

Diseño de perfil del cargo basado en competencias

Estudio de caso para Coordinador HSQE en la gran empresa



William Hoyos Torres, MBA.

Ingeniero Industrial Universidad tecnológica de Pereira;
MBA Tulane/Icesi University; Especialista en Gerencia de
Producción, Universidad Icesi; Especialista en Sistemas
Integrados de Gestión, Universidad Pontificia Bolivariana,
Bucaramanga.

william.hoyos@upb.edu.co

Resumen

Cada vez es más importante en la gran empresa el cargo de coordinador de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial, Calidad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social, comúnmente denominado Coordinador HSQE (por sus siglas en inglés: Health Safety Quality Environment). En correspondencia con esta realidad, el presente artículo pretende comunicar la propuesta de diseño de perfil para dicho cargo, basado en competencias. Como complemento, se exponen, también, las recomendaciones para la elaboración de una estructura de plan de carrera que permita llevar a la persona seleccionada a cumplir exactamente con los requerimientos de la empresa en el cargo para el cual se designa y a adquirir todas las competencias exigidas en el perfil correspondiente.

Palabras clave

Perfil cargo
Competencias
Plan de carrera
Coordinador salud ocupacional
Calidad
Seguridad industrial
Medio ambiente

Recepción: 14 de enero de 2010 | Aceptación: 21 de junio de 2010

Competency based job profile design for the occupational health, industrial safety, quality and environment (HSQE), and social accountability coordinator in large companies


Abstract

This paper presents a proposal for a competency based job profile design for the occupational health, industrial safety, quality and environment (HSQE), and social accountability coordinator in large companies along with a career plan structure for this person in order to fulfill the requirements and acquire the necessary competences for the job profile.

Key words

Job profile
Competences
Career plan
HSQE coordinator

Introducción

 Los elementos conceptuales aportados por la Especialización de Sistemas Integrados de Gestión, en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, permitieron elaborar este artículo con el cual se presenta una propuesta cuya finalidad es su aplicación útil en la gran empresa.

La competitividad industrial, comercial y de los negocios tiene un marco de referencia global en este nuevo milenio. Como contrapartida, las partes interesadas solicitan requisitos, requerimientos, el cumplimiento de normas empresariales y leyes gubernamentales, algunas de ellas con referencia a la calidad, la seguridad, la salud ocupacional, el medio ambiente y la responsabilidad social. La gestión integral de estos sistemas y su articulación con el plan estratégico de la empresa permitirán de manera positiva el logro de sus objetivos y un adecuado posicionamiento en los mercados en los cuales compete. En este sentido, es importante que la organización contribuya continuamente en el desarrollo y mejoramiento de las competencias de sus colaboradores, de tal manera que ellos puedan gestionar con acierto los distintos sistemas empresariales. Uno de los factores importantes

para el éxito de una compañía es la calidad de su equipo humano y, por consiguiente, la gestión correcta de este recurso constituye uno de los elementos claves para la adquisición de algunas ventajas competitivas en el sector donde opera la firma.

Cada vez es más importante en la gran empresa el cargo de coordinador de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial, Calidad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social, comúnmente denominado Coordinador HSQE (por sus siglas en inglés: *Health Safety Quality Environment*). Si se tiene en cuenta que su mayor responsabilidad es la gestión de lo concerniente a los requerimientos exigidos por las partes interesadas en esos aspectos, puede ser de beneficio contar con el diseño de un perfil para este cargo; diseño que debe incluir todas y cada una de las competencias requeridas que permitan al colaborador gestionar eficientemente lo demandado en lo concerniente a estos sistemas específicos.

En el diseño tradicional de perfiles de cargos se hace un énfasis muy detallado en las funciones a desempeñar pero muy poco en las competencias requeridas para la realización efectiva de dichas funciones.

En el diseño de perfiles de cargos por competencias, las empresas desean asegurar, desde antes de la contratación, que los candidatos a desempeñar dichas responsabilidades presenten evidencias de su competitividad en la gestión efectiva de las funciones asignadas al cargo.



En ese sentido, para la elaboración y diseño de esta propuesta se tomó como base la Gran Empresa. Se tuvo en cuenta, como referencia, la clasificación de las empresas de acuerdo con el parámetro de su magnitud, una de las formas más utilizadas para clasificar las unidades productivas, como micro, pequeña, mediano o grande. No obstante, existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa puede pertenecer una organización, algunos de los cuales son los siguientes:

En tal contexto, la presente propuesta se hace como un posible aporte, cuyo beneficio debe ser analizado por la empresa que, teniendo la necesidad de la seleccionar y contratar una persona para asignarle la responsabilidad de gestionar y responder efectivamente por todos los requerimientos de calidad, seguridad, salud ocupacional, medio ambientales y responsabilidad social de las partes interesadas en los negocios de su sector, la evalúe positivamente como útil.

1. Marco de referencia

1.1 La empresa

De la empresa se puede manifestar que vive en un mundo estrictamente comercial en donde, guste o no, casi el 100% de las actividades involucran dinero o intercambios comerciales. Los negocios están en todas partes y sus crecimientos son mayores cada día. La definición de empresa asegura que esta es una organización económica o grupo social donde, a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Se entiende que son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas establecidas y cuya dimensión depende siempre de factores como el capital y las economías de escala.

- **Financiero.** El tamaño se determina por el monto de sus activos totales.
- **Personal ocupado.** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la cual laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 500, y una grande aquella que tiene más de 500 empleados.
- **Ventas.** El tamaño de la empresa se establece en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas: una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.
- **Producción.** Este parámetro se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción. Así, en una empresa pequeña, el trabajo del hombre es decisivo, es decir, la producción es artesanal aunque puede estar mecanizada, pero obsoleta, por tanto, requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y sistematizada.

1.2 Parametrización de la gran empresa

El diseño que se propone para el perfil del cargo de coordinador HSQE se estructuró con las siguientes características, las cuales definen lo que es la gran empresa para fines de enfoque de este trabajo:

- Activos totales superiores a US \$20 millones.
- Personal ocupado superior a 500 empleados.
- Ventas anuales superiores a US \$5 millones.
- Producción altamente mecanizada, sistematizada y buena utilización de tecnología de punta.

De acuerdo con la experiencia profesional del autor, algunas organizaciones cumplen con estos parámetros: Ecopetrol, Bavaria, Goodyear, Sofasa, Alpina, Noel, Compañía Colombiana Automotriz, General Motors, Mac S.A., entre otras.

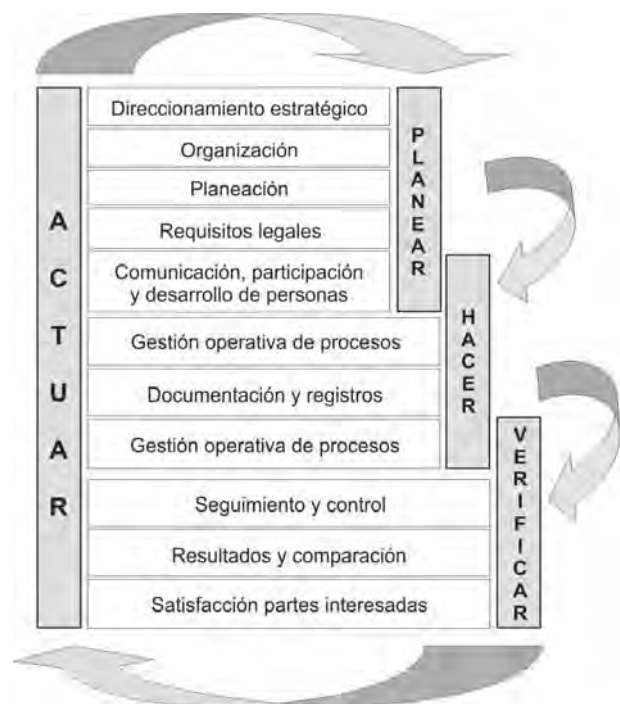
2. Marco Teórico

2.1 Sistema Integrado de Gestión

Alternativa de gestión en la cual se integran bajo un solo sistema las políticas y objetivos de varios campos correspondientes a la responsabilidad de la gerencia. Toda operación de tipo industrial está propensa a sufrir una serie de fallas, las cuales pueden tener efectos negativos en la calidad del producto, en la seguridad y la salud de los trabajadores, y en el ambiente. Aunque es posible que actividades que aumentan la calidad repercutan negativamente en el ambiente y la salud de los trabajadores o viceversa. En consecuencia, las sociedades económicas deben buscar opciones que garanticen la seguridad y la protección del ambiente aumentando a su vez la productividad y la calidad. Normalmente, las organizaciones con sistemas de gestión de la calidad o ambientales implantados son más receptivas a los sistemas de gestión de la seguridad y salud ocupacional.

La preparación de un sistema integrado de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud laboral exige adoptar una táctica determinada, ya que, a pesar de que las normas correspondientes a cada uno de los aspectos ofrecen ciertas similitudes, no señalan una común metodología para el desarrollo de un sistema integrado, salvo el modelo PDCA de mejora continua (figura F.1). Al momento de implementar un Sistema Integrado de Gestión deben tenerse en cuenta tres aspectos fundamentales: los organizativos, los dinámicos y los estáticos.

Figura F.1. Manejo integrado operacional en Calidad, Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional



Fuente: DSA Seminario de evaluadores "CASSO" Bogotá, octubre 4 de 1999.

