

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo</p>	<b>ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-03
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 1 de 12

## MANUAL DE CARGOS Y PERFILES POR COMPETENCIAS PARA LA FÁBRICA DE ALIMENTOS PROALCON

ALEJANDRA PÉREZ HINCAPIÉ  
E-mail: alejap0506@hotmail.com

ANA MARÍA MONTOYA BETANCUR  
E-mail: anamontoyamb@gmail.com

**Institución Universitaria de Envigado**  
**2017**

**Resumen:** El presente artículo contiene los principales hallazgos de la investigación sobre los elementos de un manual de cargos y perfiles por competencias para la Fábrica de Alimentos Proalcon, que contribuya a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la empresa; para llegar a dicho resultado, se describieron los cargos y perfiles de la empresa, se identificaron las competencias necesarias para el desarrollo de los cargos y finalmente, se estructuró la información conforme a las necesidades de la empresa. Este trabajo se encuentra desarrollado desde la óptica de la psicología organizacional y se basa en planteamientos teórico-prácticas sobre la gestión de recursos humanos por competencias.

**Palabras clave:** *Cargos, Perfiles, Competencias, Política de calidad, Eficiencia, Manual.*

**Abstract:** This article contains the main findings of the research on the elements of a manual of positions and profiles by competencies for the Proalcon Food Factory, which contributes to the efficiency of production processes and the quality policy of the company; To arrive at this result, the positions and profiles of the company were described, the necessary competencies for the development of the positions were identified and finally, the information was structured according to the needs of the company. This work is developed from the perspective of organizational psychology and is based on theoretical-practical approaches on the management of human resources by competencies.

**Key words:** *Positions, Profiles, Competences, Quality policy, Efficiency, Manual.*

### 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones requieren ser administradas eficientemente para poder sobrevivir, y ello exige una forma efectiva de gestión, la cual no sólo debe enfocarse en la visión y la misión de acuerdo con un plan estratégico, sino también en un adecuado proceso de administración del talento humano.

Un manual de cargos y perfiles se convierte en una herramienta que contribuye sustancialmente a la eficiencia de varios de los procesos que conllevan a la productividad empresarial, entre ellos la selección de personal, la inducción, la capacitación, la evaluación del desempeño, entre otros aspectos, sin dejar de lado las actuales normas de calidad.

En lo que tiene que ver propiamente con la descripción de cargos y perfiles, es entendible que parten de un análisis de los elementos que constituyen el cargo, así como de lo que requiere una persona para desempeñar ese cargo, al respecto Dolan, Schuler y Valle (2003) señalan que:

El análisis de puesto de trabajo, es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se está llevando a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias (p. 57).

Adicionalmente Dolan et al. (2003) aseguran, que:

Además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los recursos humanos, tales como, selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones (p. 58).

Por otra parte, en lo que tiene que ver con el contenido de un análisis de puesto López (2010) señala que

El análisis de puestos, debe permitir reunir y analizar información sobre: el

contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas, el tipo de personas que deben contratarse para esa posición (p. 133).

El análisis de cargos, contribuye sustancialmente para que las empresas ya no se vean como un conjunto de áreas que trabajan independientemente para alcanzar resultados individuales, sino como una organización constituida en un todo integral, que exige un cambio en las personas que las dirigen y un cambio en todo el personal que trabaja en tales organizaciones. Hoy en día la fuerza laboral es reconocida como el recurso más importante que poseen las empresas, y para ello dicho recurso debe contar con una clara delimitaciones de sus cargos y perfiles.

En el mundo empresarial de hoy, en el que se impone la Gestión por competencias, es procedente levantar manuales de cargos y perfiles por competencias; es así como, el enfoque por competencias ha sido desarrollado y abordado por diferentes autores, dentro de los que se destacan Ansorena (1996), Chiavenato (2002), Alles (2005), Levy (2003), López (2010), Marín (2011), Pereda (2005), Urdaneta (2001) y

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo</p>	<b>ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-PI-32
		Versión: 01
		Página 3 de 12

Wilches y Londoño (2008); dicho enfoque se encuentra cada vez más extendido dentro de la gestión del talento humano de las organizaciones de todo tipo. Precisamente, la adopción del enfoque de competencias incluye utilizar técnicas que permitan evaluar y desarrollar los comportamientos de los colaboradores, siempre en función de las exigencias que son propias del puesto de trabajo.

