 5. Manual de Competencias para Jefe de Almacén.....	59
Tabla 6. Manual de Competencias para Almacenista.....	60
Tabla 7. Manual de Competencias para Vendedor.....	61
Tabla 8. Manual de Competencias para Lubricador.....	61
Tabla 9. Manual de Competencias para Servicios Generales.....	62
Tabla 10. Nivel de Dominio de las Competencias	63

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Análisis Competencias Socios y Directivos	51
Ilustración 2. Análisis Competencias Mandos Medios y Operativos	52

Plan de gestión por competencias en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S. en el Municipio de Copacabana, Antioquia

Resumen

El presente proyecto de investigación para lograr el título de administración de empresas se realizó en la Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S localizada en el municipio de Copacabana, Antioquia, tuvo como objetivo principal el diseño un plan de gestión por competencias en relación a la administración de personal, teniendo en cuenta las actitudes, aptitudes y en general, las competencias con que cuentan los colaboradores al momento de realizar sus labores dentro de la organización. Para el desarrollo del tema se hace un análisis teórico donde se concluye la importancia del recurso humano dentro de las organizaciones, de ahí el mejoramiento de las funciones por medio de la gestión por competencias, la cual parte de reconocer que todas las personas poseen capacidades y aptitudes diferentes. La investigación fué de naturaleza cualitativa mediante datos sin medición numérica, tipo de investigación de carácter descriptivo. Al realizar el análisis con respecto a la información recopilada y comparada con la información previamente obtenida de los teóricos, los resultados obtenidos muestran entre otros: que no se realiza estudio de perfiles para proveer cargos en la empresa, ni seguimiento al desempeño de los colaboradores de la misma para definir eventos de capacitación. Lo que indica que de saberse utilizar, dicho manual afectará de forma positiva los procesos con relación al manejo de personal de la organización, ofreciendo la correcta selección y capacitación de personal, y garantizando la optima realización de las tareas por parte de los colaboradores.

Capítulo I - Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes del Problema

La Móvil Tolú como nombre comercial, es una estación de servicio y venta de lubricantes para vehículo automotor ubicada en la Autopista Norte Kl 16 vereda el Noral del Municipio de Copacabana, presta servicio hace alrededor de 58 años.

La Móvil Tolú, fué fundada por Bernardo Duque alrededor del año 1953, comenzó solo con un una isla de servicio y una oficina administrativa con el nombre de Móvil Tolú y asociados con cuatro (4) empleados, en 1981 entra a formar parte del gremio comercial legalizándose como Sociedad González Duque, en el año 1982 fue comprada por el hijo Jaime Duque quien forma una sociedad: Jaime Duque y Asociados Ltda. Esta sociedad está distribuida de la siguiente manera:

Un 30% para es propiedad del señor (Jaime Duque), otro 30% a nombre de la madre (Edilma Jiménez), y el 40% restante fue distribuido para los cuatro (4) hijos (Jaime Andrés, Juan Fernando, Jhon Jairo, Luis Guillermo), para ese momento los cuatro hijos eran menores de edad y debido a esto el señor padre fue el albacea de la sociedad.

La empresa se comenzó a expandir, instalando una isla más, se abre otra una serviteca, aumentando su nómina a ocho (8) personas. En 1997 se crea el departamento de ventas de repuestos. La cual ha ido creciendo hasta ser lo que es hoy en día, una mediana empresa con una plantilla de veinte 20 trabajadores.

En el año 2011 su nombre fue cambiado a Jaime Duque y Asociados S.A.S.

Desde hace catorce (14) años es Juan Fernando Duque Jiménez (nieto del fundador, Bernardo Duque) uno de los socios, su administrador, la cual en estos últimos años ha venido implementando una reestructuración administrativa, logrando una modernización en el sistema de trabajo y ampliación de servicios, llevando a esta empresa a mantener su situación laboral estable y en continuo crecimiento.

En su condición de empresa familiar la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S ha presentado falencias de tipo administrativo debido posiblemente al desconocimiento teórico de sus administradores y gerentes.

No existe un área de gestión humana, lo que aminora la posibilidad de dar un manejo adecuado a los procesos de contratación y capacitación.

Desde el inicio de la empresa la contratación del personal se lleva a cabo por recomendación de personas de confianza o por el hecho de ser familia (no teniendo en cuenta el desconocimiento o conocimiento del cargo a ocupar o las competencias necesarias para el desempeño del mismo).

1.2 Planteamiento del Problema

En la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, existen problemas en relación al manejo de personal, teniendo en cuenta que en dicha organización no se cuenta con un área de Gestión Humana. Desde el inicio de la empresa la contratación del personal se lleva a cabo por recomendación de personas de confianza o por el hecho de ser familia no teniendo

en cuenta si el colaborador es apto o no para cumplir con las labores asignadas o las capacidades necesarias para su desempeño.

Las competencias son factor fundamental para hacer que el empleado tenga idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto OIT (1996).

A partir del análisis, se encuentran las siguientes falencias:

- La contratación del personal se lleva a cabo por recomendación de personas de confianza o por el hecho de ser familia no teniendo en cuenta si el colaborador es apto o no para cumplir con las labores asignadas por el cargo a ocupar o las capacidades necesarias para el desempeño del mismo.
- Ausencia del diseño de un perfil adecuado con las competencias que deben estar presentes en quienes ejecuten los cargos para asegurar un desempeño sobresaliente desde el principio.
- No se cuenta con una base clara orientada al reclutamiento y selección de personal a través de los diferentes medios.
- No se cuenta con un área de gestión humana la cual apoye a la empresa en la elaboración y ejecución de procesos con relación a todo el tema de manejo del recurso humano.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué beneficios brindaría integrar un manual de gestión por competencias a la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S?

1.4 Objetivos

3.1.1. Objetivo General

Elaborar el manual de gestión por competencias en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S en el Municipio de Copacabana Antioquia.

3.1.2.

3.1.3. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos asociados al manejo de personal en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.
- Definir las competencias que se recomiendan integrar en los procesos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.
- Construir un documento que contenga las recomendaciones respectivas con respecto al tema de competencias de los colaboradores de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.

1.5 Justificación

El presente trabajo pretende construir una manual de gestión por competencias que dé una estructura a la parte administrativa con respecto al manejo de personal, desde su selección y contratación hasta su clima laboral, garantizándole a la empresa un personal calificado y motivado para realizar las funciones que se le asignen, con mayores conocimientos, aptitudes y actitudes frente a los roles desempeñados.

Mediante la gestión por competencias se pretende mostrar directrices de mejoramiento en la Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S como elemento diferenciador del factor humano que labora en esta y lograr ser más competitivos en un ambiente más exigente y cambiante, puesto que ya no se compite sólo con productos, sino con el buen uso de la gente.

El manual será de gran utilidad a la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S puesto que integrara la administración de la empresa a los conceptos teóricos existentes.

Dicho manual conllevará a dar un orden lógico sobre la realización de las funciones, puesto que cada empleado tendrá amplio conocimiento del qué, cuándo y cómo realizarlas de la mejor manera. Buscando permanentemente que dicha función sea de beneficio para la organización.

La elaboración del manual permitirá a la empresa tener una base clara sobre las necesidades en lo que se refiere al manejo de personal.

Se pretende demostrar la aplicabilidad de los conceptos vistos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria Minuto de Dios y su directa relación con el entorno laboral existente, reafirmando que el capital más valioso dentro de las organizaciones es el humano.

Y ofreciendo a las gestoras del proyecto los conocimientos básicos para la formulación e implementación de proyectos y la grandiosa experiencia de trabajar con personas

1.6 Delimitación (temporal, espacial, alcances)

La empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S se encuentra ubicada en la Autopista Norte Kl 16 vereda el Noral del Municipio de Copacabana.

Presta servicio hace alrededor de 58 años, el tiempo de la elaboración del documento será durante el año 2012.

Queda claro hacer saber que el proyecto se enfocará y llegará solo hasta el diseño, la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S y su administrador en su criterio definirán si llevarlo a cabo o no.

1.7 Limitaciones del estudio

Los problemas encontrados para la realizar la investigación son:

El historial de la empresa no se encuentra escrito y nuestra investigación se basa en las historias que cuenta su dueño y socios, como también el tiempo que ellos nos puedan dedicar al momento de contarnos dichas historias.

El manual de procesos con que cuenta la empresa no está debidamente estructurado y esto podría causar impases al momento de realizar el levantamiento de los perfiles.

Otra limitación observada es que los integrantes de la empresa no estén preparados para los cambios que se puedan generar posterior a la presentación del documento de investigación, esto puede generar una actitud de desmotivación en ellos.