Los aspectos organizativos son los referidos a la descripción de la empresa y a la preparación del sistema. Definen los procesos que han de llevarse a cabo para que la organización cumpla sus fines, los objetivos que debe alcanzar y la forma como está estructurado el personal y los cuadros directivos, así

como las condiciones de competencia y formación de dicho personal y las relaciones de comunicación interna.

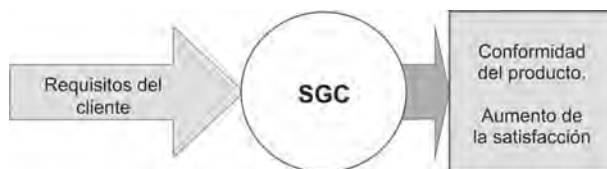
Los aspectos dinámicos contemplan la preparación y ejecución de los procesos y son característicos de la gestión de calidad, ya que definen las actividades del personal, tanto en la realización de los trabajos como en el control de los resultados.

Los aspectos estáticos son característicos de la gestión ambiental y de la seguridad y salud ocupacional. Describen fundamentalmente la situación en que deben encontrarse las instalaciones a fin de que no sean agresivas para el personal ni para el entorno circundante y las protecciones que han de ser utilizadas para eliminar o disminuir dicha agresividad.

2.2 Las normas

El sistema de gestión de calidad opera con base en las normas ISO-9001, como lo muestra la figura F.2. Entradas: requisitos del cliente; Salidas: producto conforme y satisfacción del cliente.

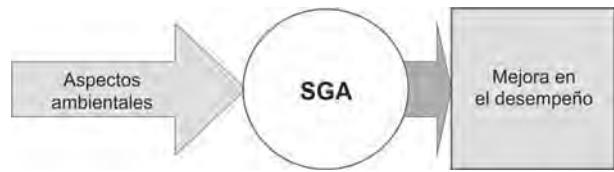
Figura F.2. Propósito de ISO-9001



Fuente: Compañía SGS.

El sistema de gestión ambiental debe funcionar con base en las normas ISO-14001, como se observa en la figura F.3. Entradas: aspectos ambientales significativos; Salidas: mejoras en el desempeño ambiental.

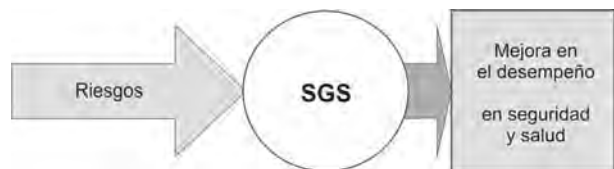
Figura F.3. Propósito de ISO-14001



Fuente: Compañía SGS.

El sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional se entiende con base en las normas OSHAS 18001, como se puede apreciar en la figura F.4. Entradas: riesgos; Salidas: Mejora en el desempeño en seguridad y salud ocupacional.

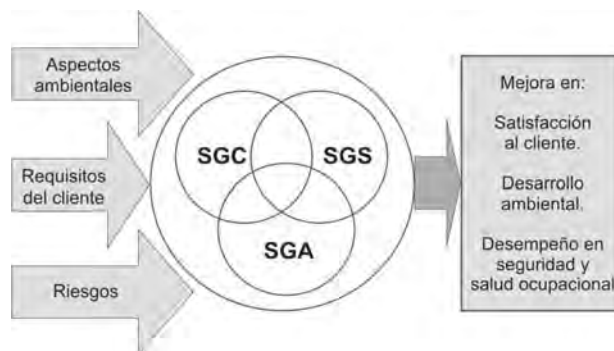
Figura F.4. Propósito de OSHAS 18001



Fuente: Compañía SGS.

2.3 Integración de los tres sistemas de gestión

Figura F.5. Propósito de un sistema integrado de gestión



Fuente: Compañía SGS.

La figura F.5 permite una visión de cómo opera la gestión integral de los sistemas de gestión de calidad, con base en las normas ISO-9001,

gestión ambiental, a partir de las normas ISO-14001, y gestión de seguridad y salud ocupacional, fundamentada en las normas OSHAS 18001. Entradas: requerimientos del cliente, riesgos y aspectos ambientales significativos; Salidas: Mejora en satisfacción del cliente, en desempeño ambiental y en desempeño en seguridad y salud ocupacional.

2.4 Partes interesadas en la gran empresa y sus negocios

- Clientes
- Accionistas
- Empleados
- Proveedores
- Gobierno local e internacional
- Comunidad local e internacional
- Otras empresas aliadas

2.5 Norma SA-8000 de Responsabilidad Social

La responsabilidad social implica que las organizaciones demuestren un compromiso ante el impacto que sus decisiones o actividades ocasionan en la sociedad, el medio ambiente y los grupos de interés, integrando en ese quehacer valores éticos, laborales y de respeto a los derechos humanos.

En el caso específico del diseño de perfil del cargo, basado en competencias, para el coordinador de HSEQ y Responsabilidad Social, lo que se pretende es analizar cada numeral de la norma de Responsabilidad Social SA-8000 frente a las competencias que debe poseer la persona designada para este cargo, de tal manera que pueda gestionar efectivamente y dar cumplimiento a sendos requisitos exigidos en los numerales de la norma citada.

2.6 Competencias

El alemán Gerhard Bunk (1995, Vol.51/52) introduce el término “competencia” a principios de los años setenta del siglo anterior, en el marco del mundo educativo y el mundo laboral, asignándole a cada

uno de estos un papel importante en el desarrollo de las competencias:

El concepto de «competencia» aparece en la actualidad en los ámbitos más diversos, entre ellos en el de la formación y perfeccionamiento profesionales. Sin embargo, no se utiliza de manera uniforme ni se aplica siempre con acierto. En alemán el concepto de competencia (Kompetenz) procede del ámbito de la organización y se refiere a la regularización de las atribuciones de los órganos de la administración y de las empresas, así como a la facultad de decisión conferida a sus respectivos titulares. En este sentido, la facultad de decisión conferida y la capacidad de decisión personal no siempre coinciden. En la vida profesional, la situación es diferente. El cliente recurre al profesional que considera competente, es decir, capacitado para resolver un problema.

Desde la aparición, a principios del siglo xx, de los oficios industriales reconocidos en Alemania, por competencia profesional se entiende la formación que se ocupa sobre todo de la transmisión de “capacidades profesionales”. Estas abarcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión.

El enfoque de Guy le Boterf (1991) señala que la cualificación está constituida por un potencial de conocimientos, de capacidades y de competencias. Lo que significa que el concepto de cualificación envuelve o tiene, entre sus componentes, la noción de competencia. Desde este punto de vista, el autor señala que la cualificación:

Permite comprender y dominar una situación profesional específica, situarla en un entorno y en un conjunto de procesos de producción. Incluye, por tanto, la capacidad de participar en la evolución de una situación de trabajo. Es transferible a otras situaciones de trabajo en el seno de la propia empresa o en otras diferentes. Están integradas por unos elementos, por un conjunto de saberes y aptitudes que conforman las competencias técnicas y sociales de la cualificación profesional. (Le Boterf, 1991)

Leonard Mertens (1996) plantea, por su parte, lo que ha devenido en el modelo británico de formación basado en competencias, punto de vista adoptado por el Consejo Nacional de Cualificaciones (NCVQ), el cual define “competencia” (1994) de la siguiente manera:

Capacidad de realizar las actividades correspondientes a una profesión conforme a los niveles esperados en el empleo. El concepto incluye también la capacidad de transferir las destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área profesional y, más allá de esta, a profesiones afines. Esta flexibilidad suele implicar un nivel de destrezas y conocimientos mayor a lo habitual, incluso entre trabajadores con experiencia.

Según el informe “Tuning”, “Las competencias representan una combinación de atributos (con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades) que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos” (González & Wagenaar, 2003).

En este contexto, el poseer una competencia o conjunto de competencias significa que una persona, al manifestar una cierta capacidad o destreza o al desempeñar una tarea, puede demostrar que la realiza de forma tal que permite evaluar el grado de realización de la misma. Las competencias pueden ser verificadas y valoradas, esto quiere decir que una persona corriente ni posee ni carece de una competencia en términos absolutos, pero la domina en cierto grado, de modo que las competencias pueden situarse en un continuo.

Ernest Young (1998, citado por Villa 2004) plantea que el concepto de Recurso Humano debe cambiar dado el proceso de la globalización. Según Mora (2006), la tecnología, la globalización y el intercambio dinámico del conocimiento impulsan el aprendizaje social, en el cual las competencias cobran un rol fundamental.

Pinto (1999) por su parte, entiende por competencia la capacidad para actuar con eficiencia, eficacia

y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social, natural o simbólica. Cada competencia viene a ser un aprendizaje complejo que integra habilidades, aptitudes y conocimientos básicos. Las competencias se desarrollan a través de experiencias de aprendizaje en cuyo campo de conocimiento se integran tres tipos de saberes: conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser).

Entre tanto, Vásquez (1999), afirma que la competencia es un constructo, es un modelo hipotético al que no tenemos acceso directo, sino a través de sus componentes:

- Conocimientos
- Solución de problemas
- Manejo de técnicas (Aptitudes)
- Actitudes (Valores)
- Cualquier otro que se pueda introducir

Según Pérez Arango (2002), la competencia es la capacidad del hombre de ejecutar un trabajo con certeza y alto indicador de eficiencia, conjugando la intersección de sus conocimientos, la comprensión de su labor, entorno, organización y las condiciones de personalidad e inclinaciones personales.

En este mismo sentido, Levy-Levoyer (2000), sugiere que las competencias afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura. Desde este punto de vista, las competencias constituyen una categoría específica de características individuales que tienen también lazos estrechos con los valores y con los conocimientos adquiridos.

