



Recepción: 01 / 02 / 2018

Aceptación: 15 / 04 / 2018

Publicación: 07 / 06 / 2018



Ciencias Económicas

Artículo Científico

Las competencias laborales para las empresas asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua

Job skills for companies associated with the Chamber of Small Industry of Tungurahua

Habilidades profissionais para empresas associadas à Câmara da Pequena Indústria de Tungurahua

Verónica Mayorga ^I
Universidad Técnica de Ambato
Ecuador
va.mayorga@uta.edu.ec

Verónica Llerena ^{II}
Universidad Técnica de Ambato
Ecuador
veronicadllerena@uta.edu.ec

Mauricio Salas ^{III}
Universidad Técnica de Ambato
Ecuador
ingmauriciosalas@hotmail.com

Correspondencia: va.mayorga@uta.edu.ec

- I. Docente; Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- II. Docente; Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- III. Docente; Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Resumen

Para cubrir un puesto de trabajo existen una serie de parámetros que hay que cumplir para ocupar el cargo. Dentro de las múltiples exigencias, se detallan las competencias laborales necesarias para el puesto de trabajo. Una competencia es una habilidad y un indicador de conducta necesaria para el desempeño de un puesto de trabajo, de manera específica las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en su entorno. El propósito que persigue el artículo es determinar las principales variables dentro del manual de funciones para conocer aquellas habilidades apropiadas para cada cargo. De manera general, pueden clasificarse como intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales y desde un punto de vista organizacional pueden ser clasificadas de la siguiente manera: excelencia en el trabajo, orientación al cliente, relaciones interpersonales, orientación a resultados, trabajo en equipo y comunicación. Depende de cada organización el tipo de competencia que desea que el personal tenga para cubrir el cargo.

Palabras claves: Competencias laborales, habilidades, actitudes, conocimientos, valores.

Abstract

To cover a job there are a series of parameters that must be met to fill the position. Within the multiple demands, the labor competencies necessary for the job are detailed. A competence is a skill and an indicator of conduct necessary for the performance of a job, specifically job skills are a set of knowledge, skills, attitudes and values that a person must develop to perform properly in their environment. The purpose of the article is to determine the main variables in the function manual to know the appropriate skills for each position. In general, they can be classified as intellectual, personal, interpersonal, organizational, technological and business and from an organizational point of view can be classified as follows: excellence in work, customer orientation, interpersonal relationships, results orientation, work in equipment and communication. It depends on each organization the type of competition that you want the staff to have to cover the position.

Keywords: Labor competencies, skills, attitudes, knowledge, values.

Resumo

Para cobrir um trabalho, há uma série de parâmetros que devem ser atendidos para preencher a posição. Dentro das múltiplas demandas, são detalhadas as competências trabalhistas necessárias para o trabalho. Uma competência é uma habilidade e um indicador de conduta necessário para o desempenho de um trabalho, especificamente habilidades para o trabalho, são um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que uma pessoa deve desenvolver para ter um desempenho adequado em seu ambiente. O objetivo do artigo é determinar as principais variáveis no manual de funções para conhecer as habilidades apropriadas para cada posição. Em geral, eles podem ser classificados como intelectuais, pessoais, interpessoais, organizacionais, tecnológicos e comerciais e, do ponto de vista organizacional, podem ser classificados da seguinte forma: excelência no trabalho, orientação ao cliente, relacionamento interpessoal, orientação para resultados, trabalho em equipamentos e comunicação. Depende de cada organização o tipo de competição que você deseja que a equipe tenha para cobrir a posição.

Palavras-chave: Competências trabalhistas, habilidades, atitudes, conhecimentos, valores.

Introducción.

