



## PERFIL PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Luis Guillermo Rojas Gómez<sup>1,2</sup>

---

1 Psicólogo, Especialista en gerencia de recursos humanos y Especialista en Pedagogía para el desarrollo del aprendizaje autónomo. Docente investigador del Grupo de Formación humana.

2 Asistentes de investigación: Tatiana Gisela Nivia G, Katherine Rocha, Elvia Florez Ospina, Felix Darío Parga C, Oscar Orlando Rocha, Carlos Ernesto Páez, Claudia Rueda Rojas, Yjenny Rodríguez R.

Las situaciones que enfrentan los administradores de empresas tales como búsqueda de empleo, mejoramiento laboral o creación de empresas y la necesidad de las organizaciones y de las instituciones educativas de responder a las cambiantes exigencias del mundo de hoy, determinaron la necesidad de realizar una investigación que permitiera proponer una serie de competencias que, al desarrollarlas, puedan ayudar a solucionar las necesidades de estudiantes de administración, organizaciones e instituciones educativas.

La investigación plantea como objetivo general, determinar el perfil profesional, por competencias, del administrador de empresas y como objetivos específicos, determinar las competencias profesionales del administrador de empresas promovidas por las instituciones de educación superior y explorar las competencias profesionales del administrador de empresas en el campo laboral actual.

¿Por qué determinar el perfil con base en competencias? La definición de competencias en el contexto empresarial, designa un conjunto de elementos o factores asociados al éxito de las personas en su desempeño laboral y permite predecir con fiabilidad, la adecuada adaptación de estas a los problemas de la vida laboral cotidiana. Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se usan y ponen a funcionar en el momento de ejecutar una labor ocupacional, generando desempeños sobresalientes.

## Procedimiento

Inicialmente se recopiló información de 15 instituciones de educación superior y se procedió a su análisis, identificando las principales competencias que cada una ofrece desarrollar en sus estudiantes.

Paralelamente, se identificó otras competencias a partir de perfiles de cargo de profesionales de administración recopilados y se hizo la revisión teórica pertinente, dando como resultado una propuesta inicial de 84 competencias.

Seguidamente, con base en toda esta información y la consignada en el marco teórico, se procedió a seleccionar las 19 competencias mas representativas, a describirlas y a precisar sus elementos esenciales apoyados en la metodología del SENA<sup>3</sup>.

Posteriormente, las 19 competencias, se sometieron a la validación de 35 profesionales de la administración en ejercicio, efectuando los ajustes correspondientes.

En la definición de competencias del administrador de empresas, se dio por sentado que el profesional, a través de su formación primaria y secundaria, ha desarrollado competencias básicas y genéricas como la comunicación, lectura, escritura, ca-



pacidad de adaptación, emprendimiento, visión global, manejo y análisis de información, orientación al servicio y liderazgo en los niveles necesarios para ingresar a la carrera universitaria y, además, los ha perfeccionado durante la misma, por esta razón y porque la investigación resultaría demasiado extensa, no se definieron estas competencias.

El desarrollo de la investigación permite sugerir el seguimiento y profundización en la descripción de las competencias en diferentes ámbitos productivos y organizaciones ajustándolas según los requerimientos específicos.

Finalmente, la investigación permitió formular las siguientes conclusiones y recomendaciones:

**Conclusiones.** A pesar de que se pueden identificar unas competencias profesionales del administrador de empresas, cada organización por su propia naturaleza y por sus valores, necesidades y cultura particular, redefinen dichas competencias otorgándoles énfasis y características especiales.

La definición de las competencias profesionales del administrador de empresas proporciona a las organizaciones parámetros claros para visualizar el cumplimiento de sus metas y su competitividad; al profesional una visión de las exigencias a las cuales deberá ajustarse y a las instituciones educativas, un panorama

3 ZÚÑIGA, Luis Enrique. Metodología para la elaboración de normas de competencias laboral. Bogotá, SENA, 2003

del conocimiento, del saber hacer y de las características personales que debe desarrollar en sus estudiantes.

La misión, visión, políticas organizacionales y la cultura de una compañía conduce a que un profesional dirija sus competencias a mejorar los métodos y procedimientos administrativos con base en conceptos de calidad total. Es decir, no solo basta con que el profesional posea determinadas competencias, sino que el medio debe favorecer su desempeño y desarrollo.