Tinoco (1996), a su vez, cita varias definiciones importantes de competencia. La primera de ellas concibe la competencia como:

La estrategia educativa que evidencia el aprendizaje de conocimientos, las capacidades, actitudes y comportamientos requeridos para desempeñar un papel específico, ejercer una profesión o llevar a cabo una tarea determinada. También concebida como una compleja estructura de atributos y tareas, que permite que ocurran varias acciones intencionadas simultáneamente. Se basan en el contexto (cultura y lugar) en el cual se lleva a cabo la acción e incorporan la ética y los valores». (Unesco, 1996)

Igualmente cita a Ducci (1996), para quien la “competencia” es la construcción de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo; se obtiene a través de la instrucción y también, en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas.

Benavides (2002), por su parte, define las competencias como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas por el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones. Con esta información, se observa que la autora integra aspectos cognitivos y afectivos al comportamiento laboral.

Las “competencias”, a juicio de Peñalosa (2003), son capacidades como las demás, pero con ciertas características que las tipifican: capacidades sicoconductuales, por medio de las cuales la conducta o las conductas no son aleatorias. En las competencias, la parte conductual es imperativa o forzosa. Por lo tanto, es imposible que se omita. Las conductas son fundamentales, pero resulta esencial que posean un trasfondo síquico inseparable, es decir, un mínimo de conocimientos y de decisiones, destrezas y percepciones, entre otros aspectos que se encarnan en acciones. Dicho trasfondo guía las conductas o acciones que son

hechos fácticos guiados por un conjunto de hechos internos. Las competencias son capacidades que posee una persona y a partir de las cuales puede responder adecuadamente a una situación que debe ser resuelta. Las conductas derivadas de las competencias deben ser proporcionadas y justas a la tarea o a la resolución del problema, por lo tanto, tienen que ser idóneas.

Autores como Busot (1995) diferencian entre habilidades funcionales (competencias que el trabajador demuestra en su ejercicio laboral al relacionarse con datos, personas y objetos), capacidades adaptativas (competencias que capacitan al trabajador para el manejo de las exigencias de conformidad o cambio en relación con las condiciones físicas, ambientales e interpersonales del trabajo, las cuales abarcan un conjunto de conductas y rasgos enraizados en el temperamento y la personalidad del sujeto) y las de contenido (competencias muy específicas, no transferibles y propias de las tareas laborales).

Para Irigoien y Vargas (2002), las competencias laborales son de dos clases: genéricas y básicas. Las primeras no son generalizables para toda experiencia organizacional, dado que su identificación se encuentra íntimamente relacionada con las políticas organizacionales y estas forman parte de su singularidad e identidad. Las competencias básicas, por su lado, son absoluta y totalmente generalizables para cualquier organización, área o nivel de gestión; por ejemplo, la capacidad lectora, de escritura, de desarrollo del pensamiento y de solución de problemas, toma de decisiones, autoestima, sociabilidad, etc.

Otro autor, esta vez Montenegro (2003), asume un concepto de competencia mucho más amplio, orientado hacia el saber hacer y saber actuar, lo que implica entender lo que se hace, comprender cómo se actúa, asumir de manera responsable las implicaciones y consecuencias de las acciones realizadas y transformar los contextos a favor del bienestar humano.

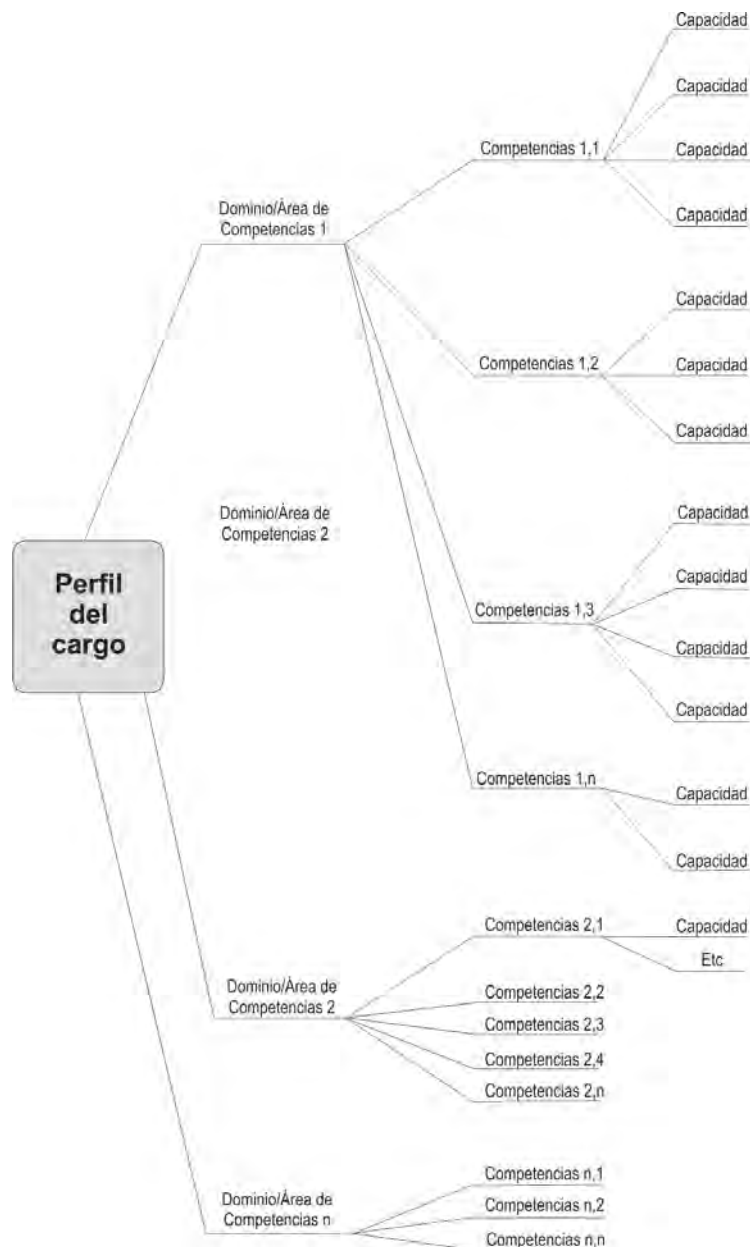
2.7 Perfil del cargo por competencias

Por perfil de cargo por competencias se entiende la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional y las cuales pueden serle

demandadas legítimamente por la sociedad en cuanto miembro acreditado de tal o cual profesión u oficio.

En la figura F.6 se pueden apreciar los componentes de la estructura de un perfil de cargos y las relaciones entre estos.

Figura F.6: Estructura del perfil de cargo por competencias



Fuente: Proyecto Mecsup-TAL 0101, Universidad de Talca, Perú.

La descripción del perfil del cargo por competencias cobra relevancia empresarial en cuanto tiene que ver con el reclutamiento de personal y el conocimiento sobre el grado de ajuste con lo que predomina como demanda laboral. Un perfil de cargo bien diseñado proporciona información valiosa al mercado laboral, particularmente cuando se trata de empresas empleadoras que se encuentran en proceso de contratación efectiva de personal para ocupar un cargo determinado.

La estructura de un perfil de cargos por competencias está compuesta, de una parte, por dominios de competencias, es decir, está definida por los desempeños típicos y propios de una persona, los cuales se le pueden legítimamente demandar por las empresas; de otra parte, por áreas de competencias o enfoque para clasificar un conjunto de competencias, ya sean cognitivas, procedimentales o actitudinales, o referidas a un determinado nivel de especificidad.

Otro elemento adicional muy importante de la estructura de un perfil de cargos es el de las capacidades o subcompetencias.

Si se prioriza el ámbito de aplicación de las competencias, es posible clasificarlas en:

- **Cognitivas**, aquellas que se fundamentan primordialmente en conocimientos disciplinarios o generales relativos a las ciencias básicas, las humanidades o las artes. El énfasis de estas competencias está dado por el saber comprender, analizar y tratar la información relevante, relacionar o sintetizar un determinado conocimiento, fenómeno o sistema.
- **Procedimentales**, aquellas que permiten saber cómo proceder en situaciones determinadas; es decir, permiten elaborar determinados productos tales como proyectos, operar determinados sistemas tecnológicos, preparar un balance, establecer la estrategia de defensa jurídica de un cliente, etc.

- **Interpersonales**, que permiten cooperar con otros en función de un objetivo común; capacidades para saber comportarse en distintas situaciones y ser capaz de captar e interpretar señales de los interlocutores.

También es posible clasificar las competencias en función de su foco material:

- **Fundamentales, genéricas o transversales**, tales como la comunicación, creatividad, síntesis u otras presentes en la mayoría de las personas y con ribetes especiales en las áreas de la ingeniería, ciencias de la salud, ciencias sociales o las bellas artes. Pueden ser de tipo sistémico, instrumental o interpersonal.
- **Disciplinarias o generales**, fundadas en las ciencias básicas, las humanidades o las artes, que ponen el énfasis en conjuntos estructurados de conocimientos específicamente formateados por cada disciplina o campo de conocimientos. Pueden ser de tipo cognoscitivo, metodológico o tecnológico.
- **Específicas o profesionales**, típicas de cada una de las profesiones. Pueden tener relación, en una proporción importante, con aquellas de otras profesiones pertenecientes a la misma familia de ocupaciones.