No hay un área de gestión del talento humano que canalice y motive a los empleados a recibir los cambios como algo positivo.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Teoría General

Como Teoría General, la investigación se apoya en la Teoría del Recurso Humano de la administración. A partir de los siguientes conceptos se pretende demostrar la importancia de dicha teoría dentro de las organizaciones:

“Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal contemporánea se presentaron durante el periodo de la Edad Media. Fué en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones contemporáneas con el personal, comenzaron a emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios”
(Guzmán, 1981, pp. 47 – 48)

“El enfoque de recursos humanos es de carácter desarrollista. Se ocupa del crecimiento y desarrollo de las personas a fin de que puedan alcanzar niveles más elevados de aptitud, creatividad y realización, dado que los individuos son el recurso central de cualquier organización y sociedad. La naturaleza del enfoque de recursos humanos se comprende mejor si se le compara con el enfoque tradicional de la administración de principios de siglo XX. De acuerdo con este, los administradores decidían lo que

debían hacerse e después controlaban rigurosamente a los empleados para asegurar el desempeño de las tareas” (Keith & Newstrom, 2000, p. 16)

En cambio, el enfoque de recursos humanos es de apoyo. “Contribuye en hacer de los empleados personas mejores y más responsables y a crear una atmósfera en la que puedan contribuir hasta donde se lo permita su capacidad una vez perfeccionada. En ello sea parte del supuesto de que el enriquecimiento de las capacidades y oportunidades de la gente producirá directamente una mayor eficiencia en las operaciones. También la satisfacción laboral será resultado directo de un uso más pleno de la capacidad de los empleados. El enfoque de recursos humanos significa en esencia la obtención de mejores resultados por mejores personas”. (Keith & Newstrom, 2000, p. 17)

“Aun cuando la administración de personal ha sido reconocida, formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años, por ejemplo, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre una base de errar o acertar”. (Rodríguez, 1993, p.35)

(Cascio, Guillén, Braza & al, 2010, p.78) Se refieren al experimento realizado por Elton Mayo y concluye: “Los estudios de Hawthorne mostraron que las organizaciones son sistemas en los que cuando se cambia un elemento todo cambia; que la estima tiene un papel importante en la motivación; que la organización informal influye en el rendimiento del sujeto; que la comunicación en ciertos casos es mejor que la especialización para conseguir objetivos; que la organización distribuye salidas entre sus miembros; que el comportamiento del sujeto no sólo se encuentra en función de recompensas económicas, y que la satisfacción de los miembros conduce a una mayor productividad”.

Algunas definiciones sobre la administración de recursos humanos:

Así para Chiavenato (1994, p.2) “La administración de recursos humanos “se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones”.

Rodríguez (1993, p.9) afirma que la administración de recursos humanos “son un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servicios de una organización la satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros”

Arias & Heredia (2006, p. 5) Afirma que “la administración de recursos humanos es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación,

remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contacto colectivo y guía los de recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades personales”.

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (Chiavenato, 2008, p.9)

2.2. Teoría específica

El recurso humano se constituye en el capital más valioso de todas las empresas, esto quiere decir que se debe dar la importancia necesaria al talento humano dentro de las organizaciones.

Por ser un recurso tan importante, el colaborador debe ser completamente idóneo para realizar sus labores dentro de la empresa, contar con unas competencias que le generen tanto a la organización como a él, unos buenos resultados y un buen clima organizacional.

El enfoque que soportará la investigación es la teoría de competencias:

Existen muchos conceptos sobre competencias, como teoría específica, el presente proyecto se basa en el concepto de Cabrera & González (2006, p. 55) Estos entienden por competencia la:

“Concatenación de saberes, no sólo pragmáticos y orientados a la producción, sino aquellos que articulan una concepción del ser, saber hacer, del saber convivir. Esto significa que ante una situación dada quien tiene la competencia para actuar posee los conocimientos requeridos y la capacidad para adecuarlos a las condiciones específicas, tiene las habilidades para intervenir eficaz y oportunamente y esta imbuido también de los valores que le permite asumir actitudes acordes con sus principios y valores”.

Cabrera & González (2006, p. 55) “Competencia laboral, es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia

engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos y facultades de análisis, de toma de decisiones, de transmisión de información, elementos considerados necesarios para el desempeño pleno de la ocupación”.

Según García (2005, p. 152) “Cada actividad humana requiere de competencias específicas, a las cuales se orientan los esfuerzos de desarrollo profesional continuo en las empresas y en las cuales los conocimientos son determinantes. Ahora se habla de temas tales como: trabajadores del conocimiento, gestión del saber dentro de las empresas; la empatía, la intuición, la integralidad, el autoconocimiento, la percepción de la realidad, el espíritu de comunidad, el optimismo, la autoconfianza, la autocrítica, la flexibilidad, el dominio personal, entre otros”.

“Las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a determinados resultados”. (López, 2010, p. 25)

Sagi & Grande (2004, p.88) “Las competencias tienen unas características que las distinguen de los conceptos tradicionales utilizados tradicionalmente para definir los puestos de trabajo (funciones y tareas), que son las siguientes: Es un concepto multidimensional, tiene carácter de permanencia en el tiempo, encaminada a la consecución de un logro, la competencia es medible”.

Según lo encontrado en los autores las competencias se clasifican:

“Desde el punto de vista del nivel de desempeño laboral se clasifican las competencias en dos grandes grupos. Competencia esenciales o de umbral, aquellas características propias tanto de los trabajadores de alto desempeño como de los de desempeño medio, son adecuadas para lograr una actuación laboral media - Competencias diferenciales o diferenciadoras: son las características exclusivas de los trabajadores más eficientes y están causalmente relacionadas con su elevada competencia laboral. Permiten a quien las posee realizar una actuación sobresaliente en el desempeño de una función” (Prieto, 2007, pp. 65 – 66)

Según Carrión (2007, p. 421) “Las competencias son los conjuntos de habilidades, conocimientos, aptitudes, características de conducta y otros atributos que, en combinación correcta y en la situación debida, predicen un rendimiento superior. Las competencias individuales se encuentran en cinco dimensiones: habilidades, conocimientos, concepto de sí mismo, rasgos y motivos. Cuantificar habilidades y conocimientos es relativamente sencillo, pero por sí mismas no garantizan un desempeño superior. Por su parte, las tres dimensiones restantes (el concepto de sí mismo, los rasgos y los motivos) no son cuantificables y deben reducirse a partir de las conductas de los individuos. El problema es que estos últimos tres factores suelen ser los diferenciales entre el profesional medio y el de rendimiento superior”.

Para Mastache (2007, p. 29) “La formación en competencias supone aprender haciendo y en condiciones reales de trabajo, exige que la formación asuma el papel de generar competencias superando el rol transmisor de conocimientos, por lo que constituye un enfoque centrado en los participantes como eje del aprendizaje, orientado al desarrollo de sus saberes y a su capacidad de movilizarlos en situaciones reales de trabajo. La formación por competencias, además de facilitar la permanente actualización y la autonomía del trabajador sobre su procesos formativo, reviste un carácter de formación de base amplia, que apoya el desarrollo de competencias genéricas y que, por tanto, facilita la posibilidad de obtener empleo en un contexto de rápidos cambios”.

“Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos con relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores”. (Alles M, 2005, p. 37)

“El modelo de competencia es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente”. (Alles M, 2009, p. 18)

“Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el

desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.” (Alles M, 2009, p. 18)

“Todas las competencias tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere de estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa”. (Alles M, 2003, p. 59)

2.3. Estudios empíricos:

“Todo buen ejecutivo de Gestión Humana atraviesa por un camino de perfeccionamiento constante. Esto comienza con un deseo de conocer a profundidad como desde su rol contribuye al crecimiento de su negocio, seguido por una constante formación como facilitador interno y así ser arquitecto del crecimiento organizacional”. (Trujillo, 2012, p 22)

“El modelo de competencias se convierte en una herramienta de gran poder para los procesos de recursos humanos, ya que a diferencia del enfoque tradicional, las competencias permiten a la organización enfocar con mayor efectividad todos sus esfuerzos hacia una cultura del aprendizaje y desarrollo continuo, mediante el fortalecimiento de habilidades específicas, diseños de cargos, evaluaciones de desempeño, evaluación de potencial, planes de carrera y sucesión, etc., basados en comportamientos ligados al éxito personal, lo que permitirá tener un equipo cada vez más fuerte y competitivo que llevará a la compañía hacia el logro exitoso de su estrategias de negocio, apoyado fuertemente por la valiosa labor de Recursos Humanos”. (Emunah, 2011)

Cabe mencionar que la OIT (2012) ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la “idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo

eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”.

“Todo buen ejecutivo de Gestión Humana atraviesa por un camino de perfeccionamiento constante. Esto comienza con un deseo de conocer a profundidad como desde su rol contribuye al crecimiento de su negocio, seguido por una constante formación como facilitador interno y así ser arquitecto del crecimiento organizacional”.

(Gestionhumana.com, 2012)

Según la OIT (2012) “El desarrollo de competencias laborales está suscitando un mayor interés en numerosos países, como consecuencia de los retos económicos, sociales y de desarrollo. Muchos responsables de formulación de políticas son conscientes de que, para adquirir o conservar su condición de países con altos ingresos, deben producir bienes y servicios cuya mayor calidad y valor añadido conduzcan a un incremento de los salarios y los beneficios. Para ello, se necesitan trabajadores calificados y un sistema de educación y formación que prepare adecuadamente a los jóvenes con miras a su incorporación al mercado laboral”.

González (2012) en el artículo, Las competencias clave de los profesionales de RR.HH

“Las seis capacidades que se han identificado hoy son más estratégicas y dan respuesta a las, cada vez más exigentes, demandas del entorno y del negocio:

arquitecto de la estrategia, activista creíble, innovador e integrador, desarrollador de capacidades, agente del cambio y defensor de la tecnología. Las tres últimas se refieren a dotar a la organización de capacidades organizativas”. (Gonzales, 2012, p. 15)

Fajardo en su artículo: Nuevas competencias directivas para los nuevos tiempos.