Los cambios permanentes del entorno empresarial hacen que las competencias no sean estáticas, sino que estas se deben perfeccionar permanentemente, por lo cual, tanto el profesional como las organizaciones, deben encontrar mecanismos para promover su desarrollo constante.

La cultura de las competencias no se encuentra clara en las diversas organizaciones, ni instituciones educativas. Cada una de estas ofrece o exige desempeños de acuerdo con criterios particulares.

**Recomendaciones.** Profundizar la descripción de las competencias propuestas en la presente investigación y redefinirlas o definir otras, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de sectores específicos de la economía y de las características especiales de algunas organizaciones.

Continuar las investigaciones sobre competencias del administrador de empresas, para poder ampliar y precisar su definición y complementarla en términos de rango de aplicación, conocimientos esenciales y evidencias requeridas.

Definir competencias del administrador de empresas para cada una de las áreas de desempeño hasta lograr consolidar definiciones que se ajusten a las necesidades del país.

Con base en esta descripción de competencias revisar y ajustar currículos y estrategias de formación de las instituciones de educación que forman administradores de empresas, teniendo en cuenta que este no es un proceso terminado y definitivo sino que depende de las necesidades de los distintos entornos.

Encontrar mecanismos que ayuden a las organizaciones a fijar metas y políticas administrativas, basadas en la aplicación y desarrollo constante de las competencias profesionales, en función del propio desarrollo empresarial, involucrando todas las áreas de la organización.

Realizar seguimientos permanentes a los profesionales que se encuentren al servicio de las distintas organizaciones con el fin de desarrollar permanentemente en el profesional, tanto sus habilidades personales como laborales.

## Resultados

Como resultado del análisis de toda la información recolectada en las universidades, en los perfiles de cargo de administradores de empresas y en el análisis teórico, se obtuvo la descripción de 19 competencias fundamentales del administrador de empresas, las cuales se presentan a continuación:



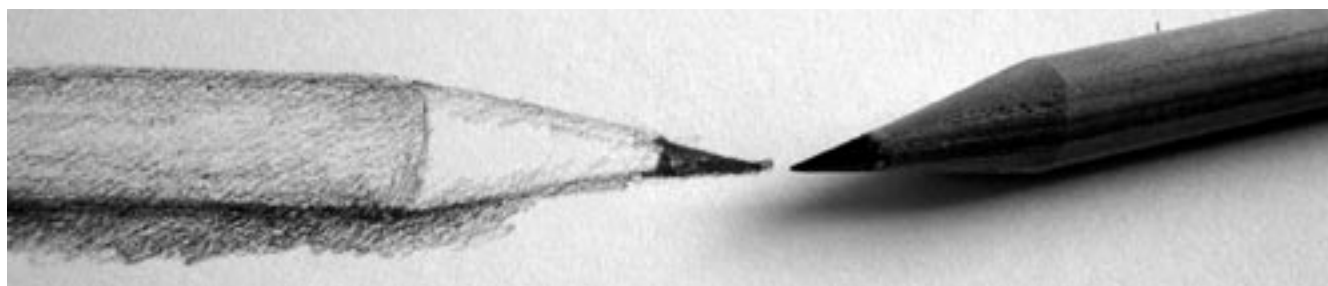
## Competencias del Administrador de Empresas