En lo relativo a capacidades, las competencias pueden ser descompuestas en subcompetencias o capacidades relacionadas cuya ejecución en conjunto constituye la misma competencia. Las capacidades, en cuanto tales, tienen sentido porque forman parte de una competencia. Esta no se forma por adición de capacidades, sino que es una realidad holística, más compleja, superior a sus componentes y dadora de sentido a estos. Precisamente, la profesionalidad del sujeto le permite combinar con mayor o mejor maestría las capacidades aprendidas en la actuación profesional o ejecución de la competencia.

Las capacidades generalmente se organizan en formato de estructuras heurísticas más que

algorítmicas: no constituyen una serie de pasos fijos cuya correcta ejecución necesariamente llevará a un resultado previsto y predeterminado. En cuanto estructuras heurísticas son orientaciones generales respecto de una secuencia que hay que ejecutar aunque sin determinar con precisión la forma de proceder. La indeterminación asociada al formato heurístico proviene en parte de su nivel de generalidad o abstracción y, por la otra, de la variabilidad propia de los objetivos sobre los que se realiza y de los sujetos que la ejecutan.

Las capacidades, a su vez, son multidimensionales, pues involucran en su ejecución, en diversos grados, aspectos cognitivos, procedimentales, actitudinales y sociosistémicos. Una capacidad se describe en términos de verbos y sustantivos pudiendo incorporarse adverbios para cualificar la actuación del verbo que indica acción. A manera de ejemplo, “Conocer la estructura y propiedades de la materia profundamente”. Verbo: conocer; sustantivo: la estructura y propiedades de la materia, y adverbio: profundamente.

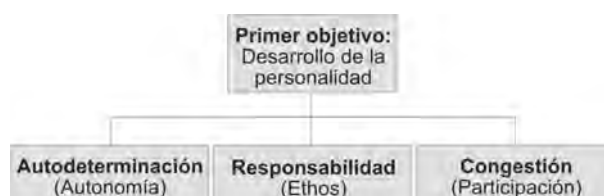
2.8 Modelos de estructuración de perfiles de cargos por competencias

Modelo de Gerhard Bunk

Bunk (1995 Vol.51/52) establece una relación entre la pedagogía y el trabajo como la fuente desde la cual se resume el significado de las competencias. A partir de allí establece una disciplina denominada pedagogía del trabajo. Según este autor, la pedagogía del trabajo sería, en consecuencia, una modalidad de aprender a trabajar, la cual toma en consideración todos los aspectos del ser humano. Como objetivos de la pedagogía del trabajo cita los siguientes:

El primer objetivo (figura F.7) es el desarrollo de la personalidad. Un ser con personalidad es aquel que evidencia en su actuar carácter, autonomía y gran responsabilidad, es decir es un ser con ética.

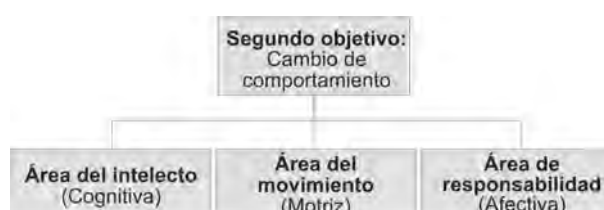
Figura F.7. Primer objetivo. Desarrollo de la personalidad



Fuente: Bunk (1995, Vol.51/52).

El segundo objetivo (figura F.8) es el cambio de comportamiento. Bunk afirma que el aprendizaje se manifiesta en el cambio de comportamiento, expresado en el intelecto, el movimiento y la responsabilidad.

Figura F.8: Segundo objetivo. Cambio de comportamiento



Fuente: Bunk (1995, Vol.51/52).

El tercer objetivo (figura F.9) es la cualificación. Bunk enfatiza que este objetivo es básico para la formación del empleado. Entiende por cualificación como el desarrollo de la eficiencia humana, de la cual desprende cuatro características básicas: cualificación, flexibilidad, humanidad y participación.

Figura F.9: Tercer objetivo. Cualificación



Fuente: Bunk (1995, Vol.51/52).

Con base en lo anterior, Bunk (1995, Vol.51/52) define las competencias de la siguiente manera: posee competencia técnica quien domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y tiene los conocimientos y destrezas necesarios para ello. Adquiere competencia metodológica quien sabe reaccionar con la aplicación del procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten y quien encuentre de forma independiente vías de solución y transfiera adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo. Consigue competencia social quien sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo, así como un entendimiento interpersonal. Posee competencia participativa quien sabe contribuir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de decidir y está dispuesto a asumir responsabilidades (cuadro C.1).

Cuadro C.1. Contenidos de las competencias que conforman la competencia de acción

Contenidos de las competencias que conforman la competencia de acción			
Competencia técnica	Competencia metodológica	Competencia social	Competencia participativa
Conocimientos, Destrezas, aptitudes	Procedimientos	Formas de Comportamiento	Formas de organización
<ul style="list-style-type: none"> • Trasciende los límites de la profesión pero se relaciona con la profesión. • Amplia la profesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento variable. • Solución adaptada a la situación. Resolución de problemas. • Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos. • Capacidad de adaptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuales: <ul style="list-style-type: none"> - Disposición al trabajo. - Capacidad de adaptación. - Capacidad de intervención. • Interpersonales: <ul style="list-style-type: none"> - Disposición a la cooperación. - Honradez, - Rectitud, - Altruismo, - y espíritu de equipo. 	Capacidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Organización • Relación • Convicción • Decisión • Responsabilidad • Dirección

Fuente: Bunk (1995, Vol. 51/52).

Modelo de Mac Ber

Mc Ber (1996), profundizó los estudios de la teoría motivacional y estableció una metodología efectiva donde identifica, además de las personas, otras competencias relacionadas con el desempeño en el trabajo. Este modelo integra tres elementos: exigencias en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales; esta combinación produce conductas o acciones específicas que garantizan muy buenos resultados en términos de productividad y de efectividad organizacional.

En términos de metodología, el modelo de competencias diseñado por Mc Ber (1996) [se desarrolla en tres fases simples:

- Análisis profundo del trabajo, que se realiza a partir de la revisión de la estrategia de la empresa, de la estructura que la conforma y de su cultura organizacional.
- Desarrollo del modelo de competencias. Lo primero que se busca son los criterios tomados del trabajo en sí y la efectividad realizada por los participantes en el desempeño de su trabajo. Después, se toma una muestra heterogénea de personal, excelente y de tipo promedio en la realización de su labor. Luego, se realiza un análisis sistemático de los criterios y comportamientos, con base en la participación de expertos en la materia y de numerosas observaciones detalladas de las labores; finalmente, se hace la validación (prueba) del debido Modelo de Competencias.
- Conjunto de competencias y aplicaciones del modelo. Para ello, se adopta un conjunto de competencias excelentes para un cargo específico; luego se comienza el entrenamiento y desarrollo del modelo, se evalúa el desempeño de los candidatos en las actividades y, por último, se hace la aplicación del modelo como tal.

Los modelos de competencias tradicionales que Recursos Humanos utilizaba en los procesos de selección, entrenamiento y evaluación de los desempeños realizados estaban compuestos por elementos característicos como los conocimientos técnicos y especializados, la experiencia y las habilidades que eran más o menos fáciles de identificar; pero estos no le parecían suficientes a Mc Ber para garantizar un desempeño excelente.

Por tal motivo, este autor propone identificar y utilizar otras competencias más profundas para garantizar la excelencia del modelo: los motivos, el estilo y los rasgos de las personas. Pero, para un modelo excelente no solo deben tomarse en cuenta las competencias exigidas para un cargo específico, sino también las características que determinan un buen desempeño.

Ahora bien, en el proceso de identificación y definición de las competencias de un cargo es importante establecer cierto tipo de definiciones operacionales en lo que a términos de conductas se refiere; esto es muy útil para la elaboración de perfiles de selección, carrera y desempeño.

Otra característica que distingue el Modelo de Competencias de Mc Ber es el vínculo tan estrecho que existe entre la cultura organizacional y la estructura de la empresa con la estrategia que maneja la compañía para la solución de alguna actividad determinada en un cargo específico, relación que se extiende a las competencias efectivas potenciales para lograr el éxito.

Modelo Ericsson

La compañía Ericsson presentó un modelo de competencias que desarrolló Reus en 1997. Este surge a partir de modelos anteriores presentados por la misma compañía. El modelo de Reus permite describir las competencias de una manera sencilla y fácil; con base en la situación actual que se presenta en una actividad es posible definir los requisitos futuros para la misma. Este modelo puede aplicarse en el ámbito organizacional o individual y sirve como

trampolín para establecer los planes de desarrollo de las personas y de las organizaciones. Se puede utilizar para evaluar competencias ya existentes en los diferentes departamentos o actividades, así como para describir nuevos roles que se vayan a ejecutar.

En este modelo las competencias se agrupan según su naturaleza:

- Competencias en los negocios: aquellas que se encuentran orientadas a los conocimientos financieros, contextos de mercados, políticas de la empresa, situación social y todo lo relacionado con la comprensión de estos aspectos. Para la compañía Ericsson, las competencias que deben evaluarse obligatoriamente, en cuanto a los negocios, son: la orientación al cliente (conocimientos tanto de los clientes internos como externos de la empresa, de sus necesidades y situaciones); los conocimientos de Ericsson (saber todo lo posible en cuanto al mercado, productos, procesos, calidad y finanzas que maneja la empresa; es decir, todo lo necesario para poder representar a la empresa eficazmente) y tener dominio del idioma inglés (que sea fluido tanto de forma escrita como hablada).
- Competencias técnico-profesionales: competencias específicas para desempeñar en una determinada operación, ocupación o tarea. En el caso de Ericsson, se estudian los siguientes puntos: la administración de proyectos, mercadeo y ventas, conocimientos en cuanto a sistemas, productos y telecomunicaciones, desenvolvimiento en la solución de problemas, procesos de verificación, entre otros tipos de competencias.
- Competencias humanas: aquellas que se necesitan para interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa. En Ericsson se evalúan la comunicación (lograr transmitir mensajes y compartir conocimientos, experiencias y habilidades), la negociación (tener habilidad para

influir y persuadir a los clientes, proveedores y compañeros), trabajo en equipo (interactuar con colegas dentro de un equipo y en toda la organización, para propiciar las soluciones más apropiadas), disposición al cambio (capacidad para adaptarse a nuevos desafíos) y sensibilidad cultural (comprender las diferentes culturas existentes y lograr adaptarse a ellas, respetando la variedad de las mismas y obteniendo beneficio de ellas).