Expresa, “Tanto los conocimientos como las experiencias y habilidades han de conjugarse adecuadamente con otros factores clave, como son la motivación y el compromiso, que dependen de aspectos personales y a veces culturales”. (Fajardo, P, 2010, p, 16)

En el artículo Gestión por competencias como estrategia de cambio, El caso Grupo Jg,

Abad (2009) publica: “Es fundamental para los sistemas basados en competencias, revisar e innovar en metodologías de desarrollo y formación. La tendencia hacia la personalización de la formación basándose en metodologías como el coaching sigue siendo difícil para colectivos amplios y los mandos que sí pueden acceder a ser coach de su gente pueden no tener a su disposición métodos suficientemente efectivos para desarrollar plenamente las competencias en su equipo”. (Abad, 2009)

Para Barrio (2005) en su publicación Fundamento teórico de las competencias

transversales. “Los nuevos escenarios -económicos, sociales y tecnológicos- y el

cambio permanente determinan nuevos posicionamientos en cuanto a la oferta y la demanda de profesionales. Esta nueva realidad requiere, de forma progresiva, unos profesionales con características curriculares, aptitudinales y cualitativas diferentes. La mayor dificultad se circunscribe en identificar, por un lado, aquellas características comunes que sean transferibles a un amplio grupo de tareas que puedan ser realizadas en contextos laborales diferentes y, por otro, en crear las estrategias de aprendizaje más adecuadas para desarrollarlas". (Barrio, R, 2005, p. 22)

2.4. Síntesis

En el capítulo dos (2) Marco Teórico, muestra los escritos más relevantes encontrados sobre el tema de competencias, el primer paso ha sido definir la teoría general, la conclusión ha sido que la teoría de las relaciones humana es la que más se ajusta al tema investigado.

Como teoría específica se ha tomado en cuenta la teoría de las competencias, a su vez, tomando como referencia el concepto de Cabrera & González (2006).

De ahí se desprende el marco empírico que pretende mostrar los acontecimientos y opiniones más recientes sobre el tema investigado.

Se concluye la importancia del recurso humano dentro de las organizaciones, de ahí el mejoramiento de las funciones por medio de la gestión por competencias, la cual parte de reconocer que todas las personas poseen capacidades y aptitudes diferentes.

Capítulo III. Marco Metodológico

3.2. Enfoque de la investigación

La investigación que se realiza en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S se desarrolla mediante el enfoque cualitativo (Hernández, Fernández & Baptista 2010, p.7) “Que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

Además, “El informe cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas o hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos”. (Hernández, Fernández & Baptista 2010, p.7)

Para Gómez (2006, p. 62) “el enfoque cualitativo, hace énfasis primero en descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo, se utilizan las descripciones y las observaciones”.

3.2.1. Tipo De Investigación

La investigación en desarrollo es de carácter descriptivo ya que se utilizan técnicas e instrumentos, como método de recolección de datos e indagación sobre el proceso de administración de personal de Jaime Duque y Asociados S.A.S de Copacabana Antioquia,

pretendiendo la construcción de un documento guía para la estructuración de un modelo de gestión por competencias.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p 80) se refieren a la investigación descriptiva como estudios que buscan especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

La meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan.” (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p 80)

Por ser descriptiva la investigación “Está relacionado a condiciones, conexiones existentes; prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan”. (Best, 1982, p. 91)

Dentro de la investigación se pretende identificar las necesidades y competencias del individuo, con su rol desempeñado, para así identificar ventajas y oportunidades, describiendo cada una de las actuaciones y funciones de los

colaboradores para llegar a analizar unas oportunidades de mejora que ayuden a una buena gestión administrativa con relación al manejo de personal en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.

3.3. Rol del investigador

Parafraseando a García (1994, p. 359), “el rol del investigador donde detallan que cada rol se aplica dependiendo del tipo y la finalidad de la investigación. El primer rol que puede desempeñar el investigador es su propio rol como “investigador”: es una persona que conoce el método etnográfico y lo aplica al análisis de un problema. El investigador también asume un segundo rol, es el rol de “participante”: se convierte en el instrumento de investigación que escribe, observa, escucha... Es habitual que su rol como participante le lleve a asumir las funciones propias de aquellos con los que comparte determinadas situaciones educativas”

Tomando como referencia lo anterior, el rol de las investigadoras es externo ya que no hacen parte de la organización Jaime Duque y Asociados S.A.S, y realizan el proceso de observación, interpretación y presentación de propuesta para el mejoramiento continuo de la organización.

3.4. Consideraciones éticas

Sin importar el tipo de investigación, la ética siempre tendrá primacía dentro de los proyectos, ya que cada investigador se debe comprometer a respetar tanto las

normas como la leyes que ordenen la ley y las instituciones, y se sostiene que “como es cierto en cualquier otro rol, el rol del investigador incluye obligaciones como también derechos, y algunas de esas obligaciones son éticas en naturaleza. Lo que se considera ético en investigación hoy podría no ser considerado así mañana. Pero el investigador tiene la obligación de mantenerse consiente de tales cambios, no solo por las razones morales sino también por razones prácticas que pueden dañar la reputación de la disciplina.” (Namakforoosh, 2005, p.438)

En consideración de: Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 410) “El investigador nunca debe olvidar quién es y porqué está en el contexto. Lo más difícil es crear lazos de amistad con los participantes y mantener al mismo tiempo una perspectiva interna y otra externa. En cada estudio debe considerar qué papel adopta, en qué condiciones lo hace e ir acoplándose a las circunstancias.”

Durante el proceso de investigación con respecto a los empleados se respetarán básicamente los valores de cada empleado, evitando generar atropellos o presiones a estos en cuanto a creencias, modos de pensar, actitudes, intimidad, raza, sexo, color u opiniones personales sobre la gestión de la organización.

La investigación se realizará de manera respetuosa y ceñida a la normatividad impuesta por la Constitución Política de Colombia, y se garantizará el cumplimiento de todas las estipulaciones impuestas por la ley.

Se adquiere el compromiso de respeto tanto a los derechos de autor como al reglamento de Uniminuto, especialmente al de propiedad intelectual.

Los fines de la investigación son netamente académicos, se garantiza la no divulgación de la información suministrada por la empresa, dejando claro que no será comercializada por las gestoras del proyecto ni por la Corporación universitaria Minuto de Dios.

3.5. Recolección de datos (fuentes de la información)

Parafraseando a Soler (2001) “Las fuentes primarias son las obtenidas para una finalidad de información específica para el propio investigador. Las secundarias hacen referencia a datos ya existentes y generados con otra finalidad, específica o general, distinta al problema o necesidad de información. Las fuentes de información internas son aquellas que la empresa obtiene a través de sus propios medios, como es el caso del número de distribuidores, volumen de negocio, etc. Las fuentes de información externas se dividen asimismo en primarias y secundarias”. (Soler 2001, p.19)

Como fuente primaria en la Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, se aplicarán entrevistas semi-estructurales a la población objeto de estudio y la observación al proceso de ejecución de actividades de cada empleado.

Como fuentes secundarias en esta investigación se utilizará información suministrada por la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, libros de metodología de la

investigación, literatura de Administración de Recursos Humanos, literatura relacionada con gestión por Competencias, revistas científicas relacionadas con competencias, estudios anteriores realizados con el tema de la investigación, tesis de doctorados con respectos al tema y material adicional suministrado por conocedores del tema que han apoyado el presente proyecto.

3.6. Población y muestra poblacional

Para la población y muestra poblacional se ha citado a Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 394) quien define la muestra como “un proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo el universo o población que se estudia”

La población objeto de la investigación en la Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S está conformada por un recurso humano de veinte (20) colaboradores. La muestra ha sido seleccionada de forma estratificada, en este sentido, se obtiene representación del personal de la parte administrativa y de la parte operativa (una persona por cada cargo), para un total de nueve (9) colaboradores tomados en el muestreo.

Los tipos de muestras utilizadas en la investigación de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S son orientadas hacia la investigación cualitativa:

Muestras diversas o de máxima variación: Según: Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p, 397) “Son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado o bien documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones o particularidades”.

3.7. Tipo de instrumentos para la recolección de datos

Para esta investigación se tendrán en cuenta tres de los instrumentos utilizados para investigaciones cualitativas: la fiche de observación, la entrevista semi-estructurada y biografía o historias de vida.

3.7.1. Observación

Los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 411) “Expresa que la observación cualitativa no es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente”.

Con esta herramienta se pretende recolectar los datos y analizar en profundidad cada una de las situaciones que se desarrollen dentro del campo investigado y de esta manera estar continuamente observando dichos comportamientos, permitiendo hacer análisis, e identificando situaciones cambiantes o repetitivas y así comprender los procesos de manejo

de personal y relaciones entre personas y situaciones en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.

3.7.2. Entrevista.

Se ha adoptado esta herramienta ya que permite recolectar la información específica necesaria para realizar dichos análisis. “La entrevista como herramienta para recolectar datos cualitativos se emplea cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil de hacerlo por ética o complejidad y permiten obtener información personal detallada. En la entrevista a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados con respecto a un tema. ” Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 418)

Para la investigación en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S se utiliza la entrevista semi estructurada Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 418), “Se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de inducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”

Según Bernal (2010, p. 194) “Tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta”, lo que permitirá profundizar en la información objeto de estudio.

3.7.3. Biografía e historias de vida.

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 436) “La biografía o historia de vida es una forma de recolectar datos, que s muy utilizada en la investigación cualitativa. Puede ser individual (un participante o un personaje histórico) o colectivo (una familia, un grupo de personas que vivieron durante un periodo y que compartieron rasgos o experiencias)”.