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS DE COMPETENCIA	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
TRABAJO EN EQUIPO	Promover el trabajo en equipo teniendo como referencia los objetivos estratégicos de la organización.	<p>1. Conformar equipos de trabajo acordes con los objetivos y políticas organizacionales.</p> <p>2. Negociar conflictos de manera pacífica, teniendo como referencia las políticas de la organización.</p> <p>3. Facilitar el desempeño de cada uno de los miembros del equipo acorde con sus capacidades y los resultados esperados por la organización</p>	<p>a) Los integrantes del equipo son seleccionados de acuerdo con sus capacidades teniendo en cuenta las políticas organizacionales</p> <p>b) El equipo de trabajo definido está acorde con los requerimientos de cumplimiento de objetivos para la organización.</p> <p>a) Los conflictos son solucionados teniendo en cuenta los sentimientos y necesidades del otro y que beneficien los resultados del equipo.</p> <p>b) Se utilizan métodos de solución constructivos para llegar a soluciones equitativas que benefician el funcionamiento del equipo y apoyan los objetivos organizacionales.</p> <p>a) El desarrollo de las labores es promovido según lo establecido participativamente y de acuerdo con las políticas de la organización</p> <p>b) La evaluación del desempeño de los miembros del equipo es realizada con criterios de equidad y de apoyo al logro de objetivos organizacionales.</p>
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Formular propuestas y soluciones con base en ideas novedosas teniendo en cuenta los requerimientos y políticas de la organización.	<p>1. Detectar oportunidades de mejoramiento en los procesos productivos teniendo como base el contexto de calidad manejado por la organización.</p> <p>2. Evaluar las acciones propuestas considerando el mayor número de alternativas, con criterios de optimización de los procesos y el logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>a) Las insuficiencias en el proceso productivo son detectadas a tiempo de acuerdo con las estrategias y conceptos de calidad organizacionales</p> <p>a) Las acciones que se implementan son eficaces, concretas y optimizan los procesos productivos acorde con las políticas de la organización.</p>



<p>CREACIÓN DE SU PROPIA EMPRESA</p>	<p>Gestionar la creación de su propia empresa de acuerdo con la normatividad vigente y las necesidades del mercado</p>	<p>1. Documentar la viabilidad de la organización teniendo en cuenta la legislación vigente.</p> <p>2. Definir el campo de acción de la empresa con base en las características y necesidades del mercado.</p>	<p>a) La viabilidad de la organización se analiza conforme a las leyes y normas nacionales e internacionales de funcionamiento y exigencias de calidad.</p> <p>a) El diseño del producto o servicio cumple con los requerimientos del usuario final.</p>
<p>DESARROLLO DE SU PROPIA EMPRESA</p>	<p>Asegurar el crecimiento y competitividad de la empresa con base en la legislación existente y las exigencias del mercado</p>	<p>1. Planificar el desarrollo de la organización teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos</p> <p>2. Trazar la estrategia administrativa de la organización acorde con las proyecciones establecidas.</p>	<p>a) El plan de desarrollo asegura la disponibilidad de recursos en la cantidad y tiempo requeridos por las necesidades de la empresa</p> <p>a) Las instancias y procesos se ajustan a lo establecido dentro del proyecto de desarrollo y la naturaleza de la organización</p> <p>b) Las metas, estrategias y objetivos son evaluados para determinar si son alcanzables para la empresa teniendo en cuenta las condiciones del entorno.</p>
<p>CREACIÓN DE EMPRESAS</p>	<p>Formular y desarrollar un proyecto empresarial innovador basado en las oportunidades del mercado y el logro de proyecciones propuestas.</p>	<p>1. Diseñar el proyecto empresarial innovador basado en los requerimientos de los accionistas o socios.</p> <p>2. Definir los logros y objetivos a alcanzar dentro del proyecto de acuerdo con los alcances y términos definidos por el mercado.</p> <p>3. Determinar los recursos a utilizar en el proyecto, teniendo en cuenta las proyecciones establecidas.</p> <p>4. Documentar e informar acerca de la situación actual del mercado para la ejecución del proyecto empresarial.</p> <p>5. Desarrollar el proyecto empresarial de acuerdo con criterios éticos, profesionales y la normatividad vigente</p>	<p>a) La evaluación del proyecto se documenta para valorar las expectativas de los socios de acuerdo con las condiciones del mercado.</p> <p>b) El diseño del proyecto esta basado en una idea o estrategia innovadora teniendo en cuenta la competencia en el mercado</p> <p>a) Los logros y objetivos corresponden a los recursos disponibles y a las características del mercado.</p> <p>a) Los recursos son los necesarios para la ejecución del proyecto de acuerdo con las proyecciones especificadas.</p> <p>a) El producto o servicio se define con base en datos y hechos de la situación real del mercado.</p> <p>a) La administración desarrolla el proyecto siguiendo las especificaciones y proyecciones cumpliendo con la legislación vigente y la ética profesional</p> <p>b) El proyecto será evaluado con base en criterios establecidos en la normatividad vigente.</p>