- Por último, las capacidades individuales, referidas a las características particulares de las personas y que, normalmente, no son desarrolladas dentro de una compañía. Por ejemplo, la capacidad intelectual del ser humano (de la persona en sí), la autoestima, la orientación a resultados (ver cómo se manifiesta el candidato ante cualquier tipo de resultados y respuestas que se puedan obtener), orientación a la gente (ver cómo se comportan y manejan con las personas que los rodean, y la manera de ser que estos tienen en un medio determinado) y la perspectiva o visión integral que se tiene ante un desempeño de una actividad en especial.

Todas estas características (las capacidades individuales) no suelen aplicarse actualmente en el desarrollo de competencias, pero sí son tenidas en cuenta a la hora de realizar selecciones internas o externas y de ver cómo influyen en la habilidad para desarrollar competencias en general.

Para alcanzar el cambio que se desea y lograr la productividad, calidad y excelencia que requieren las organizaciones, lo primero que se necesita es un cambio profundo en la mentalidad de la gerencia. Los métodos tradicionales de gestión se podrán cambiar cuando los gerentes, empleados y obreros logren una mentalidad abierta a los procesos innovadores, sean flexibles ante las nuevas ideas, estén motivados, con iniciativa y orientados a la eficiencia, entusiastas y con deseos de hacer mejor las cosas. En ese momento, podrán incorporar los nuevos modelos para alcanzar la excelencia en el desempeño de sus respectivas actividades, con el

fin de mejorar la productividad de la empresa. De este modo, se puede decir que "Competencia es adquirir, usar, desarrollar y compartir conocimiento, habilidades y experiencia" (Reus, 1997).

Por consiguiente, existen importantes razones que justifican el adoptar un esquema de Gestión por Competencias:

- La Gestión por Competencias permite articular el manejo de los recursos humanos con la estrategia del negocio, aumentando así su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten hacer operativa la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan a partir de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Por todas estas consideraciones, resulta relevante para la organización cambiar el manejo tradicional por una gestión por competencias. Esta se inicia con la elaboración del Catálogo de Competencias, el cual surge del Diseño de Perfiles por Competencia para los cargos. La elaboración del Catálogo de Competencias para un cargo o puesto de trabajo debe comenzar por el análisis de las tareas.

Modelo FCH

Esta metodología asume que una persona es competente cuando realiza su función laboral de acuerdo con el estándar definido por la empresa; de esta manera, la cultura, los procedimientos y los objetivos del quehacer son claramente demostrados de acuerdo con estándares técnicos, procedimientos de trabajo y aspectos normativos (seguridad, ambiente, etc.).

Este modelo clasifica las competencias en básicas, conductuales (genéricas) y funcionales o técnicas (específicas).

Una competencia básica incluye la lectura, redacción, aritmética, expresión y capacidad de escuchar.

Una competencia funcional es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales, según los estándares y calidad esperados y definidos por el mundo productivo. Incluye conocimientos, habilidades y actitudes que se miden en el trabajo. El estándar refleja la forma como la persona realiza su trabajo en términos de qué hace, dónde lo hace, qué resultados obtiene, qué sabe y cómo lo hace.

Una competencia conductual es aquella que las personas de alto desempeño están dispuestas a ejercitar en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores. Se desprende de la estrategia y competencias claves de la organización. Se expresan con descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

Modelo Mertens

Mertens (1996), identifica el enfoque estructural de competencia laboral como lo muestra esquemáticamente la figura 10.

Figura F.10. Enfoque estructural de competencia laboral



Fuente: Mertens (1996).

Modelo Alles

Forero C. (2006), se expresa así sobre las competencias:

Al hablar de competencia laboral, es indispensable definir lo que se conoce como competencias, comprendidas entonces como, características fundamentales del hombre donde se indican «formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo» (Spencer y Spencer, citado por Alles M., 2004). Estas formas de comportamiento se ven en la persona, cualquiera que sea el entorno en el cual se desenvuelve y es así como en el espacio de trabajo se denominan competencias laborales pues se asocian directamente a los comportamientos en el trabajo. El sistema Integral de Gestión por Competencias Laborales, según Alles, M. (2004), se consolida en la medida en que dentro de la organización todos tienen un mismo norte, una manera particular y unificada que les permite direccionarse hacia los mismos objetivos comunes.

3. Metodología

EL diseño del perfil del cargo, basado en competencias, para el coordinador de HSQE en la gran empresa se estructuró con base en los siguientes parámetros:

1. Se tomó como patrón inicial de referencia el despliegue de asignaciones para descripción del perfil del cargo (figura F.11).
2. Utilización del Modelo de Gerhard Bunk, figura F.8, en lo relativo a cambios de comportamiento; figura F.9, en cuanto a cualificación, y cuadro C.1 en lo concerniente a los contenidos de las competencias que conforman la competencia de acción.
3. Uso del Modelo de Mac Ber, en lo referente a la integración de las exigencias en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales, para generar conductas o acciones específicas

que van a garantizar muy buenos resultados en términos de productividad y de efectividad organizacional.

4. Con base en el Modelo Ericsson, al tener en cuenta las competencias en los negocios, las técnicas profesionales, las competencias humanas y las capacidades individuales.

5. Con referencia al modelo FCH, para incluir dentro del perfil del cargo las competencias básicas, las genéricas y las técnicas.

6. A partir del Modelo Alles, en lo referente a definir las competencias laborales asociadas directamente a los comportamientos en el trabajo.

Figura F.11. Despliegue de asignaciones para descripción del perfil del cargo



Fuente: ICONTEC (Administración de las competencias en el Sistema Integrado de Gestión).

4. Diseño de perfil del cargo, basado en competencias, para el coordinador de HSQE en la gran empresa

La base fundamental de integración de la metodología a partir de la cual se elaboró el diseño que se presenta corresponde al documento de Forero C. (2006). En consecuencia, la propuesta elaborada para el diseño del perfil de cargo, basado en competencias, para el Coordinador de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial, Calidad, Medio Ambiente (HSQE) y responsabilidad Social en la gran empresa está expresada en los siguientes cuatro anexos:

Anexo 1. Donde se incluye la clasificación de las competencias de acuerdo a los modelos tomados como referencia.

Anexo 2. Correspondiente al diseño del perfil del cargo del Coordinador HSEQ, en el cual se incluyen las funciones, las competencias requeridas para desempeñar dichas funciones y los comportamientos asumidos en la aplicación de dichas competencias.

Anexo 3. Donde se muestran aquellas competencias que contribuyen directamente a cumplir con la Responsabilidad Social de la empresa, relacionándolas con los numerales pertinentes de la norma SA-8000. En la primera columna se indican las competencias que se emplean en el desempeño del cargo, directamente relacionadas con actividades

que tienen que ver con todas las partes interesadas y con el cumplimiento de la normatividad legal. En la segunda columna se incluye el numeral de la norma SA-8000 de Responsabilidad Social, relacionado con la aplicación de dichas competencias. En la última columna se muestra la descripción del numeral de la norma correspondiente.

Anexo 4. Guía para la elaboración de una estructura de plan de carrera para llevar a la persona designada para el cargo, a cumplir exactamente con los requerimientos y a adquirir todas las competencias exigidas en dicho perfil.

Conclusiones

Para la gran empresa es de primordial importancia la selección y contratación de la persona que ha de desempeñar el cargo de coordinador HSQE, puesto que en este nuevo milenio la competitividad industrial, comercial y de los negocios de la compañía se ha establecido en un marco de referencia global.

El perfil del cargo de coordinador de HSQE en la gran empresa debe estar estructurado para darle una buena respuesta a las partes interesadas, las cuales, continuamente, están solicitando requisitos, requerimientos, cumplimiento de normas empresariales y leyes gubernamentales obligatorias, todo esto con referencia a la calidad, a la seguridad, a la salud ocupacional y al medio ambiente.

Las empresas que no cuenten con la persona cuyas competencias sean las requeridas para realizar una gestión efectiva e integral de estos sistemas, posiblemente se verán abocadas al no cumplimiento de algunos de sus objetivos y en algún evento en particular quedar en desventaja frente a sus competidores.

El diseño propuesto puede ser útil y servir de referencia total o parcial en el evento que una empresa grande tenga interés en la selección o promoción de un candidato para desempeñar el cargo de coordinador de HSQE.

Cuando es difícil para una empresa conseguir en el mercado o promover una persona dentro de la organización que cumpla el 100% de los requerimientos de este Perfil de Cargo, es muy probable que se vea abocada a elaborar un plan de carrera para llevar a la persona seleccionada, en un futuro próximo, a adquirir todas y cada una de las competencias exigidas. De esta manera se podrá conseguir una gestión efectiva que le permita a la organización el logro de los objetivos propuestos en su planeación estratégica.