La fuente de información más importante para la ejecución de la investigación es la presente debido a que las experiencias que narran los socios de la empresa Jaime duque y Asociados S.A.S son la base fundamental para la reconstrucción de la historia de la empresa. Esta se obtiene por medio de entrevistas.

3.8. Diseño de instrumentos

3.8.1. Instrumento para Observación.

Para la observación se ha estructurado un formato de hoja diaria, en el cual se describirá, lugar, fecha, hora, el objetivo de la observación, los sucesos vistos durante el proceso de observación, este formato será estándar y se aplicará toda la muestra poblacional (*ver apéndice A*).

3.8.2. Instrumento para la entrevista

Los formatos de la entrevista han sido validados por César Augusto Roldán Jaramillo, Ingeniero de Sistemas, Especialista en Riesgos y Seguros, MBA, Profesional Gestión Humana y Organizacional.

Las entrevistas se estructuran de acuerdo al grado de jerarquía en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S (*ver apéndice B, C*).

3.9. Análisis de datos (transcripción y registro).

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 439) “En la investigación cualitativa, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema propio de análisis”

Los datos arrojados por el proceso de investigación serán consolidados de acuerdo a las opiniones o percepciones en descripción cualitativa de hallazgos o conclusiones sobre la gestión de la empresa en referencia a la gestión de talento humano y análisis de competencia de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a las respuestas dadas por los entrevistados en respuesta a las preguntas planteadas, de las cuales se identificarán los aspectos comunes a los entrevistados, que permita emitir las conclusiones de cada categoría de información; por lo tanto, se registraran en las matrices de análisis de competencias; que sirven además, como insumo para la

elaboración del manual de competencias para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S. (*ver apéndice D*).

Bitácora De Análisis:

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 445), “La bitácora tiene la función de documentar el procedimiento de análisis y las propias reacciones del investigador al proceso y contiene fundamentalmente: Anotaciones sobre el método utilizado, Anotaciones respecto a ideas, conceptos, significados, categorías e hipótesis que van surgiendo del análisis. Anotaciones en relación con la credibilidad y verificación del estudio, para que cualquier otro investigador pueda evaluar su trabajo. (*Ver apéndice E*).

La transcripción de entrevistas de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 447) “Es el registro escrito de una entrevista, sección grupal, narración, anotaciones y otros elementos similares. Es central para el análisis cualitativo y refleja el lenguaje verbal, no verbal y contextual de los datos”

Para la investigación se realizará una matriz donde se combinen los datos o criterios obtenidos en las entrevistas, y se analice la información recolectada para su interpretación y presentación de informes, (*ver apéndice F*).

3.10. Análisis de categorías

Recurso Humano: Rodríguez (1993, p.9) “Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servicios de una organización la satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros”

Competencias: “Las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a determinados resultados”.(López, 2010, p. 25)

Clasificación de Competencias:

Parfraseando a Alles, M (2003, p. 60) Cita a Spencer y Spencer el cual indica que “Son cinco los principales tipos de competencia: Motivación, los interés que una persona considere o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen conllevan y seleccionan el comportamientos a ciertas acciones u objetos y lo aleja de otros. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. Habilidad. La capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales.

Benavides (2002, p. 84) Clasifica las competencias en: “Competencias Genéricas: Son una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad consorcio, sector o estado. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y objetivos de la organización”.

Competencias Laborales: Conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Estas integran elementos característicos del ser humano: Conocimientos, habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos y temperamento, motivos y Necesidades.

Benavides (2002, p. 84) Competencias Básicas: Hacen referencia a tres grupos fundamentales: Habilidades Básicas: capacidad lectora, escritura, aritmética y matemáticas, hablar y escuchar. Desarrollo del Pensamiento: pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender a aprender y razonar. Cualidades personales: Autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección, integridad”

De acuerdo a los conceptos anteriores y en desarrollo de la investigación, se clasificará la información de acuerdo a las categorías: a) motivación para el desempeño de las labores de cada participante, b) actitudes comunes en el desarrollo de actividades, c) habilidades y capacidades de los participantes, d) conocimientos específicos y su aporte a la empresa y e) percepción sobre la empresa.

3.11. Síntesis

En el capítulo Tres (3) Marco Metodológico, se presenta el proceso de investigación, desde los roles, hasta las áreas, herramientas y procedimientos para el análisis y consolidación de la información arrojada por las observaciones y entrevistas aplicadas a la empresa objeto de la investigación por medio de una matriz de análisis de datos, que procura identificar las capacidades, percepciones, actitudes de las personas que laboran y aportan a la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.

Capítulo IV – Análisis de Resultados

El análisis de resultados se puede entender como el proceso que permite encontrar la esencia de estudio de investigación mediante la recuperación e interpretación de los datos recolectados en el trabajo de campo, logrando el entendimiento y comprensión de la información y describir las situaciones encontradas, procurando el conocimiento y toma de decisiones por parte de las instituciones interesadas.

La recolección de la información para la investigación, se realizó de instrumentos como: a) hoja diaria de observación, b) modelos de entrevista a los socios y directivos y mandos medios y operativos, c) historia de vida o biografía, y d) bitácora de análisis; en los cuales se recolectaron los datos objeto de la investigación en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S durante el desarrollo de los procesos empresariales diarios.

Para dar inicio con las actividades, se brinda información y aclaración de las inquietudes que presentan los colaboradores de la empresa respecto a la investigación a realizar, procurando que la información que brinden para el proceso sea veraz, confiable y honesta del desarrollo normal de sus actividades en la organización.

Luego, se realizó encuesta a tres (3) directivos y socios, así como a seis (6) mandos medios y operativos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., para identificar la historia de la empresa, identificar los procesos de gestión de talento humano y administración general de la organización

En tercer lugar, se realiza la consolidación de la información recolectada mediante el formato de análisis de competencias de los colaboradores de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., identificando las competencias que desarrolla cada uno de los colaboradores en el desempeño de las funciones propias de cada cargo.

Para terminar, se realiza el análisis interpretación de la información recolectada, para la discusión y conclusiones posteriores en el proceso de investigación en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.

4.1.Descripción del proceso de recolección de la información

Para la recolección de los datos objeto de investigación en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., se diseñaron instrumento de investigación como: a) hoja diaria de observación, b) modelos de entrevista a los socios y directivos, mandos medios y operativos, c) historia de vida o biografía, y d) bitácora de análisis; además, se realizaron reuniones con los directivos y operarios de la empresa, en las cuales se aplicaron los respectivos instrumentos, y se observó el proceso productivo de la organización, procurando la identificación de las competencias y cultura organizacional, que permita definir el modelo que deben seguir.

Los colaboradores de la empresa, siempre estuvieron dispuestos a participar el proceso de investigación, entendiendo que es una oportunidad de mejora para la empresa, y que la información confiable que entreguen de sus percepciones redundará en los objetivos de la organización.

Luego de obtener la información por parte de los colaboradores de la empresa, se consolida la información en la matriz dispuesta por la investigación y se elaboran los gráficos de barras que permitan interpretar fácilmente los resultados de la investigación para la lectura por parte de los interesados de Jaime Duque y Asociados S.A.S., así como el público general que consulte y referencie este material.

4.2. Análisis de resultados.

La empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., en desarrollo de sus actividades comerciales, y como resultado de la aplicación de las entrevistas y observación de sus procesos administrativos presenta las siguientes características en referencia a la gestión de talento humano:

- a) La toma de decisiones estratégicas, financieras y de talento humano se encuentran centralizada en la gerencia de la empresa.

- b) No se realiza estudio de perfiles para proveer cargos en la empresa, ni seguimiento al desempeño de los colaboradores de la misma, para definir eventos de capacitación, ascensos e incentivos.

- c) No existe un estudio de percepción o valoración de los colaboradores de la empresa por parte de los clientes.

- d) Cada colaborador de la empresa, se encarga de ejercer sus funciones específicas y solo en casos excepcionales o ausencia de algún compañero, desempeña funciones colaborativas de otros cargos.

- e) La empresa debe mejorar la gestión de talento, procurando la adecuación de los manuales de funciones a un manual de gestión por competencias, además, de realizar análisis de puestos de trabajo, definir perfiles, políticas de ascenso y motivación de los colaboradores de la empresa.

- f) La empresa no dispone de espacios de retroalimentación entre colaboradores y directivos de la empresa, que permita el mejoramiento de los procesos, y la capacitación de los colaboradores en las tareas que cada uno desempeña para que sean conocidas y ejercidas por todos dentro de una estructura organizacional horizontal o circular.

g) La empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., no tiene definida la estructura organizacional, ni un manual de funciones y competencias para cada uno de los cargos que se desempeñan empíricamente en la organización.

Además, se realiza un proceso de consolidación de los resultados en relación a la observación de competencias de los colaboradores de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., y se presenta mediante la matriz de análisis de competencias diseñada para los cargos directivos y para los mandos medios y operativos de la organización, de los cuales se presentan conclusiones en referencia a las competencias que se perciben en las personas que aportan su capacidad de trabajo para el desarrollo de la actividad económica de esta empresa.