Antes de abordar el manual de funciones, es importante determinar el concepto de las variables que incluyen las **competencias laborales**. “Una competencia es definida como una característica innata de la persona que se relaciona con un desempeño exitoso en el trabajo” (Moreno, 2014, p. 52). Son consideradas como indicadores de conducta porque encierran tanto aptitudes como competencias específicas y genéricas comunes. Por otra parte, las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un joven debe desarrollar para desempeñarse de una manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad ni el nivel del cargo. Se abordan las competencias laborales generales donde están inmersas las competencias intelectuales (atención, memoria), personales (actuar de manera adecuada y asertiva), interpersonales (relaciones laborales con el equipo de trabajo), organizacionales (orientación al servicio), tecnológicas (brindar las soluciones prácticas), empresariales (liderar, sostener la unidad de negocio con base a estrategias). Y competencias organizacionales donde se detallan: excelencia en el trabajo (resultados de alto nivel), orientación de servicio al cliente (satisfacer las necesidades del cliente), relaciones interpersonales (capacidad de generar confianza en el equipo de trabajo), orientación a resultados (lograr metas personales), trabajo de equipo (capacidad para interactuar coordinadamente), comunicación (capacidad para transmitir información, facilitando la toma de decisiones). Con base a esta información, se desea mejorar el conocimiento de lo que interviene en el manual de funciones por competencias laborales.

Desarrollo.

Competencia

De acuerdo al famoso psicólogo investigador y profesor de la Universidad de Harvard Howard Gardner quien reconoció a las inteligencias múltiples, habla de las variadas capacidades que tiene una persona, las cuales mediante una orientación adecuada pueden ser desarrolladas hasta poder convertirse en un tipo de inteligencia. El profesor sostiene que las **competencias** son habilidades mentales que posee un individuo desarrolladas de acuerdo al contexto formativo, de instrucción y contexto social en que interactúe. Además, explica que las competencias no únicamente se desarrollan, sino que se consolidan con la práctica y la experiencia. Adicionalmente, Leboyer sostiene que las competencias incluyen tanto aptitudes como competencias específicas y genéricas comunes, concluyendo que, las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, que las hace eficaces en una determinada situación. (García, 2008)

Según Moreno, (2014) explica que: “las competencias son pues indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo” (p. 52). Las competencias son individuales y dependen del contexto en donde el individuo se desenvuelve y muy específicamente en su campo profesional en el que vive cotidianamente. Las competencias pueden diferir según su especialidad y el nivel de colaboradores dentro de la organización, sin embargo, una misma competencia puede ser requerida por jóvenes y máximos ejecutivos.

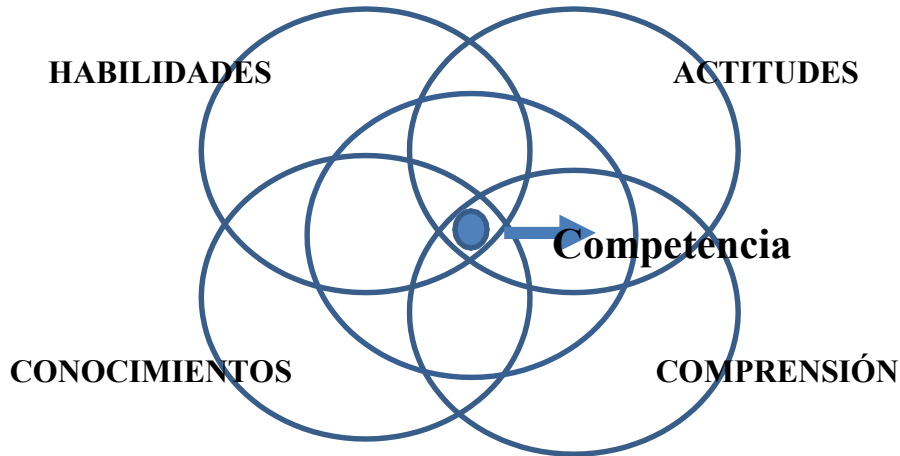


Gráfico N°1: Componentes de la competencia

Fuente: Diseño del Manual de Funciones y Diccionarios de Competencias Laborales

Identificación de competencias

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) identifica 3 enfoques para abordar en las competencias laborales:

- **Enfoque conductual:** caracterizado por tener competencias que sirven para establecer estándares mínimos de comportamiento, atributos y conductas, es decir, las características propias de las personas que pueden generalizarse y extenderse a distintas situaciones y perdurar en el tiempo, sin prestar atención al contexto en el que se desarrollan.
- **Enfoque constructivista:** indica la importancia de las competencias desde la movilización de recursos y del contexto para erradicar bajos desempeños y lograr resultados, es decir aprender de los errores.

- **Enfoque funcional:** se basa en el presupuesto de que existen algunos resultados que debe obtener una persona en un puesto determinado y que dichos resultados mínimos son aquellos que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos por la organización.

Competencias laborales

Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un joven debe desarrollar para desempeñarse de una manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo. (Vélez, 2015) Está relacionada con los esfuerzos de una empresa por mejorar la posición competitiva en el talento humano, fomentando la innovación, la eficiencia, el intercambio del conocimiento y en general el desarrollo personal. (Sandoval & Pernalet, 2014)

De manera general las competencias laborales comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que son muy importantes para que el personal de una organización desempeñe con eficiencia las actividades que a ellos les es encomendadas.

Las competencias laborales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. (Lladó, Sánchez, & Navarro, 2013).

Enfoques de la competencia laboral

De acuerdo a Herrera, (2015) los enfoques de la competencia laboral son:

Enfoque conductista: se centra en el papel de las características del individuo por medio de las cuales se posibilita el desempeño exitoso.

Enfoque funcionalista: se apoya más en el estudio del trabajo y examina todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan.

Enfoque constructivista: se interesa por el desarrollo de competencias a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan dentro de la organización.

Tabla N°1: Competencias laborales generales

Intelectuales	Condiciones intelectuales ligadas a la atención, la memoria, solución de problemas, toma de decisiones.
Personales	Condiciones que le permite actuar de manera adecuada y asertiva en un espacio productivo aportando talentos y desarrollando sus potenciales.
Interpersonales	Es la capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
Organizacionales	Capacidad para tramitar la información, orientación al servicio y aprendizaje mediante la referenciación de la experiencia de otros.
Tecnológicas	Es la capacidad para transformar los elementos tangibles del entorno y brindar las soluciones prácticas.
Empresariales	Capacidad que le permite al individuo crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, así como la identificación de oportunidades, tolerancia al riesgo, planes de negocio, entre otros.

Fuente: Competencias laborales en los colaboradores del Departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia Huehuetenango.

Competencias organizacionales

Las competencias organizacionales a diferencia de las generales, se dividen de la siguiente manera:

- **Excelencia en el trabajo:** es la capacidad que tiene el empleado para entregar resultados de alto nivel de calidad, a partir de aplicación de valores plenamente afianzados en su conducta y proceder, del conocimiento de los procesos y la adecuada utilización de los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.
- **Orientación de servicio al cliente:** es la capacidad de planear, diseñar, actuar y hacer seguimiento a los compromisos adquiridos en función de satisfacer y superar oportunamente las expectativas, necesidades y exigencias del cliente.
- **Relaciones interpersonales:** es la capacidad que tiene un empleado para generar credibilidad y confianza dentro de una relación armónica, tratando respetuosamente a los demás, colaborando y contribuyendo al logro de los resultados.
- **Orientación a resultados:** es la capacidad de lograr metas personales y de equipo, identificando y haciendo seguimiento a los resultados parciales o totales de modo que se entreguen productos o servicios de valor agregado.
- **Trabajo en equipo:** es la capacidad para interactuar coordinadamente en la planificación y ejecución de propósitos comunes bajo parámetros de respeto, compromiso y responsabilidad mutua.