Anexo No. 1. Clasificación de las competencias de acuerdo a los modelos tomados como referencia

Modelo usado	Competencias en los negocios	Competencias técnicas profesionales	Competencias humanas	Competencias básicas	Competencias genéricas	Comportamientos
Ericsson	<ol style="list-style-type: none"> Adaptabilidad y flexibilidad. Habilidad de negociación 	<ol style="list-style-type: none"> Conocimiento, interpretación y aplicación de las normas de los tres sistemas y la responsabilidad social. Capacidad para gestionar el proceso de realización de auditorías. Análisis y solución de problemas. Manejo de herramientas de solución de problemas. Planificación y organización. Dominio técnico. 	<ol style="list-style-type: none"> Compromiso, disposición y habilidades. Relaciones interpersonales. Habilidad multitareas. Liderazgo Aprendizaje Desarrollo de personas. 			
FCH		<ol style="list-style-type: none"> Conocimiento, interpretación y aplicación de las normas de los tres sistemas. Capacidad para gestionar el proceso de realización de auditorías. Análisis y solución de problemas. Manejo de herramientas de solución de problemas. Planificación y organización. Dominio técnico. 		<ol style="list-style-type: none"> Calidad y precisión. Habilidad multitareas. Impacto e influencia. Análisis numérico. 	<ol style="list-style-type: none"> Visión integral del negocio. Orientación al éxito. Innovación y creatividad. Toma de decisiones. Iniciativa y reactividad. 	
ALLES						Cada uno de los comportamientos asociados a cada una de las competencias, para el desempeño del cargo, están incluidos en el ANEXO 2.

Anexo No. 2. Perfil del cargo de coordinador de HSQE en la gran empresa

Factor		Requisito
Educación	Ingeniero industrial, ambiental, de producción, de petróleos, de alimentos y otras profesiones afines.	
Formación	Especialista en sistemas integrados de gestión con certificación de auditor interno integral ISO-9001, 14001, OSHAS 18001	
Experiencia	Mínimo tres años en el desempeño de cargos afines en empresas del ramo	
Idiomas	Inglés	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> Difusión de la visión y la misión de la empresa entre sus colaboradores y las partes interesadas. Tener presente que en las actividades y contactos con las partes interesadas, los acuerdos y decisiones tomadas sean congruentes con la misión y visión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Conoce la misión y la visión de la organización llevándola a la práctica en todas sus acciones en el día a día, procurando siempre estar enterado de las últimas disposiciones. Sabe cómo reaccionar en relación a lo intereses de la organización, con clientes tanto externos como internos y todas las partes interesadas. Conoce la importancia y relevancia de su trabajo en el buen desarrollo de la organización. 	Competencias Visión integral del negocio.
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de las normas ISO-9001; ISO-14001; OSHAS 18001 en la empresa. Obtención de la certificación de los sistemas de gestión de la calidad, de gestión ambiental y de gestión de la seguridad y salud ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Conoce en detalle los requisitos exigidos por las normas. Pendiente siempre del alcance de la actualización de las normas. En contacto con la normatividad legal vigente y las exigencias y requisitos de las partes interesadas. 	Conocimiento, interpretación y aplicación de las normas de los tres sistemas.
<ul style="list-style-type: none"> Solicitar la ejecución de la auditoría. Tomar las decisiones que de ella se deriven. Definir los objetivos, alcance, profundidad y tipo de auditoría. Revisar la documentación existente. Coordinar las actividades de la auditoría. Reportar las no conformidades. Presentar el reporte de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> Estar presto a planificar la auditoría y a elaborar los documentos de trabajo respectivos. Genera estrategias de acciones correctivas a las no conformidades encontradas. Gestiona y lidera los planes de acción para el mejoramiento continuo de la empresa en lo que compete a los tres sistemas de gestión. 	Capacidad para gestionar el proceso de realización de auditorías.
<ul style="list-style-type: none"> Difusión de los objetivos del área a su cargo entre sus colaboradores. Elaboración de planes de acción y programas para la obtención de los objetivos del área a su cargo de acuerdo a lo planteado en la planeación estratégica de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Promueve el funcionamiento adecuado de los diferentes procesos de la empresa, generando planes e instrumentos que contribuyan a esta labor. Trasmite a compañeros y demás su compromiso e identificación con los objetivos HSQE de la empresa, aceptando la estructura jerárquica cualquiera que sea su nivel. Relaciona con entusiasmo sus conocimientos personales y particulares con las necesidades de la empresa, procurando siempre el mejoramiento mutuo. 	Compromiso disposición y habilidades comunicativas.

Continúa en la siguiente página...

Funciones		Comportamientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer periódicamente los requisitos e inquietudes de las partes interesadas en relación a las actividades de la empresa. • Realizar estudios de satisfacción de las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa optimizando en tiempo y forma, el servicio prestado, evaluando permanentemente la satisfacción de las partes interesadas. • Desarrolla soluciones rápidas, adecuadas y efectivas a los problemas de las partes interesadas, trabajando en conjunto con ellos. • Asume responsabilidad de sus acciones y busca soluciones efectivas, superando así las expectativas de las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, velando por mantener un buen ambiente laboral. • Trasmite confianza a las personas con quienes se relaciona porque no tiene preferencias con la gente velando por la equidad y la justicia. • Pone los intereses de la empresa y de su grupo de trabajo por encima de los particulares, personales y de su cargo. 	<p>Servicio efectivo.</p> <p>Relaciones interpersonales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estar en contacto permanente con sus colaboradores y todas las partes interesadas. • Programar y efectuar reuniones y diferentes acercamientos con la periodicidad requerida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos e integra el nuevo conocimiento con facilidad • Está atento a las necesidades del contexto y propone alternativas innovadoras para enfrentar las diferentes situaciones. • Abandona con rapidez viejos modelos y se apropia fácilmente de las costumbres de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos e integra el nuevo conocimiento con facilidad • Está atento a las necesidades del contexto y propone alternativas innovadoras para enfrentar las diferentes situaciones. • Abandona con rapidez viejos modelos y se apropia fácilmente de las costumbres de la organización. 	<p>Adaptabilidad y flexibilidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer e incorporar los cambios que van ocurriendo en el entorno de los negocios que de una forma u otra inciden en el funcionamiento de la empresa. • Implementar estrategias orientadas a un manejo y una respuesta efectiva a las necesidades de las partes interesadas en cualquier momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora como propios los objetivos de la organización llevándolos a altos niveles de rendimiento. • Supera los obstáculos, manteniendo la firmeza en la consecución de las metas. • Es persistente, ensayando cuanto sea necesario para evitar que la presión y la exigencia le impidan ejecutar adecuadamente su trabajo.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora como propios los objetivos de la organización llevándolos a altos niveles de rendimiento. • Supera los obstáculos, manteniendo la firmeza en la consecución de las metas. • Es persistente, ensayando cuanto sea necesario para evitar que la presión y la exigencia le impidan ejecutar adecuadamente su trabajo.. 	<p>Orientación al éxito</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar permanentemente a sus colaboradores al logro de los objetivos de la empresa y del área a su cargo. • Realizar reuniones periódicas de control de objetivos y de seguimiento a los planes de acción. • Presentación periódica de informes de los resultados de su gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce claramente su trabajo y se preocupa por mantenerse informado de garantizar así el dar respuestas exactas y oportunas a las partes interesadas. • Domina con experticia todas las actividades asociadas a expresión escrita y verbal. • Reconoce el engranaje que tienen sus funciones con los demás miembros de la empresa, interesándose en facilitar el desarrollo óptimo de las responsabilidades de todos y reconoce su participación en el cumplimiento de las metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce claramente su trabajo y se preocupa por mantenerse informado de garantizar así el dar respuestas exactas y oportunas a las partes interesadas. • Domina con experticia todas las actividades asociadas a expresión escrita y verbal. • Reconoce el engranaje que tienen sus funciones con los demás miembros de la empresa, interesándose en facilitar el desarrollo óptimo de las responsabilidades de todos y reconoce su participación en el cumplimiento de las metas. 	<p>Calidad y precisión.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener contacto permanente con los demás miembros de la empresa para trabajar en equipo y dar respuesta a los acontecimientos que en momentos dados afecten el funcionamiento de ésta. • Asistir a las reuniones periódicas de control general de la gestión de la empresa. 			