En el caso particular de la Fábrica de Alimentos Proalcon, se ha evidenciado que para una acertada gestión del talento humano, y de cumplimiento de las normas de calidad, es necesario ajustar sustancialmente la descripción de los diferentes cargos que den cuenta de manera acertada del que hacer en cada uno de los puestos de trabajo, y así mismo establecer los perfiles requeridos que permitan conocer las competencias que requieren las personas para desempeñar los diferentes cargo.

Por consiguiente, se hace importante diseñar un manual de cargos y perfiles por competencias que de un lado responda claramente a las necesidades de la

organización y de otro, que permita la obtención de datos que garanticen una información detalla de las tareas para poder configurar y delimitar las funciones y perfiles de los cargos que ejercen cada uno de los empleados que integran dicha organización; Desde el qué, el cómo, el cuándo y el por qué lo hacen.

## 2. METODOLOGÍA

Este trabajo se ampara bajo una tipología de investigación descriptiva; el cual tiene la finalidad de describir situaciones, eventos y hechos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Precisamente, “los estudios descriptivos buscan una orientación específica de las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis riguroso; permitiendo medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández et al., 2006, p. 60).

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo</p>	<p><b>ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO</b></p>	<p><b>Código:</b> F-PI-32</p>
		<p><b>Versión:</b> 01</p>
		<p><b>Página</b> 4 de 12</p>

También tiene un enfoque fenomenológico, pues como lo dice Hernández et al. (2006) “los métodos fenomenológicos estudian la realidad cuya esencia depende del modo en que es vivida y percibida por el sujeto, una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano” (p. 81).

Se llevó a cabo un trabajo de campo desde un enfoque mixto, ya que contiene elementos cualitativos y cuantitativos de análisis. Desde una óptica cualitativo, siguiendo las pautas Hernández et al. (2006), este estudio se vale de datos sin medición numérica para descubrir o establecer preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

El alcance de este estudio es descriptivo; en este tipo de estudio, como su nombre lo indica se busca describir fenómenos, situaciones, etc.; además, cuenta con un método No experimental y su diseño es Transeccional descriptivo, ya que se trata de un diseño que busca proporcionar descripción.

Como instrumentos de recolección de información se emplearon la entrevista semi-estructurada y la observación participante.

### 3. DISCUSIÓN

Revisada la información existente, y una vez indagados propietarios y trabajadores, se encontraron los siguientes hechos y aspectos sobre el direccionamiento estratégico, el plan de desarrollo, la estructura orgánica, la planta de cargos, y la descripción y perfil de cargos, los cuales dan cuenta del nivel organizativo de la fábrica.

Es importante que la empresa tenga en cuenta las definiciones y descripciones de cada una de las competencias generales y específicas de cada cargo; con relación a las competencias generales, se establecen las siguientes:

- **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar

comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

- **COMUNICACIÓN:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
- **LIDERAZGO:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, fijando objetivos, prioridades y realizando feedback.
- **DESARROLLO DE RELACIONES:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas

y de calidad, o redes de contactos con distintas personas.

- **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores, siendo capaz de identificar los riesgos y saber cuándo abandonar.
- **DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS:** Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los Colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
- **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto

estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- **MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIO:** Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
- **HABILIDADES MEDIÁTICAS:** Esta asociadas a la efectiva utilización de los medios de comunicación y su aplicación oportuna, implicando desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, grabación de CD, teleconferencias, entre otras, comunicando lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico porque hace referencia a los medios.
- **TRABAJO BAJO PRESIÓN:** Capacidad para conservar la calma y la serenidad en situaciones de trabajo que involucren un alto grado de funcionamiento en un

lapso muy breve de tiempo. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A partir de los instrumentos de recolección de información se describieron los diferentes cargos de la fábrica, cuya información no existía de manera documentada. La descripción de cada uno de los cargos, con su respectivo perfil por competencia se encuentra en el punto 6 del presente trabajo.