- **Comunicación:** capacidad para administrar, transmitir y retroalimentar la información al interior de la organización y entre esta y el entorno, facilitando la toma de decisiones. (Sánchez, 2015)

De acuerdo a Alles, (2015) las competencias pueden ser:

- **Competencias cardinales**

Estas competencias hacen referencia a lo más importante en el ámbito de la organización; representan valores y algunas cualidades que las diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

- **Competencias específicas gerenciales**

Las competencias específicas se relacionan con los grupos de trabajo. En este caso se refieren a aquellas que son importantes en todos aquellos cargos que tienen responsabilidad con los subordinados.

- **Competencias específicas por área**

Las competencias por área, se relacionan con grupos de personas. En este caso se trata de aquellas competencias que se requieren en un área en particular.

Una vez definidas las competencias específicas cardinales, gerenciales y por área, se llega a conformar el diccionario de competencias, y luego a determinar las competencias y grados fundamentales para cada puesto de trabajo.

Manual de Funciones

El Manual de Funciones y Competencias Laborales permite establecer los parámetros que alinea el talento humano, los estándares de gestión de calidad y el modelo de control interno apropiados para racionalizar la planta de personal, perfeccionamiento y evaluación del desempeño.

Es de gran utilidad porque permite conocer la actividad organizacional en lo que respecta a la descripción de tareas, requerimientos y puestos responsables de la ejecución, además apoya la inducción del puesto de trabajo, adiestramiento y capacitación del personal porque el manual hace una descripción detallada de las actividades de cada área. (Mojica, Perdomo, & Cuello, 2014)

En conclusión, un manual de funciones y competencias laborales es en definitiva un instrumento diseñado para lograr una adecuada Administración del Recurso Humano, donde se fijan las funciones y competencias laborales. En el podrán encontrarse de manera detallada las funciones tanto transversales como esenciales que se desarrollan en cada uno de los cargos específicos, requerimientos de estudio y experiencia para el desempeño exitoso de los mismos.

Un manual debe seguir este formato, donde se debe incluir la información correspondiente a cada cargo:

Tabla N°2: Formato de Manual de Funciones

DESCRIPTIVO DE CARGOS	GG-001
------------------------------	--------

DATOS GENERALES		
Nombre del cargo:	Unidad:	División:
Reporta a:	Supervisa a:	
Cargo siguiente al que este puesto puede ser promocionado:	Número de personas que desempeñan igual cargo:	
Contactos internos frecuentes con:		

RESPONSABILIDADES	
Responsabilidad por manejo de información confidencial:	
Responsabilidad por dirección, supervisión del trabajo de otros y toma de decisiones:	
Responsabilidad por contactos externos:	
Responsabilidad directa sobre materiales, equipos y dinero:	
Condiciones físicas del trabajo y riesgos:	
PERFIL DEL CARGO	
Educación Formal:	Experiencia requerida:
Conocimientos adicionales:	
Destrezas y habilidades requeridas:	

Rasgos de Personalidad			
FUNCIONES DEL CARGO			
Misión del cargo:			
DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES TAREAS DEL CARGO:			
Periodicidad	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?
Tareas Habituales			
Periodicidad	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?
Tareas Periódicas			
Periodicidad	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?
Tareas Ocasionales			

COMPETENCIAS REQUERIDAS DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES			
Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas/habilidades	Otras competencias
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:

Fuente: Plan de Vinculación con la Sociedad 2014-2019

A continuación, se presenta una matriz donde están detallados los departamentos y los cargos que posee cada uno, en las empresas asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua.