En primer lugar se realizó una observación a los directivos de la empresa, que permite identificar los siguientes elementos:

Tabla 1. Análisis Competencias Socios y Directivos

 UNIMINUTO <small>Corporación Universitaria Minuto de Dios</small>				
Análisis de competencias Socios y directivos Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.				
	Competencia	Gerente General	Administrador	Asesor Financiero
	Liderazgo	o	o	x
	Empoderamiento	o	o	o
	Colaboración	x	o	x

Habilidad Analítica	o	x	o
Orientación al cliente	o	o	o
Resolución de Problemas Comerciales	o	o	x
Motivación	x	o	x
Perseverancia	o	x	x
Conocimiento de la Industria y Mercado	o	o	o
Desarrollo estratégico de Recursos humanos	x	x	x
Integridad	o	o	x

Fuente: Paterno, 2007, p 10-14

Convenciones: o: Positivo x: Negativo

La empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, dispone en sus cargos directivos, de profesionales competentes en Empoderamiento, Liderazgo, análisis, orientación al cliente, conocimiento de la industria y mercado, resolución de problemas comerciales, e integridad, los cuales son esenciales para el desempeño de sus cargos y dirección de la empresa, procurando la optimización de los recursos, y sostenimiento en el mercado, apreciaciones que se pueden deducir de la información recolectada en las entrevistas realizadas.

Los directivos y socios de a) hoja diaria de observación, b) modelos de entrevista a los socios y directivos y mandos medios y operativos, c) historia de vida o biografía, y d) bitácora de análisis; la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, tienen debilidades en aspectos como el Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos, motivación, perseverancia y colaboración, denotando la poca importancia que se le brinda a las relaciones interpersonales e integración de esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa; se puede interpretar además, que se dirige la empresa pensando solo en el logro de los resultados económicos y satisfacción de los clientes, descuidando la administración de

talento humano y los ambientes de trabajo, deducciones sustentadas en la información arrojada por las entrevistas y la historia de vida de los directivos y socios de la organización.

En segundo lugar se realizó una observación a los mandos medios y operativos de la empresa, que permite identificar los siguientes elementos:

Tabla 2. Análisis de Competencias Mandos Medios y Operativos

 UNIMINUTO <small>Corporación Universitaria Minuto de Dios</small>						
Análisis de competencias Mandos medios y operativos Empresa Jaime Duque y Asociados S.AS.						
Competencia	Jefe de Almacén	Lubricador	Vendedor	Servicios Generales	Contador	Almacenista
Dinamismo energía	x	o	x	o	x	o
Iniciativa – Autonomía	x	x	x	o	o	o
Habilidades	o	o	o	o	o	x
Flexibilidad	x	x	o	x	o	x
Autocontrol	x	o	o	o	o	o
Motivación	x	x	x	o	o	x
Impacto e influencia	o	o	o	o	x	o
Servicial	o	o	o	o	x	x
Área mejor desempeño	x	o	o	o	o	x
Apoyo a los compañeros	x	o	x	x	o	x

Autodirección	x	x	x	o	o	o
---------------	---	---	---	---	---	---

Fuente: Paterno, 2007, p 10-14

Convenciones: o: Positivo x: Negativo

La empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, dispone en sus mandos medios y operativos, de colaboradores competentes en sus áreas de trabajo, servicio al cliente, autocontrol y habilidades básicas para el desempeño de su cargo.

Los mandos medios y operativos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, tienen debilidades en aspectos como el Apoyo a los compañeros, motivación y flexibilidad, indicando que el área de talento humano debe hacer esfuerzos por mejorar la gestión organizacional en base a las competencias y motivar la participación y colaboración para el desarrollo de las actividades de la empresa.

4.2.1. Identificación De Categorías

El proceso de investigación desarrollado en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., permite identificar como categorías los siguientes elementos:

Categoría 1. Motivación

En los directivos y socios de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S se identifican como puntos fuertes el Empoderamiento y el liderazgo que mantienen a la organización orientada a los resultados económicos, y se presentan un punto débil en el

concepto específico de motivación, dado el desarrollo de actividades sin políticas claras de talento humano.

En el área operativa se identifican deficiencias en referencia a la motivación, autodirección, dinamismo, justificados en la carencia de políticas de gestión de talento humano, la falta de oportunidades de reconocimiento de las capacidades, incentivos y demás programas que puedan ayudar a mejorar los ambientes de trabajo.

Categoría 2. Actitudes Comunes Desarrollo

En los directivos y socios de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, se identifican puntos fuertes en las actitudes como el Empoderamiento, la orientación al cliente y el conocimiento de la industria y el mercado. Además, el liderazgo marcado por parte de los directivos de la organización, permite el control permanente y direccionamiento de la empresa.

En los mandos medios y operativos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, se identifican puntos fuertes en cuanto a las habilidades requeridas para el desempeño de los cargos y la prestación de servicios a los clientes.

Categoría 3. Habilidades y Capacidades

Se destaca en los socios y directivos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S la habilidad analítica, la capacidad de resolver los problemas comerciales y el conocimiento de la industria y el mercado, que permiten la adecuación de los procesos organizacionales a

las demandas del mercado; Se presentan deficiencias en la gestión de recursos humanos, de acuerdo a las competencias, habilidades y capacidades de los colaboradores de la empresa, que les brinde motivación e incentivos para el talento humano de la organización.

En los mandos medios y operativos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S se destacan las habilidades y el desempeño de funciones en las áreas especializadas de desempeño de cada colaborador, lo que garantiza una excelente prestación de servicios y productos de excelente calidad. Se presentan deficiencias en el apoyo de los compañeros y motivación, elementos esenciales para mejorar los procesos administrativos.

Categoría 4. Conocimientos Específicos

Los socios y directivos de la empresa, tienen un amplio conocimiento del mercado y la industria, y los conocimientos necesarios para analizar las situaciones cotidianas y tomar decisiones asertivas para el cumplimiento de objetivos de la entidad.

Los mandos medios y operativos la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., poseen los conocimientos específicos requeridos para el desempeño de sus cargos; y son una potencialidad y ventaja comparativa de la organización en el mercado.

Categoría 5. Percepción sobre la empresa

Se percibe en los directivos y socios de la empresa, tienen centrados sus intereses en el sostenimiento del mercado; mientras, que los procesos de gestión de talento humano, la motivación y el mejoramiento de los ambientes de trabajo no son importantes para los mismos.

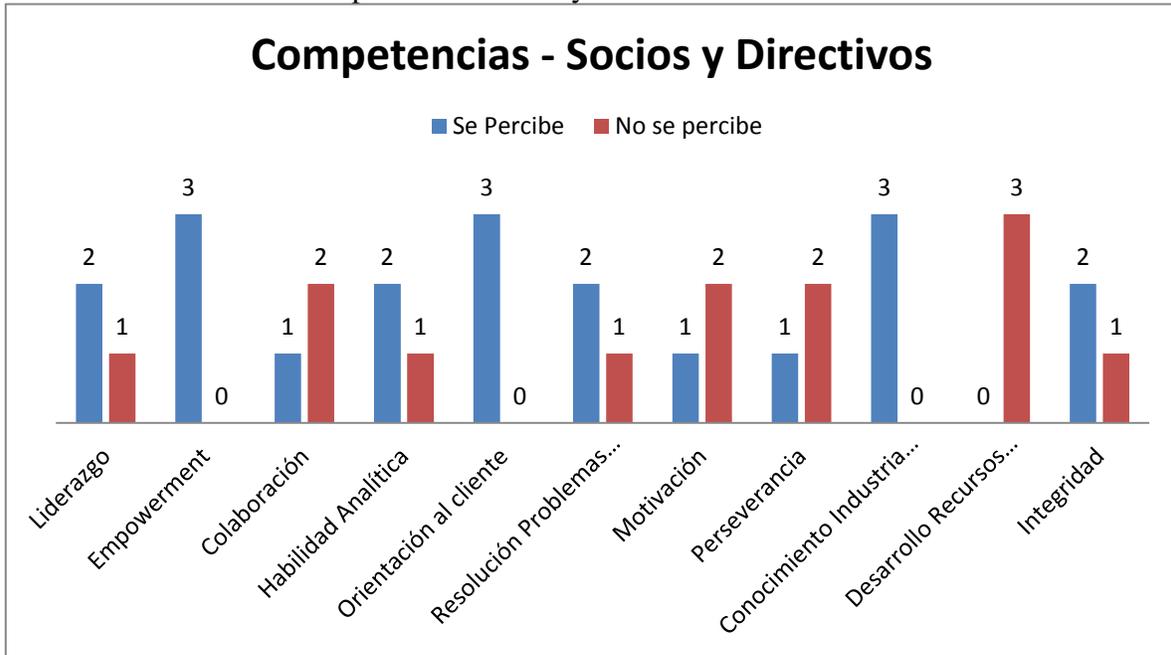
Los mandos medios y directivos de la empresa, presentan diferencias con las metodologías de administración, ya que no encuentran motivación e incentivos para el desarrollo de sus funciones.

4.2.2. Análisis de las categorías

El análisis de la información realizado sobre las categorías de investigación, se presentan cuantitativamente según las percepciones encontradas entre los tres (3) directivos y socios de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, así como entre los seis (6) mandos medios y operativos participante del proceso de investigación. Por lo anterior, en las ilustraciones de los resultados se pueden identificar el número (#) de empleados en los cuales se perciben las competencias definidas para el estudio.