A partir de la misión y visión de la fábrica, las cuales se encontraron escritas, se deducen las competencias genéricas, aquellas comunes a todos los cargos; así mismo para determinar las competencias del cargo, se dedujeron de las responsabilidades consignadas en la descripción de cada cargo.

Aquellas competencias corporativas, comunes a todos los cargos, se dedujeron de la Misión y Visión de la fábrica.

Una vez descritos los diferentes cargos de la fábrica, y específicamente a partir de las

responsabilidades propias de cada cargo se dedujeron las competencias particulares; con las competencias genéricas para todos los cargos de la fábrica y con las específicas, propias de cada cargo se conforma el diccionario de competencias, donde se define cada competencia y se detallan los niveles de la misma.

Las competencias necesarias para el personal que ocupa los diferentes cargos de la Fábrica de Alimentos Proalcon, de tal suerte que contribuyan a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la empresa, se dedujeron de la Misión y Visión de la fábrica, así como de la descripción de cada uno de los cargos.

Se describió cada uno de los cargos de la fábrica, desde el cargo del Gerente, pasando por los domiciliarios, hasta el cargo de oficios varios; la descripción incluyó el nombre del cargo, el cargo del jefe inmediato, el propósito del cargo, las principales actividades y funciones.

Se dedujo el perfil de cada cargo; el cual incluyó formación académica, conocimientos

específicos, experiencia y entrenamiento requerido.

Se identificaron las competencias requeridas para cada cargo, incluidas las competencias genéricas, comunes a todos los cargos de la fábrica.

El manual de cargos y perfiles para la Fábrica de Alimentos Proalcon, es la fusión de la descripción de los cargos, los perfiles y el diccionario de competencias.

La descripción de cargos ha permitido que los ocupantes reflexionen con respecto a su quehacer cotidiano; para la empresa significa contar con una herramienta que le permite de manera organizada establecer el que hacer en el marco de sus actividades productivas y administrativas.

El hecho de plantear competencias genéricas, comunes a cada cargo, le permite a la fábrica promover y mantener una imagen corporativa propia a partir del desarrollo de las mismas y de la exigencia a quienes ingresen como parte de la misma.

Si bien el desarrollo organizacional de la fábrica ha sido bajo, la descripción y perfil de cargos adelantada le permite a la empresa cimientos para el desarrollo de otras herramientas y procesos propios del que hacer organizacional de toda empresa que pretende ser viable en un mercado cada vez más competitivo.

Es importante que la fábrica Proalcon, en cabeza de sus propietarios y/o gerencia mantengan el interés por organizarse, de tal suerte que cada vez más se acerquen a una empresa viable y sostenible en el actual mercado competitivo.

La descripción y perfil de cargos es un pilar fundamental para que la empresa continúe promoviendo y desarrollando herramientas que le contribuyan sustancialmente a su crecimiento organizacional.

Es importante evaluar el nivel de competencias en los empleados de tal suerte que tal diagnóstico se convierta en insumo para programas de capacitación que permita cerrar la brecha que pudiera existir.

Una ulterior investigación puede bien dirigirse a evaluar el nivel de competencia de los empleados y la productividad relacionada.

#### **4. CONCLUSIONES**

Los resultados de esta investigación se constituyen en una propuesta de un manual de cargos y perfiles por competencias para la Fábrica de Alimentos Proalcon, que contribuya a la eficiencia de los procesos productivos y a la política de calidad de la empresa; para lograr identificar los cargos, realizar los respectivos perfiles e identificar las competencias de cada uno de los miembros de la organización, se estableció que las características y exigencias de cada cargo de la organización giran en torno a una serie de competencias generales que deben desarrollarse en mayor o en menor medida por el personal, dependiendo de las funciones que cumple cada individuo para la entidad.

