

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION POR
COMPETENCIAS PARA LOS CARGOS DE LOS FUNCIONARIOS DE
FINANCIERA COMULTRASAN

Trabajo de grado

En modalidad de pasantía para optar el título de Psicóloga

Luz Adriana Mojica Almánzar

Mg. Doris Amparo Barreto Osma

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
FLORIDABLANCA, 2008

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION POR
COMPETENCIAS PARA LOS CARGOS DE LOS FUNCIONARIOS DE
FINANCIERA COMULTRASAN

Trabajo de grado

En modalidad de pasantía para optar el título de Psicóloga

Luz Adriana Mojica Almánzar
Pasante de Psicología

Directora

Mg. Doris Amparo Barreto

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
FLORIDABLANCA , 2008

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Floridablanca, _____

Agradecimientos

Reconocer que todos los seres humanos estamos inmersos en la culminación de procesos, me hace reflexionar sobre las adversidades en las que nos enfrentamos día a día; así mismo me hace pensar en la gratitud que se siente hacia las personas que nos ayudan a superar estos obstáculos y a cumplir nuestras metas.

Así quiero agradecer a Dios por brindarme la fortaleza de cumplir a cabalidad esta etapa de mi Vida, y guiarme fielmente en mis desiciones y en mis acciones.

A mis padres por creer en mí, brindarme la confianza y seguridad para alcanzar mis logros, siempre apoyándome incondicionalmente en todo lo que necesite.

A mi hermano por estar constantemente guiándome y permitiendo reconocer cada una de mis fortalezas y debilidades.

A mi cuñada y a mi amiga Tuti, por ser cómplices de mis triunfos y mis tristezas.

Al equipo de trabajo de Gestión Humana en Financiera Comultrasan, quienes fueron los pioneros en mi formación laboral y me consolidaron como una gran profesional, otorgándome la oportunidad de hacer parte del mundo empresarial.

Al cuerpo docente de la Universidad Pontificia Bolivariana por todos los conocimientos impartidos, en especial a la Dra. Doris Barreto por reconocer en mi, a un ser competitivo. A los funcionarios del área administrativa de la Universidad y personalmente a la Dra. Zamanda Duarte, por sus sabias palabras que hacían parte de la construcción de mi proyecto de Vida.

Tabla de contenido

RESUMEN	10
JUSTIFICACION	11
OBJETIVOS	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	12
REFERENTE CONCEPTUAL	14
Antecedentes históricos del concepto de competencias	17
Tipos de competencias	19
Métodos para identificar las competencias	20
Desarrollo de un modelo de competencias	22
Beneficios de un modelo de gestión por competencias	25
Modelo para identificar competencias	29
Niveles de las competencias	31
Validación del modelo	32
PROCEDIMIENTO DESARROLLADO	37
RESULTADOS	41
DISCUSIÓN	59
CONCLUSIONES	60
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	63

Índice de tablas

- Tabla 1. Distribución de la muestra del total de la población
- Tabla 2. Tabulación de los resultados para la definición de competencias del cargo de Gerente de Agencia.
- Tabla 3. Tabulación grupo focal, definición de competencias específicas de cargo de Gerente de Agencia.
- Tabla 4. Tabulación de los resultados para la definición de competencias del cargo de Profesional Microcrédito
- Tabla 5. Tabulación grupo focal, definición de competencias específicas de cargo de Profesional de microcrédito.
- Tabla 6. Tabulación de los resultados para la definición de competencias del cargo de Asesor integral.
- Tabla 7. Tabulación grupo focal, definición de competencias específicas de cargo de Asesor integral.
- Tabla 8. Tabulación de los resultados para la definición de competencias del cargo de Asesor Comercial.
- Tabla 9. Tabulación grupo focal, definición de competencias específicas de cargo de Asesor comercial.
- Tabla 10. Tabulación de los resultados para la definición de competencias del cargo de Cajero
- Tabla 11. Tabulación grupo focal, definición de competencias específicas de cargo de cajero.
- Tabla 12. Tabulación de los resultados para la definición de competencias del cargo de Auxiliar servicios generales.
- Tabla 13. Tabulación grupo focal, definición de competencias específicas de cargo de Auxiliar servicios generales.
- Tabla 14. Tabulación de los resultados y panel de expertos para la definición de competencias del cargo de Secretaria.
- Tabla 15. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Gerente de Agencia.
- Tabla 16. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Asistente de agencia

Tabla 17. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Profesional de microcrédito.

Tabla 18. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Asesor integral

Tabla 19. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Asesor comercial.

Tabla 20. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Cajero.

Tabla 21. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Auxiliar de servicios generales.

Tabla 22. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Secretaria.

Índice de figuras

Figura 1. Distribución en porcentajes del total de la muestra.

Figura 2. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal, sobre las competencias específicas del cargo de Gerente de Agencia.

Figura 3. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal, sobre las competencias específicas del cargo de Profesional de microcrédito.

Figura 4. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal, sobre las competencias específicas del cargo de Asesor Integral

Figura 5. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal, sobre las competencias específicas del cargo de Asesor Comercial.