Análisis de socios y directivos

Ilustración 1. Análisis Competencias Socios y Directivos



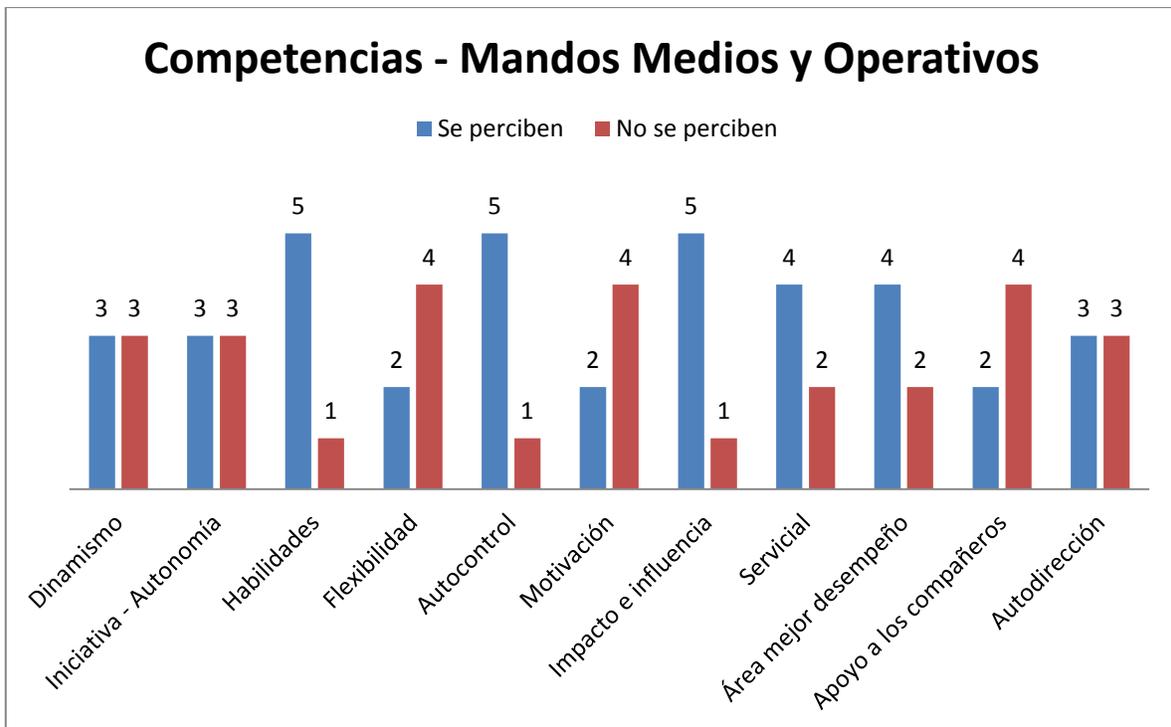
Fuente: Entrevista de Investigación en Jaime Duque y Asociados S.A.S

De acuerdo a la Tabla # 1 y la Ilustración # 1 del apartado 4.2, En el 100% de los directivos y socios de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S se perciben competencias como el Empoderamiento, la orientación al cliente y el conocimiento de la industria y el mercado; se perciben además, en el 66,65% de los directivos y socios encuestados competencias como el liderazgo, habilidad analítica, resolución de problemas comerciales e integridad.

Se perciben también, debilidades o falta de competencia en el 66,6% de los directivos y socios de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S en las áreas de motivación colaboración y perseverancia, y deficiencias en el 100% de los directivos encuestados para la gestión de recurso humano en la organización

Análisis para Mandos Medios Y Operativos

Ilustración 2. Análisis Competencias Mandos Medios y Operativos



Fuente: Entrevista de Investigación en Jaime Duque y Asociados S.A.S

De acuerdo a la Tabla # 2 y la ilustración # 2 del apartado 4.2, en el 83,3% de los mandos medios y operativos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S se perciben competencias como el autocontrol, impacto e influencia y habilidades necesarias para el desempeño sus cargos.

En el 66,6% de los mandos medios y operativos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S se percibe una gestión servicial y excelencia en el área específica de desempeño.

En el 50,0% de los mandos medios y operativos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S se perciben competencias como dinamismo, iniciativa y autonomía; lo cual denota también, que el 50,0% presenta deficiencias en las competencias en mención.

Se perciben también, debilidades o falta de competencia en el 66,6% de los mandos medios y directivos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S en las áreas de motivación, flexibilidad y apoyo a los compañeros en el desarrollo de las actividades propias de la organización

4.3. Síntesis

La investigación realizada en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S. ha logrado identificar las debilidades y fortalezas de los cargos directivos y operativos en referencia a la gestión por competencias de cada uno de los colaboradores de la organización, las cuales se presentan en los procesos de recolección de la información, el análisis de los resultados, la identificación y análisis de las diferentes categorías de información; insumos fundamentales para los posteriores procesos de investigación que se desarrollen en la entidad y la toma de decisiones de la alta dirección.

Capítulo V – Discusión y Conclusiones

El capítulo de discusión y conclusión que se presenta a continuación, permite consolidar los resultados de la investigación realizada y confrontarlos objetivamente con las preguntas y objetivos planteadas inicialmente, así como hacer una evaluación de la metodología implementada para su desarrollo, y plantear los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, la Corporación Universitaria Minuto de Dios, los autores del proyecto de investigación y futuros investigadores que se interesen por esta modalidad de trabajo de grado.

5.1. Descripción de hallazgos respondiendo la pregunta de investigación

¿Qué beneficios brindaría integrar un manual de gestión por competencias a la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S?

Como resultado de la investigación, respondiendo a la pregunta de investigación y basados en los planteamientos de Alles (2005; 2009), se deduce que la implementación de un manual de gestión por competencias en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., ésta organización podrá desarrollar sus recursos humanos con relación a su visión, su misión y sus valores, y enfocados esencialmente el logro de los objetivos institucionales.

5.2. Descripción de los hallazgos respondiendo los objetivos de la investigación.

El proceso de investigación realizado en relación a la gestión por competencias en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, permite identificar los siguientes hallazgos en relación a los objetivos planteados inicialmente:

En referencia al objetivo de diagnosticar los procesos asociados al manejo de personal en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., se evidencian su cumplimiento, en las nueve (9) entrevistas realizadas a los socios, directivos, empleados de la organización, y la observación de los procesos administrativos (*ver apartado 4.2*) que permite concluir que la empresa: a) No tiene definidas estrategias de gestión de talento humano, b) No tiene definidos los perfiles y procedimientos de selección y administración de personal fundamentadas en competencias necesarias para el desempeño de las funciones y cargos existentes en la organización, y c) No existen incentivos para el crecimiento económico y profesional de los empleados.

En cumplimiento del objetivo de definir las competencias necesarias para cada cargo en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., se evidencia el análisis de competencias realizado para tres (3) socios y directivos (*ver apartado 4.2*), así como el análisis de competencias realizado para seis (6) empleados (*ver apartado 4.2*); fundamentado en los planteamiento de Beltrán (2009) en la cuales se analizan competencias como liderazgo, empoderamiento, habilidad analítica, orientación al cliente, conocimiento de la industria y el mercado en el caso de socios y directivos. Para el caso de mandos medios y operativos, se analizaron competencias para el desempeño de sus áreas

específicas de trabajo, servicio al cliente, autocontrol y habilidades básicas requeridas, entre otras, permitiendo emitir concepto sobre los puntos fuertes y débiles de los empleados de la organización en referencia a la gestión por competencias.

En cumplimiento del objetivo de construir un documento que contenga las recomendaciones con respecto al tema de competencias de los colaboradores de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S., se presenta a continuación un manual de competencias para cada uno de los cargos existentes en la organización, determinando el nivel de dominio de cada una de las competencias de acuerdo al cargo a desempeñar según los planteamientos de Beltrán (2009); dichas competencias fueron estandarizadas para la planta de cargos de la entidad y solo se debe evaluar el nivel de dominio que tengan los empleados o aspirantes de acuerdo al manual establecido, procurando la gestión eficiente de los procesos y el mejoramiento continuo de la organización, así como el posicionamiento y crecimiento en el mercado.

Manual de Competencias para Cargos Directivos

Tabla 3. Manual Competencias propuesto Gerente General

Perfil de cargo por competencias	
Cargo	Gerente General
Área	Directiva
Competencias Básicas	Nivel de Dominio
Lógica Matemática	5
Comunicativa	5
Adaptación al cambio	5
Liderazgo	5
Gestión de proyectos	4

Manejo nuevas tecnologías	4
Competencias Genéricas	Nivel de Dominio
Emprendimiento	5
Planificación	5
Gestión de recursos	5
Resolución de conflictos	4
Trabajo en equipo	5
Gestión de la información	5
Comprensión Sistémica	5
Competencias Específicas	Nivel de Dominio
Diseño de proyectos	4
Toma de decisiones	5
Gestión de recursos	5
Administración de presupuesto	5
Trabajo bajo presión	5

Fuente: Manual de Competencias propuesto para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

Tabla 4. Manual Competencias propuesto Administrador

Perfil de cargo por competencias	
Cargo	Administrador
Área	Directiva
Competencias Básicas	Nivel de Dominio
Lógica Matemática	5
Comunicativa	5
Adaptación al cambio	5
Liderazgo	5
Gestión de proyectos	4
Manejo nuevas tecnologías	4
Competencias Genéricas	Nivel de Dominio
Emprendimiento	5
Planificación	5
Gestión de recursos	5
Resolución de conflictos	4
Trabajo en equipo	5
Gestión de la información	5
Comprensión Sistémica	5
Competencias Específicas	Nivel de Dominio
Diseño de proyectos	4
Toma de decisiones	5
Gestión de recursos	5
Administración de presupuesto	5

Trabajo bajo presión	5
----------------------	---

Fuente: Manual de Competencias propuesto para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