Las diferentes competencias identificadas se encuentran intrínsecamente relacionadas con características propias de cada cargo

como es el caso del nivel educativo, los conocimientos específicos y la experiencia laboral; tales características también se encuentran medidas por una serie de exigencias determinadas por el cargo superior a quien reporta, la misión del cargo, los recursos físicos bajo su responsabilidad, el tipo y alcance de las decisiones, las relaciones internas y externas y las responsabilidades y resultados esperados del cargo.

Se lograron identificar las diferentes competencias de cada uno de los cargos que la Fábrica de Alimentos Proalcon posee para su adecuado funcionamiento, pero a su vez, se pudo proponer un listado de competencias generales y específicas con las cuales no contaba dicha organización.

Mediante el desarrollo de este estudio se estipula un manual de funciones en el cual se realiza una descripción de los cargos del personal de la Fábrica de Alimentos Proalcon por competencias; de esta forma se mejoraría en todo el sistema, tanto en la eficiencia de los grupos de trabajo como en las relaciones interpersonales. De la misma forma, cuando

los empleados conocen las expectativas relacionadas con sus metas, se espera que existan mejores resultados en los dos aspectos mencionados (eficiencia y relaciones).

El proceso de definición de las competencias laborales debe ser un trabajo riguroso y sistemático, en el que existe un análisis exhaustivo de la información recolectada, tanto desde el punto de vista de las teorías organizacionales como desde el punto de vista de la Organización, para garantizar la pertinencia de las competencias elegidas, así como de sus significados de manera que reproduzca la realidad organizacional.

Las competencias laborales están cada vez más extendidas dentro de la Gestión de Recursos Humanos de las organizaciones de todo tipo, y a esa realidad no puede escapar la empresa de Alimentos Proalcon. La razón de la aceptación de este enfoque por competencias se puede considerar que se encuentra en las ventajas que aporta a la gestión de las personas que conforman una empresa, al permitir que ésta sea más eficaz

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo</p>	<b>ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-PI-32
		Versión: 01
		Página 10 de 12

y, en consecuencia, su personal sea más útil y rentable para la entidad.

## REFERENCIAS

- Acosta, S., & Pardi, C. (2011). *Propuesta de un manual de descripción de cargo aplicado a la dirección técnica de la fundación para el desarrollo del deporte del Estado Sucre (FUNDESU) para el año 2011*. Cumaná (Sucre – Venezuela): Universidad de Oriente.
- Agudelo B., Mónica M. y Alzate C., Aida. (2004). *Propuesta metodológica para la implementación del sistema de gestión del talento humano basado en competencias aplicado a la Empresa Salamanca S.A*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Agudelo G., A. F., Castañeda T., P. A., & Rojas S., L. M. (2009). *Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora CI Coffee INN de la ciudad de Pereira (Risaralda)*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Albert, M. (2006). *La investigación educativa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Argentina: Granica.
- Ansorena C., A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos*. Bogotá: Grupo Planeta.
- Aranciba, V., & Díaz, R. (2002). El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Psyque*, 11(2), 207-214.
- Aristizabal, M. y Quiceno, S. (2011). *Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias dentro de las organizaciones*. Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
- Badilla, L. (2001) *Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina. Nociones sobre el concepto de competencias*. Recuperado de <http://www.cumex.org.mx/archivos/ACERVO/Tuning.pdf>
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México, McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- DeCenzo, D. A. & Robbins, S. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- Dolan, S., Schuler, R., & Valle, R. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Echavarría J., M. T. (2000). Componentes de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (9), 1-43.
- Echeverry C., I. (1994). *Gerencia de servicio al cliente y comunicaciones*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana – Facultad de Comunicación Social.
- Escobar P., M. del R. (2001). *Modelo de diagnóstico cultural para una universidad*. Medellín: Universidad