<p>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>Promover el desarrollo de las competencias de los trabajadores llevándolos a alcanzar su óptimo perfeccionamiento teniendo en cuenta los objetivos individuales y organizacionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las competencias de cada miembro del grupo de trabajo acordes con las políticas, misión, visión y objetivos de la organización</li> <li>2. Definir los recursos y herramientas necesarias para el adecuado desempeño de cada uno de los trabajadores de acuerdo con las políticas organizacionales</li> <li>3. Evaluar los desempeños e implementar acciones de mejoramiento continuo de acuerdo con las políticas de calidad de la organización.</li> </ol>	<p>a) Las competencias serán determinadas con la participación de los mismos trabajadores y de todas las instancias de la organización de acuerdo con las políticas vigentes.</p> <p>a) La distribución de recursos y herramientas fomentarán la comunicación y participación de los trabajadores de acuerdo con las políticas de la organización.</p> <p>a) El desarrollo individual será evaluado previo establecimiento de acuerdo de resultados y medios con cada trabajador con base en las políticas de la organización.</p>
<p>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Coordinar personas en la ejecución de procesos y procedimientos para aumentar la productividad y competitividad acorde con los objetivos organizacionales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijar objetivos, políticas y procedimientos y darlos a conocer claramente de acuerdo con las metas de la organización</li> <li>2. Promover un adecuado ambiente laboral para el desarrollo de las labores diarias de acuerdo con los objetivos de la organización</li> <li>3. Evaluar el desempeño de acuerdo con los sistemas de gestión de calidad de la organización</li> <li>4. Orientar la selección, capacitación y promoción de las personas de acuerdo con las políticas y metas de la organización</li> </ol>	<p>a) Los objetivos, políticas y procedimientos serán determinados con la participación de los trabajadores y los directivos de acuerdo con los objetivos organizacionales y la normatividad vigente.</p> <p>b) Los objetivos, políticas y procedimientos se fijarán bajo parámetros de calidad (normas iso, por ejemplo)</p> <p>a) El clima organizacional se verificará permanentemente a través de mecanismos de retroalimentación continua y eficaz acorde con las políticas de la organización.</p> <p>a) la evaluación del desempeño se hará con base en acuerdos previos con los trabajadores sobre los resultados esperados, de acuerdo con criterios de calidad establecidos en la organización.</p> <p>a) Las labores administrativas serán claras para cada uno de los trabajadores acorde con las políticas de la organización.</p>



<p>ÉTICA</p>	<p>Desarrollar actividades y procesos teniendo en cuenta la ética del administrador, con base en los objetivos de la organización</p>	<p>1. Aplicar conocimientos y habilidades profesionales para lograr eficiencia y eficacia de la organización de acuerdo con políticas y normas vigentes</p> <p>2. Desempeñar su profesión usando al máximo todas sus capacidades y habilidades de acuerdo con los objetivos y políticas de la organización.</p>	<p>a) Los conocimientos y habilidades serán usados bajo la normatividad del código de ética del administrador</p> <p>a) El uso de capacidades y habilidades se hará de forma confiable y responsable, buscando obtener los mejores resultados para la organización y el beneficio de la comunidad con base en las normas legales vigentes</p>
<p>SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</p>	<p>Resolver desacuerdos interpersonales teniendo en cuenta los objetivos, políticas y estrategias de la organización.</p>	<p>1. Detectar los conflictos oportunamente y dar solución dentro del marco laboral teniendo como base el contexto en el cual se presentan y las políticas de la organización.</p> <p>2. Obtener acuerdos entre las partes teniendo como base las reglas y políticas establecidas.</p> <p>3. Facilitar la libre discusión de diferentes puntos de vista de acuerdo con los objetivos y políticas de la organización.</p>	<p>a) Establecer canales de comunicación claros, ágiles y de fácil acceso para todos acordes con las políticas de la organización.</p> <p>a) Los conflictos son solucionados de manera pacífica y equitativa favoreciendo los resultados organizacionales</p> <p>a) Escuchar imparcialmente las partes involucradas basándose en datos y hechos.</p>
<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>Elegir entre dos o más opciones, la de mayor conveniencia, teniendo en cuenta los objetivos, valores y políticas de la organización.</p>	<p>1. Analizar e interpretar la información relativa al objeto de toma de decisión de acuerdo con las metas organizacionales (incluidos los resultados económicos)</p> <p>2. Establecer criterios y valorar las alternativas propuestas de acuerdo con las políticas de la organización</p>	<p>a) La información recibida será completa y pertinente a la toma de decisiones de acuerdo con las políticas organizacionales.</p> <p>+</p> <p>a) Los criterios y alternativas para la toma de decisiones estarán conformes con las estrategias organizacionales.</p>
<p>PROMOCIÓN DE CAMBIOS</p>	<p>Proponer ideas y participar activamente en acciones tendientes a maximizar la productividad, y competitividad de acuerdo con criterios de calidad y los objetivos de la organización.</p>	<p>1. Identificar oportunidades de mejoramiento y liderarlas teniendo en cuenta los objetivos organizacionales,</p> <p>2. Idear, nuevas formas de ejecutar las labores con base al sentido de pertenencia y las políticas de la organización</p> <p>3. Orientar y recomendar transformaciones en la organización teniendo en cuenta las necesidades de adaptación de la misma.</p>	<p>a) Las falencias y oportunidades serán identificadas con base en los indicadores definidos acordes con los objetivos de la organización.</p> <p>a) Los cambios propuestos se fundamentan en el análisis continuo del desempeño de la organización acordes con las necesidades de adaptación.</p> <p>a) La participación de los trabajadores será fundamental en la orientación y recomendación de ideas innovadoras acordes con la misión y visión de la organización.</p>