Tabla 5. Manual Competencias propuesto Asesor Financiero

Perfil de cargo por competencias	
Cargo	Asesor Financiero
Área	Directiva
Competencias Básicas	Nivel de Dominio
Lógica Matemática	5
Comunicativa	4
Adaptación al cambio	4
Liderazgo	3
Gestión de proyectos	4
Manejo nuevas tecnologías	4
Competencias Genéricas	Nivel de Dominio
Emprendimiento	4
Planificación	4
Gestión de recursos	5
Resolución de conflictos	3
Trabajo en equipo	5
Gestión de la información	5
Comprensión Sistémica	5
Competencias Específicas	Nivel de Dominio
Diseño de proyectos	3
Toma de decisiones	5
Gestión de recursos	5
Administración de presupuesto	5
Trabajo bajo presión	5

Fuente: Manual de Competencias propuesto para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

Manual de Competencias para Mandos Medios y Operativos

Tabla 6. Manual Competencias propuesto Contador

Perfil de cargo por competencias	
Cargo	Contador
Área	Operativo
Competencias Básicas	Nivel de Dominio
Lógica Matemática	5
Comunicativa	4
Adaptación al cambio	4
Liderazgo	3
Gestión de proyectos	4
Manejo nuevas tecnologías	5
Competencias Genéricas	Nivel de Dominio
Emprendimiento	4
Planificación	4
Gestión de recursos	4
Resolución de conflictos	3
Trabajo en equipo	4
Gestión de la información	5
Comprensión Sistémica	5
Competencias Específicas	Nivel de Dominio
Diseño de proyectos	4
Toma de decisiones	4
Gestión de recursos	5
Administración de presupuesto	5
Trabajo bajo presión	5

Fuente: Manual de Competencias propuesto para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

Tabla 7. Manual de Competencias para Jefe de Almacén

Perfil de cargo por competencias	
Cargo	Jefe de Almacén
Área	Operativa
Competencias Básicas	Nivel de Dominio
Lógica Matemática	4
Comunicativa	4
Adaptación al cambio	4
Liderazgo	4
Gestión de proyectos	4
Manejo nuevas tecnologías	4
Competencias Genéricas	Nivel de Dominio
Emprendimiento	4
Planificación	4

Gestión de recursos	4
Resolución de conflictos	3
Trabajo en equipo	4
Gestión de la información	4
Comprensión Sistémica	4
Competencias Específicas	Nivel de Dominio
Diseño de proyectos	4
Toma de decisiones	4
Gestión de recursos	4
Administración de presupuesto	4
Trabajo bajo presión	4

Fuente: Manual de Competencias propuesto para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

Tabla 8. Manual de Competencias para Almacenista

Perfil de cargo por competencias	
Cargo	Almacenista
Área	Operativa
Competencias Básicas	Nivel de Dominio
Lógica Matemática	4
Comunicativa	3
Adaptación al cambio	3
Liderazgo	4
Gestión de proyectos	4
Manejo nuevas tecnologías	4
Competencias Genéricas	Nivel de Dominio
Emprendimiento	4
Planificación	4
Gestión de recursos	4
Resolución de conflictos	3
Trabajo en equipo	4
Gestión de la información	4
Comprensión Sistémica	4
Competencias Específicas	Nivel de Dominio
Diseño de proyectos	3
Toma de decisiones	3
Gestión de recursos	3
Administración de presupuesto	4
Trabajo bajo presión	4

Fuente: Manual de Competencias propuesto para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

Tabla 9. Manual de Competencias para Vendedor

Perfil de cargo por competencias	
Cargo	Vendedor
Área	Operativa
Competencias Básicas	Nivel de Dominio
Lógica Matemática	5
Comunicativa	5
Adaptación al cambio	5
Liderazgo	4
Gestión de proyectos	4
Manejo nuevas tecnologías	4
Competencias Genéricas	Nivel de Dominio
Emprendimiento	4
Planificación	4
Gestión de recursos	4
Resolución de conflictos	3
Trabajo en equipo	4
Gestión de la información	4
Comprensión Sistémica	4
Competencias Específicas	Nivel de Dominio
Diseño de proyectos	3
Toma de decisiones	4
Gestión de recursos	4
Administración de presupuesto	4
Trabajo bajo presión	4

Fuente: Manual de Competencias propuesto para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

Tabla 10. Manual de Competencias para Lubricador

Perfil de cargo por competencias	
Cargo	Lubricador
Área	Operativo
Competencias Básicas	Nivel de Dominio
Lógica Matemática	3
Comunicativa	3
Adaptación al cambio	3
Liderazgo	4
Gestión de proyectos	3
Manejo nuevas tecnologías	4
Competencias Genéricas	Nivel de Dominio
Emprendimiento	3

Planificación	4
Gestión de recursos	4
Resolución de conflictos	3
Trabajo en equipo	3
Gestión de la información	4
Comprensión Sistémica	4
Competencias Específicas	Nivel de Dominio
Diseño de proyectos	3
Toma de decisiones	3
Gestión de recursos	4
Administración de presupuesto	3
Trabajo bajo presión	3

Fuente: Manual de Competencias propuesto para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

Tabla 11. Manual de Competencias para Servicios Generales

Perfil de cargo por competencias	
Cargo	Servicios Generales
Área	Operativo
Competencias Básicas	Nivel de Dominio
Lógica Matemática	3
Comunicativa	3
Adaptación al cambio	3
Liderazgo	3
Gestión de proyectos	2
Manejo nuevas tecnologías	3
Competencias Genéricas	Nivel de Dominio
Emprendimiento	3
Planificación	3
Gestión de recursos	3
Resolución de conflictos	2
Trabajo en equipo	3
Gestión de la información	3
Comprensión Sistémica	3
Competencias Específicas	Nivel de Dominio
Diseño de proyectos	2
Toma de decisiones	2
Gestión de recursos	3
Administración de presupuesto	3
Trabajo bajo presión	3

Fuente: Manual de Competencias propuesto para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

Nivel De Dominio De Competencia

Tabla 12. Nivel de Dominio de las Competencias

Dominio de competencias		
Calificación	Concepto	Significado
1	Muy bajo	Casi no se requiere dominio en esta competencia para ser efectivo en el área.
2	Bajo	Se requiere dominio bajo en esta competencia para ser efectivo en el área.
3	Medio	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el área.
4	Alto	Se requiere un dominio alto en esta competencia para ser efectivo en el área.
5	Muy Alto	Se requiere un dominio muy alto en esta competencia para ser efectivo en el área.

Fuente: Manual de Competencias propuesto para la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

5.3. Conclusiones

La empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, dada su constitución y vida empresarial fundamentada en relaciones laborales con miembros de la familia o amigos cercanos, no se ha preocupado por definir manuales de funciones y de competencias, muchos menos un manual de gestión del talento humano, que permita que la gestión empírica de la organización llegue a niveles de organización profesional.

El manual de competencias es una herramienta útil para la ejecución de los procesos de gestión humana, ya que estandariza las conductas que debe demostrar cada empleado en cumplimiento de sus labores.

La empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S y sus empleados presentan diversas debilidades en referencia a las competencias de motivación, trabajo en equipo y colaboración, por lo tanto debe implementar políticas de administración de recursos humanos, así como un manual de gestión por competencias, que le brinda motivación y empoderamiento de los empleados con el desarrollo de la organización y el continuo mejoramiento de la misma.

5.3.1. Limitantes

El horario de disponibilidad del personal de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S para suministrar la información no coincide con la disponibilidad de los estudiantes que realizan la investigación.

El tema de gestión por competencia tiene poca bibliografía especializada que brinde información práctica sobre su implementación en diferentes organizaciones en el mercado.

5.3.2. Temas de futuras investigaciones

Las autoras de la presente investigación, se permiten recomendar a los estudiantes y futuros investigadores de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, abordar los siguientes temas:

- a) Impacto de la ley 1429 de 2010 “Formalización y Generación de Empleo” en el Aburra Norte del Departamento de Antioquia.

- b) Impacto de los egresados de la Corporación Universitaria Minuto de Dios en el mercado laboral.

5.3.3. Sugerencias o Recomendaciones

Sugerencias o recomendaciones a la empresa

Las autoras de la presente investigación en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, se permiten presentar como sugerencia o recomendación a sus directivos la implementación del manual de gestión por competencias (ver apartado 5.2) para su planta de cargos, procurando la estandarización y evaluación de los niveles de dominio de cada uno de los empleados de acuerdo al cargo que ocupen o lleguen a ocupar en el futuro.

Sugerencias o recomendaciones al sector económico

El mercado laboral de Colombia, debe incentivar y fomentar la vinculación y administración de los recursos humanos fundamentados en la gestión integral por competencias en cada una de las empresas participantes; aplicando los procesos de selección objetiva, que le brinde oportunidades laborales a los técnicos, tecnólogos y profesión, garantizando cargos y salarios acordes con la preparación académica y experiencia laboral que le ofrecen a las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Abad, M. (2009). edirectivos.com. Recuperado el 2012, de <http://www.edirectivos.com/articulos/1000030437-gestion-por-competencias-como-estrategia-de-cambio-el-caso-grupo-jg>
- Alles, M. A. (2003). Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias. (Cuarta). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). Gestión por competencias, el diccionario. (Segunda). (E. G. S.A, Ed.) Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias La Trilogía. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arias, F., & Heredia, E. (2006). Administración de recursos humanos para alto desempeño. México: Trillas.
- Barrero, K. (2012). Obtenido de <http://www.calameo.com/books/0013059066531e30732ad>

Barrio, R. (2005). Revista capital humano # 188. Recuperado el 2012, de edirectivos.com:

<http://www.edirectivos.com/articulos/1000000288-fundamento-teorico-de-las-competencias-transversales>

Best, J. (1982). Como investigar en Educacion. Madrid, España: Morata

Beltrán, B. (2009). Gestión humana on calameo. Recuperado el 2012, de

<http://es.calameo.com/accounts/1305906>

Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Bernal, C. (2010). Metodología de investigación (Tercera edición ed.). Bogota D.C, Colombia: Prentice Hall.