Figura 6. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal, sobre las competencias específicas del cargo de Cajero

Figura 7. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal, sobre las competencias específicas del cargo de Auxiliar de Servicios Generales

Figura 8. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal, sobre las competencias específicas del cargo de Auxiliar de Secretaria.

Índice de anexos

Anexo 1. Manual de Responsabilidades y Competencias: Gerente de Agencia, Asistente de Agencia, Profesional de Microcrédito, Cajero, Asesor Comercial, Asesor Integral, Auxiliar de Servicios Generales y Secretaria.

Anexo 2. Matrices Metodológicas Elaboración de Perfiles de Cargo: Gerente de Agencia, Asistente de Agencia, Profesional de Microcrédito, Cajero, Asesor Comercial, Asesor Integral, Auxiliar de Servicios Generales y Secretaria.

Anexo 3. Formato de Entrevistas: Definición de Competencias Especificas de los cargos: Gerente de Agencia, Asistente de Agencia, Profesional de Microcrédito, Cajero, Asesor Comercial, Asesor Integral, Auxiliar de Servicios Generales y Secretaria.

Anexo 4. Formato de graduación de Competencias: Gerente de Agencia, Asistente de Agencia, Profesional de Microcrédito, Cajero, Asesor Comercial, Asesor Integral, Auxiliar de Servicios Generales y Secretaria

Anexo 5. Diccionario de Competencias Financiera Comultrasan.

Anexo 6. Validación de la graduación de las competencias para los cargos de: Gerente de Agencia, Asistente de Agencia, Profesional de Microcrédito, Cajero, Asesor Comercial, Asesor Integral, Auxiliar de Servicios Generales y Secretaria.

Resumen

Esta pasantía tuvo como principal objetivo diseñar e implementar un Modelo de Gestión por Competencias para los cargos de la Financiera Comultrasan, basado en los aportes de Alles (2005) y el modelo de análisis funcional, con el fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Gestión Humana aportando a la productividad de la organización.

Este modelo se realizó teniendo en cuenta la aplicación de las técnicas de identificación y graduación de competencias para los funcionarios de los cargos de las Agencias de ahorro y crédito, el cual permitió definir las y establecer el nivel en que se encuentran, todo esto con el fin de obtener una herramienta que permita un criterio de medición para evaluar y optimizar el desempeño laboral de los empleados.

Entre los resultados más significativos, se evidencia que las principales competencias que articulan el direccionamiento de la organización y las responsabilidades del personal son: planificación y organización, resolución de problemas comerciales, liderazgo de grupos, orientación al logro, calidad en el trabajo, disciplina, orientación al logro.

Así mismo se encontró que la mayoría de los cargos se encuentran en el nivel A (Nivel Superior) y en el nivel B (Avanzado); aspecto que permite clasificar las competencias por grupos o familias de cargos.

Abstract

This internship main objective was to design and implement a Model Management competitions for the offices of the company Financiera Comultrasan, based on input from Alles (2005) and the functional analysis model, in order to optimize the processes that are taking out in the Department of Management Human contributing to the productivity of the organization.

This model was made in view of the application of the techniques for the identification and ranking of competitions for officials in charge of the savings and loan agencies, which helped define and establish the level at which they find themselves, all of this in order to obtain a tool that allows a measurement criterion to evaluate and optimize the job performance of employees.

Among the most significant results, it was clear that the major powers that articulate addressing the organization and responsibilities of the staff are: planning and organization, problem solving business leadership groups, achievement orientation, quality of work, discipline, guidance to achievement.

They also found that most of the positions are at level A (Senior) and level B (advanced); aspect that allows classification powers by groups or families of charges.

Justificación

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a innumerables exigencias dentro de los mercados, siendo éstos competitivos, demandantes y globalizados, por tanto implica mantenerse y competir, a través de la implementación de procedimientos, estrategias de mercadeo, adopción de nuevas tecnologías y sistemas de calidad, que permitan alcanzar resultados de impacto.

Desde esta perspectiva, se hace necesario contar con una clave fundamental: el recurso humano, que se convierte en el eje articulador de todos los procesos de la organización; siendo estos, como lo afirma Sagi y Grande, una de las claves para lograr la ventaja competitiva en un entorno cada vez más complicado.

De esta forma, promover que los funcionarios desarrollen al máximo sus potenciales, se convierte en una herramienta trascendental a la hora de cumplir los objetivos institucionales, los cuales están enfocados principalmente a mantener niveles elevados de productividad.

Por ello, las empresas actualmente exigen según Machado (2002), mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Bajo esta perspectiva Alles (2006) enfatiza que una de las labores que deben abordar las instituciones específicamente en el área de recursos humanos, consiste en promover que los empleados realicen mejor sus tareas ya que con ello se optimiza el ejercicio de todas sus funciones.

En este sentido, son las competencias las que permiten que se determinen los conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener cada integrante de la organización para el buen desempeño laboral.