<p>DIRECCIÓN</p>	<p>Orientar personas acciones y procesos de la organización de acuerdo con la normatividad vigente, el objeto social y las metas de la misma.</p>	<p>1. Definir objetivos claros y ambiciosos de acuerdo con las necesidades de la empresa.</p> <p>2. Planificar el desarrollo del trabajo de manera fluida teniendo en cuenta las metas de la organización.</p> <p>3. Retroalimentar permanentemente a los trabajadores de acuerdo con las tareas fijadas y los resultados obtenidos teniendo en cuenta los objetivos de la organización.</p> <p>6. Facilitar la información y los recursos para el desarrollo de las acciones y tareas acordes con los objetivos y políticas de la organización</p> <p>7. Dirigir simultáneamente múltiples actividades teniendo en cuenta las necesidades y proyección de la organización</p>	<p>a) Las directrices de desempeño establecidas son claras y acordes con los objetivos de la empresa</p> <p>a) La distribución del trabajo se hace de acuerdo con los conocimientos y experiencia de los trabajadores y las políticas de la empresa</p> <p>a) La comunicación será directa y fluida en todas las direcciones de acuerdo con las políticas establecidas.</p> <p>a) La información y los recursos serán distribuidos equitativamente de acuerdo con las necesidades de la organización</p> <p>a) Las instrucciones a seguir para el logro de los objetivos propuestos serán las pertinentes a cada grupo o área y acordes con la visión y misión establecidas.</p> <p>b) La orientación de procesos permitirá evaluar y corregir a cada área o trabajador, de acuerdo con las políticas y las metas organizacionales.</p>
------------------	---	--	---



<p>CONTROL</p>	<p>Hacer seguimiento a procedimientos y ejecución de labores de acuerdo con los objetivos, estrategias y políticas de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignar responsabilidades con claridad, de acuerdo con políticas y objetivos organizacionales.</li> <li>2. Establecer con precisión procesos, procedimientos e indicadores de cumplimiento logrando un eficiente flujo de trabajo acorde con</li> <li>3. Determinar mecanismos de seguimiento de los desempeños individuales y grupales acordes con las políticas establecidas.</li> <li>4. Identificar situaciones de integración y sinergia, promoverlas y mantenerlas en beneficio del logro de los objetivos de la organización.</li> </ol>	<p>a) Las decisiones se toman con base en la planeación organizacional y los resultados esperados.</p> <p>a) Los parámetros y estándares se validan con base en la comparación de resultados obtenidos acordes con las metas y proyecciones organizacionales.</p> <p>a) Los resultados determinan el ajuste de procesos y actividades estableciendo estándares de calidad y motivación del personal.</p> <p>a) Los mecanismos de observación y revisión de labores favorecen el buen clima organizacional de acuerdo con las políticas establecidas.</p>
<p>OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS</p>	<p>Maximizar la eficiencia de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y de medios, (herramientas, Insumos y suministros) disponibles de acuerdo con las políticas, estrategias y objetivos de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar situaciones de subutilización o uso deficiente de recursos y aplicar correctivos acordes con las políticas y procedimientos de la organización.</li> <li>2. Distribuir los recursos de acuerdo con las necesidades de la organización para el logro de sus objetivos.</li> <li>3. Orientar múltiples actividades al mismo tiempo, facilitando el flujo de trabajo teniendo en cuenta las políticas y prioridades establecidas.</li> </ol>	<p>a) Las falencias serán detectadas a partir del análisis de insumos y resultados para la ejecución de labores acorde con las políticas determinadas.</p> <p>a) La determinación de cual es el mejor y mas oportuno uso de los recursos para su asignación, se hará con base en información permanente obtenida de los propios trabajadores teniendo en cuenta objetivos y políticas organizacionales.</p> <p>a) La información recibida y proporcionada a otros para facilitar el uso de recursos se organizará equitativamente de acuerdo con las políticas de la organización.</p>



SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Resolver discrepancias laborales, de funcionamiento y de resultados de acuerdo con la misión, visión y políticas organizacionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentar la situación problema a través de información clara y oportuna para lograr soluciones a tiempo acordes con las metas organizacionales</li> <li>2. Comprender situaciones problemáticas rápidamente para establecer alternativas de solución acordes con las necesidades de competitividad de la organización.</li> </ol>	<p>a) La información recolectada será pertinente y se basará en datos y hechos conforme a las políticas organizacionales.</p> <p>a) Las soluciones planteadas contarán con la participación de los trabajadores y se ajustarán a las políticas y objetivos organizacionales</p>
ASEGURAR LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Controlar el desarrollo de procesos, procedimientos y tareas de acuerdo con las políticas y objetivos de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observar y revisar los procesos para ofrecer productos o servicios con características que satisfagan las necesidades de los clientes y usuarios.</li> </ol>	<p>a) La calidad se medirá permanentemente con la participación de clientes y trabajadores de acuerdo con las características del mercado.</p> <p>b) Los requerimientos de los clientes son atendidos dentro de los tiempos y normas establecidas por la empresa.</p> <p>c) Los productos y o servicios ofrecidos satisfacen las necesidades de la demanda.</p>
CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	Definir parámetros de medición de desempeños de acuerdo con políticas y criterios de calidad establecidos por la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir cargos y procesos de acuerdo con los objetivos organizacionales</li> <li>2. Identificar e implantar criterios de medición ajustados a la visión y políticas de la organización.</li> <li>3. Planificar, la verificación del cumplimiento de indicadores propuestos de acuerdo con los resultados organizacionales</li> </ol>	<p>a) El control y evaluación de la productividad se efectúa conforme a la característica de cargos y procesos definidos con los trabajadores y las directivas acordes con la visión y políticas organizacionales</p> <p>a) La productividad y eficiencia de los trabajadores se evaluará con criterios claros y conocidos por todos de acuerdo con las políticas establecidas.</p> <p>a) Los niveles de eficiencia son base para la toma de decisiones sobre la distribución de recursos y el mejoramiento de desempeño acordes con las exigencias de calidad de los clientes.</p>
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Garantizar el bienestar de la comunidad a la cual pertenece la organización teniendo en cuenta los objetivos organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por la conservación del medio ambiente de acuerdo con las normas vigentes</li> <li>2. Asegurar el bienestar de los trabajadores y de la comunidad con base en las leyes vigentes y las políticas de la empresa.</li> </ol>	<p>a) El cumplimiento de las normas ambientales será responsabilidad de todos los trabajadores de acuerdo con las leyes y con las políticas establecidas por la organización</p> <p>a) El bienestar de las personas será prioritario de acuerdo con los principios organizacionales.</p>

DESARROLLO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN.	Determinar factores y formas de influir en las condiciones de trabajo y la productividad y competitividad de la organización, con base en la misión, visión y políticas organizacionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar situaciones y procesos que pueden ser mejorados teniendo en cuenta los resultados esperados de la organización</li> <li>2. Desarrollar proyectos de investigación basado en estudios realizados de acuerdo con los objetivos y políticas de la organización.</li> </ol>	<p>a) Las situaciones y procesos a mejorar serán determinados con los trabajadores y los directivos de acuerdo con las políticas y metas organizacionales</p> <p>a) El mejoramiento continuo a través de la investigación serán pertinentes a la organización y a sus necesidades de crecimiento y productividad.</p>
---	---	---	---