Cabrera, K., & González, L. E. (2006). Currículo basado en competencias. Bogotá, Colombia: Uninorte.

Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC.

Cascio, A., Guillén, C., Braza, P., & al, e. (2010). Psicología del trabajo, gestión de los recursos. Barcelona, España: Gestión 2000.

Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. México: Mc GrawHill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano.” El nuevo papel de los recursos Humanos en las organizaciones”. McGraw- Hill. Colombia 2002.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. México: Mc GrawHill.

Dalton, M; Hoyle, D; y Watts, M. (2006) Relaciones Humanas tercera, Edición. México.

Davis, Keith, Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima edición. México 2000

DRUCKER, Peter Ferdinand, Administración para el Futuro. Ed. Gestión y empresa, Parramón, 1993.

Emunah publicaciones. (2011). Emunah publicaciones. Recuperado el 2012, de <http://emunah.co/publicaciones>

Fajardo, P. (2010). Capitalhumano.wke.es. Recuperado el 2012, de http://capitalhumano.wke.es/noticias_base/seccion/gesti%C3%B3n%20del%20talento/subseccion/innovaci%C3%B3n/nuevas-competencias-directivas-para-los-nuevos-tiempos

García, E. (2005). Introducción al Empresarismo, un enfoque por competencias. Bogotá, Colombia: Escuela de Administración de negocios.

Gomez, M. M. (2006). Introducción a la Metodología de Investigación Científica (Primera ed.). Argentina: Brujas.

Gonzales. (2012). Capitalhumano.es. Recuperado el 2012, de

http://capitalhumano.wke.es/noticias_base/fallo_acceso/las-competencias-clave-de-los-profesionales-de-rrhh

Guzmán, R. (1981). Administración de personal en el servicio público: antecedentes y perspectiva. Bélgica: Santo Domingo.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.

Keith, D., & Newstrom, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. (Decima). México: Mc GrawHill.

LEVY, Leboyer, C., Gestión de las Competencias, Ed. Gestión, Paris, 1992.

López, E. R. (2010). Gestión por competencias, un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. (Netbiblo, Ed.) La Coruña, España.

Manual de procedimientos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S. Entrevista con Juan Fernando duque Administrador de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S

Maroto, J. C. (2007). Estrategia de la visión a la acción. (Segunda). Madrid, España: ESIC.

Mastache, A. (2007). Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales, Colección educación y trabajo. Argentina: Noveduc.

Namakforoosh, M. N. (2005). Metodología de la Investigación (Segunda ed.). Mexico: Limusa S.A.

OIT, (1996). “Seminario: Formación basada en competencias. Situación actual y perspectiva para los países del MERCOSUR”. Memorias.

OIT, (2012, mayo). Competencias para el empleo - Orientaciones de política: Formulación de una política nacional sobre el desarrollo de competencias laborales, Publicación recuperada de http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_180580/lang--es/index.htm

Paterno, (2007). Competencias en el mercado laboral. Publicación recuperada de:

http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2007/MADE_Paterno.pdf

Prieto, A. B. (2007). Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid, España: ESIC.

Rodríguez, J. (1993). Administración moderna de personal. México: Cengage Learning Editores.

Sagi, L., & Grande, V. (2004). Gestión por competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid, España: ESIC.

Soler, P. P. (2001). Investigación de Mercados. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Trujillo, D. (2012). Gestión humana. Recuperado el 2012, de

<http://es.calameo.com/accounts/1305906>

Apéndice B. Modelo de Entrevista dirigida a socios y cargos directivos

 UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios	
Modelo de entrevista – Socios y Cargos Directivos Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S	
Fecha	Hora
Lugar	Entrevistador
Entrevistado	
Edad _____ Género _____ Cargo _____	
Objetivo: La entrevista se realiza a los socios y parte Administrativa de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, esta con fines académicos el cual tiene como objetivo principal la elaboración del plan de gestión por competencias en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S en el municipio de Copacabana.	
¿Cómo hace para reunir personas a las cuales no les gusta trabajar juntas?	
¿Usted establece un rango de jerarquía para la toma de decisiones?	
¿Con que frecuencia interactúa con personal de otro departamento?	
¿Cómo identifica las necesidades de sus colaboradores?	
¿Defina el concepto de atención al cliente?	
¿Cuénteme alguna situación donde haya resuelto un problema de un cliente?	
¿Cómo motiva a sus colaboradores?	
Cuénteme sobre algunas metas que se haya impuesto a sí mismo. ¿consiguió alcanzarlas?	
¿Cómo ve usted a la competencia? ¿Quiénes son sus competidores?	
¿Cómo evalúa usted a sus colaboradores a cargo?	
¿Cree usted que sus superiores, su equipo de trabajo (subordinados) y sus clientes lo valoran?	

Nota: Características: la entrevista se de carácter académico y confidencial.

Fuente: Construcción propia a partir de necesidades de observación.

Apéndice C. Modelo de Entrevista dirigida a mandos medios y operativos

 UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios	
Modelo de entrevista dirigida – Mandos medios y operativos Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.	
Fecha	Hora
Lugar	Entrevistador
Entrevistado	
Edad _____ Género _____ Cargo _____	
OBJETIVO: La entrevista se realiza a los mandos medios y operativos de la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, esta con fines académicos el cual tiene como objetivo principal la elaboración del plan de gestión por competencias en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S en el municipio de Copacabana.	
Preguntas	
¿Cómo se desarrolla un típico día laboral para usted?	
¿Que lo decidió a tomar su primer empleo?	
¿Usted es bueno en? ¿Sabe de?	
¿Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? ¿Cómo lo hizo?	
¿Cómo reacciona cuando siente q algo es injusto?	
¿Qué cree que debe mejorar la empresa para hacer mejor sus labores?	
¿Qué imagen piensa que deja usted en los demás?	
¿Usted cree ser una persona servicial?	
¿En qué área piensa que podría realizar un mejor aporte a la empresa? Y ¿por qué?	
¿Qué entiende usted por apoyo a los compañeros?	
¿Cómo comparte usted sus conocimientos con los demás?	
Nota: Características: la entrevista se de carácter académico y confidencial.	

Fuente: Construcción propia a partir de necesidades de observación.

Apéndice D. Instrumento para Biografía e Historias de vida

 <p>UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios</p>	
<p>Biografía e historias de vida Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.</p>	
Fecha	
Lugar	Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S, Copacabana
Entrevistador	Janeth Echeverri Díaz y Paola Betancourt
Entrevistado _____	
Edad _____	Genero _____ M _____ F
Cargo _____	
Objetivo	La entrevista se realiza al dueño (persona que tiene mayor trayectoria en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S), esta con fines académicos el cual tiene como objetivo principal la elaboración del plan de gestión por competencias en la empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S en el municipio de Copacabana.
¿Cuándo se creó la empresa?	
¿Cómo se creó la empresa?	
¿Cuántos empleados tuvo inicialmente y cuántos son ahora?	
¿Cómo está compuesto el organigrama de la empresa?	
¿Qué funciones tiene cada puesto de trabajo?	
¿Cuántos departamentos tiene la empresa?	
¿Cómo se contrataban los empleados anteriormente?	
¿Cómo maneja toda la parte de contratación de personal actualmente?	
¿Bajo qué criterios realiza la selección del personal?	
¿Por qué no cuentan con un departamento de Gestión Humana?	

Fuente: Construcción propia a partir de necesidades de observación.

Apéndice E. Instrumento para Bitácora de Análisis

 UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios	
Bitácora de análisis Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.	
Fecha	Hora
Lugar	Entrevistador
Entrevistado Edad _____ Género _____ Cargo _____	
Objetivo:	
Actividad realizada	
Anotaciones	
Análisis	

Fuente: Construcción propia a partir de necesidades de observación.

Apéndice F. Matriz análisis de datos



Análisis de competencias
Socios y nivel directivo
Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.

	Competencia	Gerente general	Administrador	Asesor financiero
Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.	Liderazgo			
	Empoderamiento			
	Colaboración			
	Habilidad analítica			
	Orientación al cliente			
	Resolución de problemas comerciales			
	Motivación			
	Perseverancia			
	Conocimiento de la industria y mercado			
	Desarrollo estratégico de recursos humanos			
	Integridad			

Fuente: Paterno, (2007).



Análisis de competencias
Mandos medios y operativos
Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.

Empresa Jaime Duque y Asociados S.A.S.	Competencia	Jefe De Almacén	Lubricador	Vendedor De Servicios	Servicios Generales	Contador	Almacenista
	Dinamismo – Energía						
	Iniciativa – Autonomía						
	Habilidades						
	Flexibilidad						
	Autocontrol						
	Motivación						
	Impacto e Influencia						
	Servicial						
	Área de mejor desempeño						
	Apoyo a los compañeros						
	Autodirección						

Fuente: Paterno, (2007).