Por esta razón para la Financiera Comultrasan es importante el diseño de proyectos que apunten a satisfacer estas necesidades, motivo por el cual, desde la dirección del departamento de Gestión Humana, se propone un programa de estructura organizacional, el cual tiene dentro de sus objetivos determinar las competencias específicas de los cargos existentes; competencias, que están relacionadas como lo señala Machado (2002) con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis.

Bajo este enfoque, se plantea esta investigación que se basa en el diseño e implementación de un modelo que permita identificar las competencias para los cargos de los funcionarios de esta entidad iniciando con los funcionarios de las Agencias de Ahorro y Crédito, todo esto, con el fin de promover el éxito tanto profesional como laboral; aportando a los diferentes procesos que se direccionan desde esta área de trabajo.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias para los cargos de la Financiera Comultrasan, con el fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Gestión Humana.

Objetivos específicos

Aplicar las técnicas de identificación de competencias para los funcionarios de los cargos de las Agencias de ahorro y crédito.

Determinar las competencias específicas para cada cargo de esta área de trabajo.

Establecer el nivel de competencia con el propósito de obtener un criterio de medición para evaluar el desempeño laboral de los empleados.

Contextualización de la Institución

Financiera Comultrasan, es una Cooperativa de Ahorro y Crédito Santandereana, creada en 1962 con una trayectoria de 46 años, la cual nació a partir de la necesidad de crear un organismo de carácter financiero que funcionara paralelamente a la Unión de Trabajadores de Santander, conformándose inicialmente con la razón social de UTRASAN.

Debido al éxito alcanzado durante esos años, se continuó con un mejoramiento y crecimiento institucional obteniendo como resultado una entidad de carácter multiactivo, en donde se crearon y unificaron otras cooperativas del sector comercial oficializándose con el nombre de Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander “COOMULTRASAN” constituida durante 38 años, en la que se congregaron empresas del sector de confecciones, servicios asistenciales y educación. (Manual de Inducción, Punto de Enlace, 2005).

Luego de este gran avance y del reconocimiento como una entidad sólida durante varios años, por motivos estrictamente legales se realiza una independización de actividades a partir de la ley 454 de 1998, en donde se constituye finalmente como “*Financiera Comultrasan*” establecida a nivel nacional por 36 Agencias, las cuales están ubicadas a lo largo del país en las siguientes zonas; Sur del Cesar (San Alberto, San Martín, Aguachica, Curumaní y Valledupar) Norte de Santander (Pamplona), Magdalena Medio (Nororienté, Barrancabermeja, Torcoroma, Cimitarra, Sabana de Torres, Puerto Wilches, San Rafael y Zapatota) Centro y Sur de Santander (San Gil, Málaga, Barbosa y Puente Nacional), Centro del país (Bogotá, Tunja), Costa Atlántica (Barranquilla) y en el Área Metropolitana de Bucaramanga y zonas aledañas, (Calle 35, Cra 11, Cabecera, Centenario, San Francisco, Plaza Satélite, La Cumbre, Floridablanca, Piedecuesta, Lebrija, Poblado, Playón, Rionegro). Consolidándose como “la primera cooperativa del país en número de asociados, activos y patrimonio entre las cooperativas de ahorro y crédito a través de un estudio de ASCOOP (Asociación de cooperativas de Colombia)” (Manual de Inducción, Punto de Enlace, 2005).

Su actividad comercial se centra en productos financieros dentro de los cuales se encuentran productos de captación: Ahorro a la vista, Ahorro Especial, Comultracheque, Minicuenta, CDAT, entre otros; productos de colocación: presta U, crediportes, y créditos para libre inversión; además de servicios especiales tales como; tarjeta débito, servicaja, puntos verdes.

Esta entidad, tiene como misión "Nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras y así mismo plantea como Visión: "Su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera. Las cuales dan muestra del gran interés social, compromiso y solidez proyectada en cada una de las personas internas y externas que conforman la institución.

Así mismo su estructura Administrativa se encuentra conformada por una ALTA DIRECCION: Gerente General, Gerentes de Área y Secretaría General, MEDIA DIRECCION: Gerentes de Agencia, Directores de Departamento y Jefes de Sección, PROFESIONALES y personal de APOYO: Asistentes, Asesores, Auxiliar, y Aprendices Sena y Universitarios.

Con base a este punto, es necesario resaltar que el desarrollo de la pasantía se llevo a cabo en la Gerencia Administrativa, específicamente en el Departamento de Gestión Humana, la cual esta encargado de liderar todos los procesos que conllevan al desarrollo integral de los funcionarios en la Cooperativa, a través de tres jefaturas las cuales se denominan; Bienestar y Salud Ocupacional, Recreación y Cultura y Desarrollo Humano; esta última es donde se ejecuto el programa de Diseño e Implementación del Modelo de Gestión por Competencias, pues es allí donde se realizan los programas que están relacionados con el campo de la Psicología Organizacional; en donde se ejecutan los siguientes procesos: Inducción, Selección de Personal, Formación y Capacitación, Plan de Carrera y Desarrollo, Promoción Interna, Clima Organizacional.