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Ma. Joan Amat. Barcelona, Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992
- BENAVIDES Espíndola, Olga. Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá, Mc Graw Hill, 2002
- CRUZ Baranda, Silvia. Una explicación didáctica a la formación de competencias. Bogotá, Cedinpro, 2000
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Administración General. Bogotá, Mc Graw, Hill, 1999
- DUNCAN W, Jack Las ideas y la práctica de la administración. Mexico D.F. Oxford University press, 1999
- El Código de Ética Profesional del administrador de Empresas, Ley 60 de 1981 artículo 25 del Capítulo IV del Decreto No. 2718 del 2 de Noviembre de 1984
- GARZA Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. México D.F: Mc Graw Hill, 1999
- GOMEZ Mejia, Luis R, Balkyn David. Administración. Madrid - España: Mc Graw Hill, 2003
- HELLRIEGEL, Don, Jackson, Susan. Administración. Un enfoque basado en competencias. Thomson editores Bogotá, Colombia 2002.
- KAPLAN, Robert S, Norton, David P El Cuadro de Mando Integral. Barcelona España: Ediciones Gestión 2000, 1997
- KOONTZ Harold, Wehrich, Heinz. Administración. Una perspectiva Global. Onceava edición, México D.F: Mc Graw Hill 1999
- LOZADA Ortiz, Álvaro. Competencias básicas aplicadas al aula. Servicios educativos del magisterio SEM. 2001
- MENDICOA, Gloria Edel. Compiladora. Manual Teórico Práctico de Investigación Social. Buenos Aires, Editorial Espacio, 2000
- OLMEDA Gómez, José Antonio. Ciencia de la Administración teoría de la administración y gestión pública. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. 1999
- RAMÍREZ Cardona, Carlos. Fundamentos de Administración. Segunda edición. Ecoe ediciones, Bogotá, 2002
- RENTERIA Mosquera, Gregorio. Estrategias cognitivas, competencias básicas y laborales.
- TOBÓN, Sergio Formación Basada en Competencias Bogota, Ecoe ediciones 2006
- ZÚÑIGA, Luis Enrique. Metodología para la elaboración de normas de competencias laboral. Bogotá, SENA, 2003
- AUCASI Rojas, Marcelino Perú. [www.enfermeria Peru.com/eduenfer/perfilprof.htm](http://www.enfermeria Peru.com/eduenfer/perfilprof.htm)
- SZLAIFSZTEIN Gabriel Hipótesis y teoría de la organización. <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>
- VARGAS ZUÑIGA, Fernando. Competencia clave y empleabilidad. Uruguay: Cinterfor. 200?. En: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/vargas/pdf/cap2.pdf> -
- EDUCAWEB Nuevas profesiones. Las Competencias Profesionales. En: [Http://www.educaweb.com/edw/seccion.asp?NoticiaID=1732&SeccioID=1804](http://www.educaweb.com/edw/seccion.asp?NoticiaID=1732&SeccioID=1804)
- QUEZADA MARTINEZ Humberto Competencias laborales: evolución y tipologías. Perú, Gestipolis, 2003. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm> - 39k -
- VALLE LEON Isel Sobre competencias laborales. La Habana- Cuba, Gestipolis: 200? En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm> - 95k
- RODRIGUEZ TRUJILLO Nelson ¿Qué son las competencias? Cinterfor. Centro Interamericano de investigación y documentación sobre formación profesional. Uruguay, 200? En [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm)
- <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/glosario.pdf>
- [www.monografias.com/Tecnologia/index.shtml](http://www.monografias.com/Tecnologia/index.shtml)
- GARCIA VIDAL, Gelmar. Consideraciones teóricas en torno al tema de los grupos. Cuba. 200? <http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml>
- AVILA MORALES José. El comportamiento en las etapas del desarrollo humano. Perú, 200? En: <http://www.monografias.com/trabajos16/comportamiento-humano/comportamiento-humano.shtml>