Funciones		Comportamientos		Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> Mantener continuamente una agenda actualizada con la planeación y programación de las actividades del día a día requeridas en el desempeño de su cargo. Presentar informes y reportes; asistir a las reuniones y citas programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Dentro de las labores de su cargo, ejecuta sin errores más de una operación, manteniendo coherencia en las actividades, sin dejar escapar detalles como fechas, instrucciones al equipo, compromisos con las partes interesadas, reportes, reuniones, documentos, entre otros compromisos. Logra sobre todo mantener la atención en las partes interesadas brindando información adecuada y oportuna, sin dejar atrasar sus actividades diarias o interrumpiéndolas de manera indefinida y desordenada. Se desenvuelve con habilidad en las actividades diarias honrando los compromisos con las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Es reconocido dentro de la empresa como una persona a la cual se puede consultar, facilitándosele la expresión y el compartir sus conocimientos con sus compañeros de trabajo. Se mantiene interesado en los cambios y nuevos proyectos de la empresa, procurando que los demás también se interesen, velando igualmente para que todos estén enterados de las últimas disposiciones. Asume activamente su trabajo, informando todos los aspectos importantes relacionados con su labor, siendo de importante apoyo en la gestión de la empresa en general. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene profundo conocimiento de sus funciones, al igual que de maneras alternativas de enfrentarse a eventuales dificultades de la empresa o a inquietudes propias de las partes interesadas, evitando sobre cualquier manera que la confusión interfiera en la correcta atención al cliente externo como interno. Conoce su trabajo y la manera como debe responder a las demandas de las partes interesadas, evitando en lo posible la insatisfacción en las alternativas que propone. Reconoce el momento en el que debe consultar para dar una oportuna y adecuada respuesta, sabiendo a que persona debe consultar evitando sobrecarga de trabajo al personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza adecuadamente las herramientas que optimizan su labor. Genera procedimientos y técnicas novedosas de aplicación de las herramientas para la solución de diversos problemas. Es reconocido en la empresa por ser una persona que conoce ampliamente el manejo y aplicación de herramientas efectivas para el mejoramiento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de herramientas.
<ul style="list-style-type: none"> Proveer apoyo, motivación y reconocimiento a su equipo de trabajo, a los demás miembros de la organización y a todas las partes interesadas. Facilitar, continuamente, los espacios requeridos para que exista una buena interrelación y comunicación con todos los integrantes de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveer apoyo, motivación y reconocimiento a su equipo de trabajo, a los demás miembros de la organización y a todas las partes interesadas. Facilitar, continuamente, los espacios requeridos para que exista una buena interrelación y comunicación con todos los integrantes de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene profundo conocimiento de sus funciones, al igual que de maneras alternativas de enfrentarse a eventuales dificultades de la empresa o a inquietudes propias de las partes interesadas, evitando sobre cualquier manera que la confusión interfiera en la correcta atención al cliente externo como interno. Conoce su trabajo y la manera como debe responder a las demandas de las partes interesadas, evitando en lo posible la insatisfacción en las alternativas que propone. Reconoce el momento en el que debe consultar para dar una oportuna y adecuada respuesta, sabiendo a que persona debe consultar evitando sobrecarga de trabajo al personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza adecuadamente las herramientas que optimizan su labor. Genera procedimientos y técnicas novedosas de aplicación de las herramientas para la solución de diversos problemas. Es reconocido en la empresa por ser una persona que conoce ampliamente el manejo y aplicación de herramientas efectivas para el mejoramiento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de herramientas.
<ul style="list-style-type: none"> Dar una solución efectiva y aceptada por todas las partes interesadas a los problemas que se presenten, que sean competencia del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar una solución efectiva y aceptada por todas las partes interesadas a los problemas que se presenten, que sean competencia del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene profundo conocimiento de sus funciones, al igual que de maneras alternativas de enfrentarse a eventuales dificultades de la empresa o a inquietudes propias de las partes interesadas, evitando sobre cualquier manera que la confusión interfiera en la correcta atención al cliente externo como interno. Conoce su trabajo y la manera como debe responder a las demandas de las partes interesadas, evitando en lo posible la insatisfacción en las alternativas que propone. Reconoce el momento en el que debe consultar para dar una oportuna y adecuada respuesta, sabiendo a que persona debe consultar evitando sobrecarga de trabajo al personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza adecuadamente las herramientas que optimizan su labor. Genera procedimientos y técnicas novedosas de aplicación de las herramientas para la solución de diversos problemas. Es reconocido en la empresa por ser una persona que conoce ampliamente el manejo y aplicación de herramientas efectivas para el mejoramiento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de herramientas.
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de diagramas de flujo, diagramas de Pareto, diagramas causa efecto, diagramas de dispersión, histogramas, control estadístico de procesos, ruta de la calidad, benchmarking, cinco s, seis sigma, kaisen, poka yoke, matriz de panorama de riesgos, medición de impactos ambientales. Solucionar problemas; Toma de acciones correctivas, acciones preventivas, acciones de mejora continúa. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de diagramas de flujo, diagramas de Pareto, diagramas causa efecto, diagramas de dispersión, histogramas, control estadístico de procesos, ruta de la calidad, benchmarking, cinco s, seis sigma, kaisen, poka yoke, matriz de panorama de riesgos, medición de impactos ambientales. Solucionar problemas; Toma de acciones correctivas, acciones preventivas, acciones de mejora continúa. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene profundo conocimiento de sus funciones, al igual que de maneras alternativas de enfrentarse a eventuales dificultades de la empresa o a inquietudes propias de las partes interesadas, evitando sobre cualquier manera que la confusión interfiera en la correcta atención al cliente externo como interno. Conoce su trabajo y la manera como debe responder a las demandas de las partes interesadas, evitando en lo posible la insatisfacción en las alternativas que propone. Reconoce el momento en el que debe consultar para dar una oportuna y adecuada respuesta, sabiendo a que persona debe consultar evitando sobrecarga de trabajo al personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza adecuadamente las herramientas que optimizan su labor. Genera procedimientos y técnicas novedosas de aplicación de las herramientas para la solución de diversos problemas. Es reconocido en la empresa por ser una persona que conoce ampliamente el manejo y aplicación de herramientas efectivas para el mejoramiento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de herramientas.

Funciones		Comportamientos		Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa ante las partes interesadas, en lo concerniente a las actividades desempeñadas en el cargo. • Asistir a congresos, reuniones, simposios, seminarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo reconocen en la empresa como una persona que logra acceder de la manera más adecuada a las partes interesadas y en ocasiones es delegada para persuadirlos en aspectos importantes. • Mantiene el control de las acciones que entabla a diario, liderando las actividades que promueven el posicionamiento de la empresa dentro del contexto de las partes interesadas. • Es creativo al presentar sus ideas y logra persuadir, prediciendo las consecuencias que éstas puedan tener en los demás, especialmente en aspectos que afecten a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supera el cumplimiento de sus obligaciones en la medida en que diseña proyectos, matrices, formatos y cronogramas que le optimizan el trabajo, favoreciendo en consecuencia el rendimiento efectivo de sus labores. • Genera estrategias para prestar un mejor servicio a las partes interesadas, evitando la congestión en su puesto de trabajo y velando por la satisfacción en la información brindada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por identificar en el entorno las situaciones que puedan afectar su desempeño diario, creando alternativas transformadoras y positivas, que logren hacer su trabajo más práctico y eficiente. • Se mantiene informado y a partir de esto, diseña y lidera planes para abrir espacios de acción desde su cargo y enfrentar a la competencia de maneras diferentes, generando valor agregado en el servicio y apoyo que brinda la organización a las partes interesadas. • Aprovecha toda clase de cambios para generar estrategias de mejoramiento y sugerir planes que favorezcan su desempeño y en general el rendimiento de la empresa. 	Impacto e influencia.	Iniciativa y recursividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Propender en todo momento por el cambio orientado al mejoramiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de objetivos y adecuación de los planes de acción para el área a su cargo de acuerdo a cambios importantes en el entorno. Estar al tanto de las nuevas técnicas y metodologías que van surgiendo en el entorno de los negocios. • Asistir a eventos de diversa índole en el campo de los sistemas integrados de gestión para mantenerse actualizado y sentir los cambios, de toda naturaleza, que tienen incidencia en el campo de su gestión en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por identificar en el entorno las situaciones que puedan afectar su desempeño diario, creando alternativas transformadoras y positivas, que logren hacer su trabajo más práctico y eficiente. • Se mantiene informado y a partir de esto, diseña y lidera planes para abrir espacios de acción desde su cargo y enfrentar a la competencia de maneras diferentes, generando valor agregado en el servicio y apoyo que brinda la organización a las partes interesadas. • Aprovecha toda clase de cambios para generar estrategias de mejoramiento y sugerir planes que favorezcan su desempeño y en general el rendimiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara planes de desarrollo con sus colaboradores fortaleciéndolos en los aspectos que pueden estar fallando, logrando motivarlos y alinearlos para favorecer la consecución de sus objetivos comunes, basando siempre sus acciones en el respeto mutuo. • Planea, propone y lidera capacitaciones de interés de su equipo que lo preparen para afrontar eventuales cambios, valorando e incentivando los aportes que contribuyan a una mejor manera de sacarlos adelante. • Brinda ayuda y espacios para que su equipo se fortalezca, velando por generar el compartir de las experiencias en pro de que no se cometan los mismos errores y se optimicen las labores. • Realiza capacitaciones a partir de necesidades inminentes y anima a sus colaboradores para que se comprometan con los objetivos de la empresa. 	Innovación y creatividad.	Desarrollo de personas.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener al día al personal a su cargo y al de toda la empresa en todo lo referente al conocimiento requerido, conectado con los tres sistemas de gestión, para que cada uno y el equipo puedan realizar sus labores con efectividad. • Realizar programa periódico de capacitaciones para el personal a su cargo y para las partes interesadas. 					