Finalmente cabe mencionar que Financiera Comultrasan se extiende a través de dos entidades más las cuales son; la Fundación Comultrasan que

tiene por objeto el desarrollo social, siendo una entidad de carácter privado sin ánimo de lucro, creada en el año de 2002 en donde su interés principal es el de promover, estimular y divulgar toda actividad que permita a nuestros asociados, su familia y la comunidad generar un desarrollo integral, desde el cumplimiento de sus ocho líneas de acción; Gestión Educativa, Cultura y Arte, Salud, Medio Ambiente, Fortalecimiento Empresarial, Vivienda de interés social y con una segunda entidad denominada el Colegio Gimnasio Superior, que desde su plan de estudios, brinda una formación académica, que tiene como objetivo promover que los estudiantes se interesen, conozcan e interactúen hacia el crecimiento y desarrollo organizacional. (Portafolio de Productos y Servicios, Financiera Comultrasan).

Referente Conceptual

Las competencias constituyen uno de los aspectos que ha generado mayor interés en las últimas décadas debido a la influencia que este tiene en el desarrollo de las organizaciones. Es por ello que Bayona (2005) afirma que cada día, éstas se consolidan en Colombia y en el mundo, como un factor fundamental de la competitividad y productividad de las empresas, así como del desarrollo técnico, profesional y personal del recurso humano vinculado a las organizaciones productivas del país.

En este sentido, Mertens (2005) afirma que el mundo está entrando en la segunda generación de competencias, en donde las personas contribuyen al logro de los objetivos corporativos, con el desarrollo de unas funciones específicas y, además, aportan creatividad, innovación y mejoramiento continuo para hacer posible el cambio en los procesos productivos, ser más eficientes y rápidos para responder a las exigencias del mercado.

Con respecto a lo anterior, este autor enfatiza la importancia de que las empresas sean más flexibles y capaces de enfrentar competitivamente los retos que implican tales cambios, los cuales son posibles en la medida en que estas entidades modifiquen y modernicen su cultura organizacional, y reconozcan que su recurso humano es capaz de crear y de innovar, «lo que significa, necesariamente, que se creen espacios de autonomía, de reflexión y de análisis».

Es así como, el desarrollo de las competencias se convierten en el blanco de toda organización, motivo por el cual para efectos de esta investigación se hace necesario citar los aportes de diversos autores que especifiquen la información más relevante de esta temática.

De esta forma, se tomó como primer aspecto el concepto de competencia dado por Anzorena (1996), quien la conceptualiza como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que pueden ser determinados en conductas observables, las cuales son requeridas para desempeñar eficazmente las posiciones ó roles asignados dentro de una organización.

Desde esta perspectiva, este autor clasifica las competencias de la siguiente forma: a) metahabilidades: Se trata de habilidades o competencias

conductuales de tipo elemental, general, básicas en el individuo; de su desarrollo, se ocupan los procesos de enculturación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas; b) Betahabilidades: Habilidades o competencias conductuales imprescindibles tanto para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada, como para desarrollar una carrera dentro de la misma; posibilitando el desarrollo posterior de habilidades más específicas; c) habilidades operativas: Son consideradas como habilidades de eficacia y eficiencia operativa que se encuentran relacionadas con el buen desempeño en los puestos de trabajo; d) Habilidades interpersonales: Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo y d) Habilidades directivas: Son imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad.

Complementando lo anterior, Sagi y Grande definen las competencias como un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Bajo este argumento, Santos (2007) describe a profundidad estos elementos de la siguiente manera:

Saber: Conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: Habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se hace énfasis en las habilidades técnicas, sociales y cognitivas.

Saber ser: Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinadas conductas en un contexto dado.

Querer Hacer: Aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia; que abarcan factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea.) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales); lo que determina que el trabajador se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con dos puntos de vista: desde el individual, que incluye la capacidad personal (aptitudes y rasgos personales); y desde el punto de vista situacional, que abarca el grado de "favorabilidad" del medio, que se traduce al tener en cuenta que diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

De ahí que, al conocer estos elementos, igualmente es trascendental conocer las principales características de una competencia, las cuales son descritas por Sagi y Grande (2004) de la siguiente forma: a) La competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino esta conformada por la integración de todos estos elementos en el contexto de una determinada profesión y de su ámbito de actuación, b) La competencia esta descrita en términos de lo que el trabajador aporta a la empresa, ya que lo importante no es reflejar como hace las cosas sino que hace en cuanto a la aportación y del resultado de la misma, c) La competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo; esto quiere decir que pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe este aporte en si, d) Las competencias deben ser conocimientos y habilidades aplicadas al trabajo. Aquí no es suficiente "saber", sino es imprescindible el "saber hacer" y esto solo se demuestra a través de la puesta en practica en el contexto laboral, e) La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo, lo que supone la consecución de un logro y f) la competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario.