- Pontificia Bolivariana. Facultad de Comunicación Social.
- Franco L., E., Montoya C., C., & Alzate G., L. (2016). *Perfiles de cargo y manual de funciones del personal de salud en la Corporación IPS Comfamiliar Camacol – Coodan*. Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
- Guillén G., C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, R. (2009). *Elaboración del manual de responsabilidades Transportes Hato Viejo S.A*. Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
- Hernández S., R.; Fernández C., C.; y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Ocampo, G. (2011). *Perfiles de cargo para la elaboración del manual de funciones de los empleados de la fundación Horacio de J. Restrepo durante el año 2010*. Envigado: Institución Universitaria de Envigado..
- Levy L., C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión.
- López G., J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Mafla L., N. (2012). *Proyecto de actualización de perfiles y creación de manuales de cargo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Marín P., D. (2011). *Definición de competencias y elaboración de perfiles ocupacionales para la implementación del modelo de gestión humana por competencias en secuencia 24 S.A.S*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- May S., O. (2015). *Necesidades organizacionales con respecto a las competencias de los cargos del Zalmedina Hotel de la ciudad de Cartagena*. Envigado: Institución Universitaria de Envigado.
- Montoya, E. (2011). *Elaboración de funciones de Divertrónica Medellín S.A. durante el segundo semestre 2009 y primero de 2010*. Envigado: Institución Universitaria de Envigado
- Muchinsky, P. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Prentice Hall.
- Pereda M., S. (2005). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pinilla, A. (2001) *Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina. Las competencias en la educación superior*. Recuperado de <http://www.cumex.org.mx/archivos/ACERVO/Tuning.pdf>
- Reimel de C., S. (1998). ¿Para qué se estudia la calidad de vida laboral? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(1), 37-38.
- Restrepo, D. (2013). *Análisis comparativo sobre el concepto de competencias laborales según los autores Martha Alles, Spencer & Spencer y David McClelland*. Envigado: Institución universitaria de Envigado.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez O., O. (2008). *Estructuración del manual de funciones y perfiles del departamento de montajes y mantenimiento Cooperativa Colanta*

- Ltda. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Sánchez, A., Martínez, C., & Marrero, C. (2004). Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes. *Revista Cubana de Educación Superior*, 24, 53-65.
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 660-675.
- Santos, S., & Espitia, J. (2003). Competencias laborales: Identificación, normalización, formación y certificación. *Revista normas y calidad*, 18(57), 26-30.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Suárez, R., & Domínguez, O. (2006). Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo-organización: Modelo de aplicación en la industria gráfica colombiana. *Cuadernos de Administración*. 19, 81-101.
- Tolosa A., E. (2014). *Actualización de los manuales de perfiles de Cargos de Mineros S.A.* Medellín: Universidad de Antioquia.
- Toro Á., F. (2002). *Desempeño y productividad: Contribuciones de la Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel.
- Torres E., J. M., & Urbina L., O. (2006). Perfiles profesionales, funciones y competencias del personal de Enfermería en Cuba. *Educación Médica Superior*, 20(1), 1-36.
- Umaña M., E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. Costa Rica: UNED.
- Urdaneta B., O. (2001). *Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano*. Bogotá: 3r Editores.
- Wattíez, R., Quiñónez, C., & Gamarra, M. (2001). *Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina. Competencias*. Recuperado de <http://www.cumex.org.mx/archivos/ACERVO/Tuning.pdf>
- Wilches R., A., y Londoño L., M. (2008). *Diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias para la unidad de emprendimiento empresarial de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Zayas A., P. (2011). El proceso del análisis y la descripción con las especificaciones para confeccionar la matriz de las competencias y construir el perfil del cargo o de ocupación. Ejemplo de dependiente gastronómico en la rama turística. *Turismo y Desarrollo Local*, 4(9), 1-15.

### C.V.

**Alejandra Pérez Hincapié:** Estudiante de Psicología de la Institución Universitaria de Envigado.

**Ana María Montoya Betancur:** Estudiante de Psicología de la Institución Universitaria de Envigado.