Funciones		Comportamientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los planes de acción estableciendo claramente los objetivos y prioridades, tanto del área a su cargo, como de la empresa. • Visualizar y entender claramente los objetivos incluidos en la planeación estratégica de la empresa para realizar su gestión de una manera coordinada y armónica que aporte valor agregado a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja el tiempo de la mejor manera posible, distribuyéndolo de tal manera que logra tener presentes diferentes tareas de manera simultánea sin descuidar ninguna, haciendo siempre las cosas bien. • Logra establecer prioridades, a partir de un plan de acción previamente diseñado que le permite ajustar el tiempo a los requerimientos, manteniendo así una respuesta oportuna y efectiva a las necesidades de la empresa. • Se mantiene en orden y plantea objetivos puntuales para sus actividades diarias, logrando cumplir con las requeridas para el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido dentro de la empresa por ser una persona que conoce ampliamente todo lo relacionado con su cargo, así como que se esmera constantemente por actualizarse e investigar diferentes aspectos para optimizar su trabajo y el de las personas de su entorno. • Comprende fácilmente lo que se le explica, generando procedimientos y técnicas novedosas para enfrentar las dificultades en su trabajo, teniendo en cuenta igualmente la información y experiencia adquirida con anterioridad o recientemente. • Amplía sus conocimientos más allá de lo relacionado con sus obligaciones, procurando tener siempre el conocimiento necesario para aportar y dar soporte a otros compañeros. 	<p>Planificación y organización.</p> <p>Aprendizaje</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a diplomados, cursar maestría y realizar estudios adicionales relacionados con el área a su cargo. • Realizar capacitaciones y sensibilizaciones al personal de la empresa y a las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja idóneamente las cifras de relacionadas con su cargo e igualmente se esmera por reunirlos periódicamente, estructurándolos en presentaciones claras, ordenadas y aterrizadas a la realidad para facilitar su análisis. • Domina con destreza herramientas que facilitan la presentación y análisis de los datos que se le solicitan, comprendiendo los resultados que estas herramientas le brindan. • Utiliza cuadros y tablas claras y concisas en la presentación de los datos que le solicitan. • Comprende los resultados del análisis de los datos y cifras logrando evitar el desgaste en los compañeros y facilitando su labor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener efectivamente informada a la dirección de la empresa en todo lo referente a la gestión de a su cargo. • Preparar informes y reportes de acuerdo a los requerimientos de la empresa y de todas las partes interesadas. 	<p>Análisis numérico.</p>

Continúa en la siguiente página...

Funciones	Comportamientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las acciones que considere pertinentes para el logro de los objetivos de la empresa y los de su cargo. • Estar al tanto del conocimiento de las políticas de la empresa y de las actualizaciones de ellas en un momento dado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene en mente tanto las políticas establecidas como los principios y valores de la empresa en el momento de arriesgarse a tomar decisiones, optando siempre por aquellas que le lleven sin contratiempos al logro de los objetivos propios y de la empresa. • Teniendo en cuenta las opiniones de otros y el amplio conocimiento de sus obligaciones, asume riesgos con total sensatez. • Acostumbra a sopesar las opciones antes de arriesgarse, buscando siempre mantener el control y la responsabilidad. 	<p>Toma de decisiones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar procesos de negociación de acuerdo a lo deseado por la empresa en momentos determinados. • Conocer con exactitud todos los parámetros delineados por la empresa y los requerimientos de las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a las oportunidades o amenazas, en la medida en que conoce las políticas de la empresa y los negocios de las partes interesadas, procurando ofrecer a las partes interesadas lo más acorde a sus necesidades, logrando así beneficios para sí mismo, para las partes interesadas y para la empresa. • Maneja una excelente comunicación, logrando motivar y comprometer a las partes interesadas, para que mantengan una buena relación con la empresa y a su vez cumplir sus metas. • Logra acuerdos ágiles y positivos con las partes interesadas que proporcionen valor agregado a ambas partes y aseguran sus buenas relaciones para el futuro. 	<p>Habilidad de negociación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Solucionar problemas; Toma de acciones correctivas, preventivas, de mejora continúa <p>Aplicación de diagramas de flujo, Pareto, causa efecto, diagramas dispersión, histogramas, control estadístico de procesos, ruta de la calidad, benchmarking, cinco s, seis sigma, kaisen, poka yoke, matriz de panorama de riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Domina ampliamente las herramientas técnicas que se requieren para ejecutar su cargo, haciendo un uso adecuado de éstas. • Reconoce en que momento necesita apoyo técnico y no abusa de los equipos evitando daños mayores. • Se preocupa de manera constante por conocer nuevas herramientas técnicas y otras que puedan mejorar su desempeño, utilizando de la manera más eficiente los recursos físicos y técnicos. 	<p>Dominio técnico.</p>

Anexo No. 3. Competencias que contribuyen a cumplir con la responsabilidad social de la empresa

Competencia	Numeral SA-8000	Descripción del numeral
Visión integral del negocio	3.1; 3.2	Entorno laboral seguro y saludable. Representante de la alta administración encargado de la salud y seguridad en el trabajo.
Conocimiento, interpretación y aplicación de las normas de los sistemas	9.1a	Compromiso de cumplir con todos los requerimientos de las normas.
Capacidad para gestionar el proceso de auditorías	9.7	Implementar acción remedial y correctiva inmediata para cualquier no-conformidad identificada según los requerimientos de las normas.
Compromiso y disposición	3.3	Instrucción sobre salud y seguridad laboral periódica a sus empleados.
Servicio efectivo	3.4	Sistemas para detectar, evitar, o responder a amenazas potenciales para la salud y seguridad laboral de los empleados.
Relaciones interpersonales	3.3	Instrucción sobre salud y seguridad laboral periódica a sus empleados.
Calidad y precisión	9.1b	Compromiso de mejora continua.
Habilidad multitareas	9.11	Comunicación regular a todas las partes interesadas.
Análisis y solución de problemas	9.9; 9.10	Identificación de problemas. Acciones correctoras.
Manejo de herramientas	9.10	Acciones correctoras.
Toma de decisiones	9.1	Enmarcadas dentro de la política de responsabilidad social
Habilidad de negociación	9.10; 9.11	Acciones correctoras y remediales. Comunicación regular a todas las partes interesadas.

Anexo No. 4. Plan de acción para el coordinador de HSQE en la gran empresa

Ítem	Cumple	No cumple	Plan de acción	Inicia	Termina	Inversión
Educación						
Formación						
Experiencia						
Idiomas						
Visión integral del negocio						
Conocimiento, i nterpretación y aplicación de las normas de los tres sistemas						
Capacidad para gestionar el proceso de realización de auditorías.						
Compromiso y disposición						
Servicio efectivo						
Relaciones interpersonales						
Adaptabilidad y flexibilidad						
Orientación al éxito						
Calidad y precisión						
Habilidad multitareas						

Continúa en la siguiente página...

...continuación del Anexo 4

Ítem	Cumple	No cumple	Plan de acción	Inicia	Termina	Inversión
Liderazgo						
Análisis y solución de problemas						
Manejo de herramientas						
Impacto e influencia						
Innovación y creatividad						
Planificación y organización						
Aprendizaje						
Análisis numérico						
Toma de decisiones						
Desarrollo de personas						
Habilidad de negociación						
Iniciativa y recursividad						
Dominio técnico						

Bibliografía

Alles, M. (2004a). *Diccionario de competencias, gestión por competencias*. Santiago de Chile. Ediciones Granica.

Alles, M. (2004b). *Diccionario de comportamientos, gestión por competencias*. Santiago de Chile. Ediciones Granica.

Alles, M. (2004c). *Diccionario de preguntas, Gestión por competencias*. Santiago de Chile. Ediciones Granica.

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Colombia: Mac Graw Hill.

Bunk P., G. (1995). Pedagogía del trabajo en Educación, (Vol.51-52). Instituto de Colaboración Científica, Tubingen. R.F.A.

Busot, A. (1995). Elección y desarrollo vocacional. Maracaibo: Universidad del Zulia.

Forero C., M. (2006). "Plan de fortalecimiento al sistema integral de gestión por competencias laborales en la Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga". Práctica empresarial, Facultad de Psicología, UPB, Bucaramanga.

González, J. & Wagenaar. (2003). "Educational structures in Europe". Informe final. Bilbao (España).

Irigoín, M. y Vargas, F. (2002) *Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector de salud*. 1ª edición. Montevideo: Organización Panamericana de la Salud/OIT/Cinterfor.http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/publ/man_ops/index.htm

Le Boterf, Guy. (1991). "Ingeniería y evaluación de los planes de formación. Aedipe, Deusto, Bilbao (España).

Levy-Levoyer, C. (2000). *Gestión por competencias*. Segunda edición. Editorial Gestión 2000 SA. Barcelona(España).

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral, sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.<http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>

Montenegro, I. (2003). *Aprendizaje y desarrollo de las competencias.*, Colombia: Magisterio.

Mora, C. (2006). *Sociedad del conocimiento y gestión por competencias*. http://www.wikilearning.com/demanda_de_una_nueva_gerencia-wkccp-12151-1.htm

Peñalosa, W. (2003). *Los propósitos de la educación*. Lima: Pedagógico San Marcos.

Pérez, A. L. (2002). "Sistema integral de gestión humana", www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm#compe.

Pinto, L. (1999). "Currículo por competencias. Necesidad de una nueva escuela", *Revista Tarea*, 43.

Reus, A. (2005). Modelo Ericcson de competencias: Una nueva plataforma en Recursos Humanos. Documento en línea disponible en www.trabajos16/cargos-directivos.shtml

Tinoco, M. (1996). Educación basada en competencias en el ámbito de la educación superior: ANUIES. Diseño Curricular con base en competencias Profesionales. Universidad de Guadalajara, México.

Vázquez, J. (1999). *Las ciencias básicas en la competencia clínica*. Serie Desarrollo ABP-N001. Venezuela: Unitrujillo.

Villa, J. G. (2004). *La gestión por competencias: un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias*. <http://www.um.es/eglobal/5/05d02.html>

Norma Técnica Colombiana NTC ISO-9001. (2008). Sistema de Gestión de la calidad requisitos. Bogotá. ICONTEC.

Norma Técnica Colombiana NTC ISO-14001. (2004). Sistema de Gestión Ambiental requisitos. Bogotá. ICONTEC.

Norma Técnica Colombiana NTC OHSAS-18001. (2007). Sistema en seguridad y salud ocupacional requisitos. Bogotá. ICONTEC.