Así mismo, es relevante evidenciar los aportes de Mertens (2000), el cual señala los tres principales modelos de competencias: a) Modelo funcional: hace referencia a los desempeños o resultados concretos y predefinidos

que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados del personal, b) Modelo conductista: se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Normalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas y c) Modelo constructivista: En este punto no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

De este modo, es necesario señalar los principales aspectos que componen esta temática, ya que a partir de su conocimiento se conocerá la efectividad que tiene la implementación de las competencias en el ámbito organizacional.

Antecedentes históricos del concepto de competencia

El concepto de competencia a través del tiempo ha generado interés en diferentes autores que a partir de sus investigaciones han desarrollado diversos planteamientos que han contribuido a lo que hoy se conoce de esta temática.

De ahí que, Santos (2007), describe el origen de las competencias teniendo como primera referencia a Parsons (1947), quien elaboró un esquema conceptual que permitió estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables. Una de estas variables fue el concepto de *Achievement vs Ascription* que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

Diez años después, Atkinson (1958), logró demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

Por otro lado, a principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard McClelland (1973), propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance / Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque, este autor plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional, concluyendo que si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que estas puedan desarrollarlas.

Estos resultados, llevaron a que los estudios de este tipo se expandieran en el mundo laboral, ya que la necesidad se basaba en buscar la solución que posibilitara a las empresas ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

En esta línea, McClelland (1973), demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional; lo que condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era primordial estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo".

Tipos de competencias laborales

Las competencias se clasifican según Bruner (2003) en dos grandes grupos:

Competencias generales

Estas se caracterizan por cinco factores a) son genéricas, es decir no están ligadas a una ocupación particular, ni a un sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, b) son transversales, ya que son necesarias en todo tipo de empleo, c) son transferibles, pues se adquieren en procesos de enseñanza y aprendizaje, d) son generativas, debido a que permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades y finalmente e) son medibles, ya que su adquisición y desempeño es evaluable.

En este sentido, varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas de las competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo. Entre ellas se encuentran: a) Intelectuales: Son condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad, b) Personales: Son condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en un marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio, c) Interpersonales: Es la capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo, d)

Organizacionales: Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje, a través de la referenciación de experiencias de otros, e) Tecnológicas: Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías y f) Empresariales: Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Competencias específicas

Son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, que implica tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Del mismo modo, están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”.

Desde este punto, estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

Métodos para identificar las competencias

Jane (2005) describe los principales métodos para identificar las competencias, entre los cuales se encuentra:

La observación:

Es el método más utilizado en puestos relativamente simples; si se combina con entrevista, es un recurso útil pero es poco aplicable en cargos de alto nivel.

Auto descripción

Esta es realizada por la persona o personas que ocupan el puesto. Tiene diferentes modalidades para el registro de la información y permite la comparación entre las auto-descripciones. Es útil para puestos cuyas responsabilidades excluyen la presencia de un observador y en los que el tipo de tareas (cognitivas) hace ineficaz una observación. Requiere una segunda etapa para concretar las cualidades requeridas para las diferentes actividades descritas.

Cuestionarios

Se pueden utilizar dos tipos de cuestionarios: Los diseñados para describir el contenido del puesto y los que buscan identificar las competencias. Los primeros permiten efectuar el análisis del puesto en forma estructurada, lo describen con base a elementos agrupados en categorías como por ejemplo: manejo de la información, procesos intelectuales, resultados del trabajo, relaciones interpersonales, contexto laboral, condiciones de trabajo.

Panel de expertos

Un grupo de personas que conocen bien el puesto, se reúnen y discuten que tipo de conductas muestran los empleados considerados de desempeño excelente e un cargo determinado que tenga un impacto directo en los resultados de la organización.

También analizan los cambios que están ocurriendo dentro de la organización que pueden afectar la forma en la cual el trabajo debe ser ejecutado en el futuro.

La entrevista de eventos conductuales o BEI

Esta herramienta fue diseñada y utilizada ampliamente por Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, siendo este el método de evaluación más efectivo para identificar las competencias. Se caracteriza, por permitir la recolección indirecta de muestras de conducta que llevaron al éxito en el rol

que la persona tiene, así como eventos en los que no logró alcanzar lo que se esperaba de ella.

Complementando lo anterior, Quezada (2003) señala que el BEI es una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular.

En este sentido, los protocolos de esta entrevista proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

De ahí que las ventajas que ofrecen las entrevistas BEI, son diversas, entre las cuales se encuentran: a) Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos y b) precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.

De este modo, esta entrevista utiliza la estrategia de exploración estructurada, que tiene como principal objetivo buscar los indicios de las competencias que posee el trabajador investigando si las ha realizado con anterioridad.

Con respecto a lo anterior, es trascendental señalar que para identificar las competencias que se plantearon en esta investigación se utilizaron como principales métodos el cuestionario, el panel de expertos y la entrevista o BEI.

Desarrollo de un modelo de competencias

Para diseñar en forma sólida el modelo de competencias, Jane (2005) propone cuatro aspectos necesarios para su pleno desarrollo:

Determinación de los objetivos del proyecto y su alcance: Esto implica:

Análisis de negocios: Se revisan los retos para el futuro, los objetivos que se desean alcanzar, las oportunidades y amenazas que se detectan en el

entorno, las fortalezas y debilidades internas y los factores claves del éxito, así como las estrategias, estructura y cultura organizacional.