Tabla N°3: Perfiles de cargos basados en competencias

Administración General	Gerente General
	Subgerente Administrativo
	Subgerente de Comercialización
	Contador General
	Jefe de Talento Humano
	Jefe de Adquisiciones
	Jefe de Cobranzas
	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional
	Médico Ocupacional
	Asistente de Gerencia
	Auxiliar Contable
	Mensajero
	Auxiliar de Servicios Generales
Departamento Técnico y Diseño	Subgerente de Producción
	Inspector de Calidad
	Jefe de Gestión de Inventarios
	Asistente de Gestión de Inventarios
	Jefe de Diseño y Producción
	Coordinación de Producción
	Jefe de Mantenimiento

Soporte al Departamento Técnico	Supervisores de Sección
	Soldador
	Supervisor de Pintura
	Pintor
	Ayudante de Metal mecánico

Fuente: Plan de Vinculación con la Sociedad 2014-2019

Conclusiones

- Una competencia es definida como una característica innata de la persona que se relaciona con un desempeño exitoso en el trabajo. Incluye tanto aptitudes como competencias específicas y genéricas comunes.
- Las competencias laborales comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que son muy importantes para que el personal de una organización desempeñe con eficiencia las actividades que a ellos les es encomendadas.
- De acuerdo a la literatura revisada, las competencias organizacionales pueden ser evaluadas por la excelencia en el trabajo, orientación del servicio al cliente, relaciones interpersonales, orientación a resultados, trabajo en equipo y comunicación. Por otro lado, las competencias laborales pueden ser intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas, empresariales.
- El Manual de Funciones y Competencias Laborales permite establecer los parámetros que alinea el talento humano, los estándares de gestión de calidad y el modelo de control interno apropiados para racionalizar la planta de personal, perfeccionamiento y evaluación del desempeño.

Bibliografía.

- Alles, M. (2015). *Gestión por competencias*. Buenos Aires (Argentina): Granica.
- Chávez, G. (2012). *Manual para el diseño de normas de competencia laboral*. México D.F (México): Panorama .
- Cruz, P., & Vega, G. (Agosto de 2013). *La Gestión de Competencias*. Santiago de Chile, Chile.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (18 de Marzo de 2015). *Manual de Funciones y de Competencias Laborales de la Planta Temporal de Personal*. Bogotá, Colombia.
- García, M. (8 de Septiembre de 2008). *Las competencias laborales del contador público en el área económica. Avances en el marco teórico*. México D.F, México.
- Herrera, A. (Febrero de 2015). *Competencias laborales en los colaboradores del Departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia Huehuetenango*. Tegucigalpa, Guatemala.
- Lema, V. (12 de Diciembre de 2016). *Diseño de Puestos y Manual de Funciones para el Reclutamiento del Personal CARMELITA 1*. Milagro, Guayas, Ecuador.
- Lladó, D., Sánchez, L., & Navarro, M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Washington (Estados Unidos): Palibrio.
- Llerena, V. (Febrero de 2018). *Plan de Vinculación con la Sociedad 2014-2019*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Mojica, C., Perdomo, S., & Cuello, J. (Marzo de 2014). *Diseño del Manual de Funciones y Diccionario de competencias laborales para 15 cargos administrativos de la empresa servicios petroleros Oil y Gas de la ciudad de Bogotá*. Bogotá, Colombia.
- Moreno, C. (3-4 de Julio de 2014). *Las Competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica*. México D.F, México.
- Plaza Mayor Convenciones y Exposiciones S.A. (Marzo de 2015). *Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales*. Bogotá, Colombia.
- Sánchez, B. (14 de Abril de 2015). *Guía de competencias laborales, organizacionales y comportamentales de trabajadores oficiales*. Bogotá, Colombia.
- Sandoval, F., & Pernaletе, D. (3 de Septiembre de 2014). *Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales*. Caracas, Venezuela.
- Solórzano, F. (Diciembre de 2016). *Manual de Funciones del Personal Administrativo de la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional S.A*. Milagro, Guayas, Ecuador.

Uribe, A., Aristizabal, A., Barona, A., & López, C. (Junio de 2009). Competencias Laborales del Psicólogo Javeriano en diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. Barcelona, España.

Vélez, C. (Marzo de 2015). Articulación de la educación con el Mundo Productivo. Competencias Laborales. Bogotá, Colombia.