Identificación de las necesidades de la organización que el modelo de competencias va a satisfacer: Al diseñar el modelo debe tenerse en cuenta los objetivos específicos de los diferentes procesos de Gestión Humana en los cuales se va a utilizar.

Identificación de los cargos / roles claves: Se involucran en forma prioritaria aquellos que tienen un impacto en el negocio. El modelo se puede desarrollar para satisfacer necesidades globales de la organización, de una unidad de negocio o de un cargo específico.

Determinación del método: Existen dos métodos para desarrollar el modelo de competencias: a) Basado en la investigación de campo: parte de la recolección de los datos mediante entrevistas, paneles de expertos o grupos focales y observaciones, los cuales son utilizados para identificar las competencias que están significativamente relacionadas con el desempeño exitoso y b) Basado en un modelo validado: Este método ahorra tiempo en la recolección de datos, análisis y validación, pero puede ser muy genérico y no ajustarse a las características específicas de la organización. Puede ser utilizado para los cargos de liderazgo o gerenciales.

Determinación del equipo encargado del proyecto: Puede ser conformado por 5 a 9 personas y debe incluir personas que vayan a utilizar el modelo, expertos y directivos claves.

Clarificación de las metas y los estándares: Esto implica:

Definir las metas: Estas le brindan dirección al proyecto y sirven como base para establecer las etapas y el cronograma. Las metas deben ser planteadas de forma específica, en términos de desempeño o resultados.

Establecimiento de los estándares: Indican la forma (cantidad, calidad y tiempo) como deben alcanzarse las metas.

Desarrollo del plan de Acción

Es la principal herramienta para superar las resistencias, revisar y evaluar los progresos del proyecto y comunicar con claridad la forma como deben realizarse las diferentes etapas. También ayuda a determinar los recursos

requeridos y los plazos para desarrollar el proyecto. Así mismo permite identificar los posibles problemas y así establecer las acciones preventivas o de contingencia.

Identificación de criterios de desempeño e individuos con diferentes niveles de desempeño:

En este punto, se deben determinar los criterios de desempeño exitoso y especificar los comportamientos que diferencian a las personas con un buen desempeño de las personas promedio. Estos criterios varían entre las organizaciones y los diferentes roles.

Una vez se han establecido los criterios de desempeño se deben diseñar las herramientas para identificar cuales son los individuos que cumplen los estándares, los superan o están por debajo de ellos. En caso de que no se tengan, se pueden considerar otros métodos alternativos tales como las evaluaciones de desempeño, el concepto de los jefes o colegas.

Con respecto a esto, Alles (2004) complementa lo anterior, señalando que para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar la visión de la organización que incluye (hacia donde vamos), los objetivos y la misión (qué hacemos) y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento decidir (como lo hacemos).

Bajo este fundamento esta autora enfatiza que cuando una organización decide implementar la Gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias, y en consecuencia el modelo diseñado. En esta medida si el modelo vehiculiza un cambio a partir de las competencias definidas, este se verificará en las direcciones plateadas por Ulrich: a) el cambio de arriba abajo: Como la definición de competencias se realiza desde la dirección o máxima conducción de la organización, será ésta la que conciba un cambio y lo proponga; por eso se dice que la conducción propone y dirige un cambio; b) El cambio de lado a lado: Al implementar gestión por competencias se transforman procesos; por ejemplo, la selección de personal, la evaluación de desempeño, planes de carrera y planes de sucesión, entre otros; c) El cambio de abajo arriba: Cuando se desarrollan competencias se modifican

los comportamientos de las personas con la guía de organización para lograr el cambio.

Beneficios de la implantación de un modelo de gestión por competencias

Diversos autores han descrito los beneficios de implementar un modelo de competencias en las organizaciones, entre ellos se encuentra Gramigna (2002, citado en Ramírez 2005), la cual describe las ventajas que tiene su ejecución, señalando las siguientes: a) la posibilidad de definir los perfiles profesionales que favorecerán la productividad, b) el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, c) la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados, d) el gerenciamiento del desempeño en base a los objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, e) el aumento de la productividad y la optimización de los resultados y f) la concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tomándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos son atendidas.

Por otro lado Cabezas (2006, citado en Santos 2007) enfatiza que la gestión por competencias aporta innumerables ventajas como: a) La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos; b) La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos; c) La evaluación del desempeño; d) La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja y e) La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Del mismo modo, Weinberg (2004) señala que un sistema de gestión por competencias laborales trae infinitos beneficios que favorecen a tres entes principalmente: Empresa, trabajador y sociedad.

En cuanto a las empresas, el sistema proporciona información objetiva sobre las competencias de los trabajadores, reduciendo así los costos de contratación y aumentando su capacidad para gestionar internamente los recursos humanos. Al aplicar competencias relacionadas con las normas

internacionales de excelencia, las empresas también pueden aumentar su productividad y competitividad general.

Para los trabajadores, el sistema supone un medio validado de demostrar los conocimientos que poseen y lo que saben hacer. Los trabajadores pueden aumentar su empleabilidad y movilidad laboral mostrando las competencias que han adquirido en cualquier contexto, no sólo mediante una educación o capacitación formal.

Por último para la sociedad este sistema crea un vínculo más evidente entre las competencias que requieren los empleadores y la educación y capacitación que reciben los trabajadores. Los programas de capacitación resultan más eficaces cuando son capaces fortalecer las capacidades de actuación de los trabajadores en mercados cada vez más innovadores y competitivos.

Así mismo, Marchant (2005) señala lo relevante que es, que una organización cuente con personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y sus metas; aspecto que se ha convertido en la necesidad primordial de los recursos humanos, teniendo en cuenta que bajo este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas y se hace especial énfasis en las capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo.

Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

En esta medida, los beneficios que obtiene la implementación de este modelo en el área de recursos humanos son innumerables, ya que su aplicación a los procesos que se manejan en este departamento permiten una mayor efectividad en los resultados que se esperan; tal como lo muestra

Marchant (2005), quien evidencia las ventajas que se obtienen a partir de las competencias.

Reclutamiento y selección de personal: La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el tener en cuenta un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización. Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, que están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, aumenta la eficiencia de la selección de personal (Fernández y Baeza, 2001 citados en Marchant 2005)

Inducción: El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su que hacer laboral.

Proceso de evaluación: Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias. Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño.

Capacitación: La capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.

Promoción y desarrollo: Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional. (Fernández y Baeza, 2001, citados en Marchant 2005)

Compensaciones: La gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, sin embargo, es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una

gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más equitativo, ya que la retribución económica estaría directamente relacionada con el aporte que esa persona en particular representa para la organización (Fernández & Baeza, 2001, citados en Marchant 2005).

Modelo para identificar competencias

Las competencias, por ser una temática relevante en el desarrollo de las organizaciones, ha sido objeto de estudio por diferentes autores que han diseñado diversos modelos que apuntan a identificarlas. No obstante es necesario señalar que esta investigación se baso principalmente en el modelo propuesto en CINTERFOR (Centro Interamericano de investigación y documentación sobre formación profesional), el cual será descrito a continuación.

Modelo del análisis funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Aunque fue diseñado como una herramienta de análisis para una escala amplia, también puede ser útil en el análisis de ocupaciones en determinados subsectores o aun en organizaciones específicas.

De este modo, el análisis funcional se constituye como un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Para mejores efectos, es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal,

propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura verbo+objeto+condición.

Desde esta perspectiva, diversas entidades han definido su concepto, entre las cuales se encuentran los aportes del SENA (2003), quien lo define como “un método de cuestionamiento y de enfoque que permite la identificación del Propósito Clave de la subárea de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar las funciones que deben desarrollar las personas para lograrlo, hasta especificar sus contribuciones individuales”.

Por otro lado, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (1998) CONOCER, plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis.

Desde este punto, CINTERFOR (Centro Interamericano de investigación y documentación sobre formación profesional) identifica las reglas más importantes para elaborar el análisis funcional, entre las cuales se encuentra: a) El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular: Este se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se llega al nivel en que la descripción cubre funciones productivas simples de elementos de competencias, que pueden ser desarrolladas por un trabajador y b) El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas(discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; sino de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo; lo que facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

No obstante, para desarrollar este modelo se requiere del mapa funcional, el cual es considerado como la representación gráfica de los resultados del análisis funcional, que refleja la metodología seguida para su

elaboración, en la que una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

La función principal o propósito clave constituye el punto a partir del cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica “¿qué hay que hacer para que esto se logre?”. Este describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis.

Bajo este argumento, CINTERFOR sostiene que el análisis funcional, se convierte en la base para la elaboración, no sólo de las normas de competencia, sino también de los programas de formación. Este método es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral. Como tal, está en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización.

Niveles de competencia

El nivel de competencia, según el SENA (2003) comprende una combinación de factores que se requieren para el desempeño competente en la ocupación o Campo ocupacional que incluyen la complejidad de las funciones, el grado de autonomía y responsabilidad laboral y la exigencia de conocimientos que se aplican al desempeño. De acuerdo con esto, esta entidad clasifica los niveles de la siguiente forma:

Nivel A: Competencia en una amplia gama de actividades laborales complejas que se desarrollan en contextos cambiantes y, frecuentemente, tienen implicaciones sobre el trabajo de otros. El trabajador tiene un alto grado de autonomía, de responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

Nivel B: Competencia en el desempeño de actividades laborales muy variadas que se desarrollan en diversos contextos y que en su mayoría son complejas y no rutinarias. Al trabajador se le da autonomía y se le delegan responsabilidades con base en políticas y procedimientos empresariales para que oriente y supervise el trabajo de otros,

Nivel C: Competencia en una variada gama de actividades laborales, en contextos variables. Algunas actividades son complejas o no rutinarias. El trabajador cuenta con un nivel mínimo de autonomía para su desempeño, recibiendo un alto grado de supervisión.

Nivel D: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría sencillas, repetitivas y de resultados predecibles. Las actividades son fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación.

Validación del modelo de gestión por competencias

El modelo de competencias debe poseer validez de contenido, es decir que tengan significado para las personas que realizan el trabajo y validez para predecir el éxito en su desempeño. Para lograr este objetivo Jane (2005) postula los siguientes pasos.

Obtener la validez del contenido

El propósito de esta etapa es probar la exactitud y relevancia del modelo preliminar con una muestra de empleados más grande que la incluida en la fase inicial de recolección de datos. Es importante someter a análisis el modelo para incrementar la probabilidad que de todas las competencias relevantes hayan identificadas.

Para llevar a cabo este proceso, se recomienda comenzar con un grupo foco o panel de expertos el cual debe analizar en detalle el modelo y después utilizar una encuesta a las personas que no hayan participado en el estudio inicial. La idea es incluir el mayor número posible de personas que desempeñan el cargo o rol en esta encuesta.

Analizar los nuevos datos y refinar el modelo

Los datos obtenidos mediante las encuestas y grupos foco, permiten determinar si otras personas claves confirman que los aspectos o indicadores plasmados en el modelo preliminar están asociados al desempeño superior. Aquí se tiene en cuenta los siguientes elementos: a) análisis de los datos de la encuesta: Se realizan análisis estadísticos para determinar cuáles aspectos son percibidos como más esenciales o relevantes y también para establecer si existen diferencias significativas

entre los grupos de participantes, b) análisis de los datos de los grupos foco: La metodología utilizada parte de un trabajo individual (responder unas preguntas) para posteriormente consolidar la información y discutirla en equipo, c) Depuración del modelo: con base en la información obtenida, tanto cuantitativa como cualitativa, se refina el modelo. Se pueden añadir nuevas competencias, eliminar o redefinir.

Validación predictiva del modelo

Si el modelo va a ser usado sólo para los procesos de entrenamiento y desarrollo, la validez de contenido puede ser suficiente para asegurar que el modelo involucra las habilidades, conocimientos y características personales requeridas para ser exitosos en el trabajo. Pero si el modelo va a ser la base para los procesos de selección, gestión del desempeño, o compensación, la validez predictiva es muy importante.

Este estudio de validación no es muy complejo pero requiere la inversión de mucho tiempo y habilidades especializadas para el análisis de los datos. Por ello el proceso que se sigue es el siguiente:

Elaboración del cuestionario de 360: Cada competencia debe describirse con varios indicadores conductuales y se organiza en un cuestionario para ser aplicado a una muestra de jefes, colaboradores, colegas/pares y clientes. Ellos deben evaluar la importancia de la competencia y la frecuencia con que es utilizada, mediante una escala diseñada para tal fin.

Distribución de los cuestionarios: La idea es evaluar a una muestra representativa de personas que tengan un desempeño excelente y promedio.

Análisis de los datos: Los datos de cada individuo se tabulan y se analizan para determinar el grado de correlación entre las competencias y el nivel de desempeño. Si existe una correlación positiva entre las competencias y el grupo de alto desempeño, se puede afirmar que existe una validez concurrente. Así mismo se analiza si existen diferencias significativas en los puntajes de las competencias entre las personas con alto y bajo desempeño.

Finalización del modelo

Con base en los resultados estadísticos, se elimina los ítems o indicadores que no correlacionan con efectividad o desempeño exitoso.

Procedimiento Desarrollado

Esta investigación se desarrollo a partir de las siguientes etapas:

Etapas 1: Identificación y Definición de Competencias Específicas para los cargos de las Agencias de Ahorro y Crédito y Secretaria.

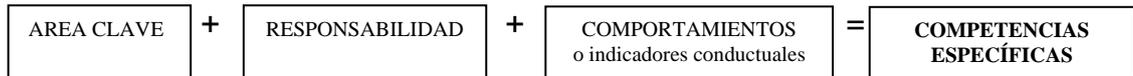
En el desarrollo de esta fase de la pasantía se utilizó la metodología basada en el Modelo de Análisis Funcional según la CINTERFOR (Centro interamericano de investigación sobre formación profesional) en donde se implementaron los instrumentos requeridos para la recolección de información, iniciando con una entrevista de eventos conductuales (BEI), combinada con la técnica de observación (Ver Anexo 3); elementos que permitieron socializar los resultados con un grupo focal o panel de expertos, con el fin de establecer las competencias específicas, validando los resultados obtenidos en las matrices metodológicas de cada uno de los cargos.

Esta etapa se inicia con el estudio, análisis y revisión de los Manuales de Responsabilidades y Competencias (Ver Anexo 1), establecidos por el Departamento de Gestión Humana y Organización y Métodos (Actualizados en el 2006) de los 8 cargos seleccionados en la investigación, en donde a través de una Matriz Metodológica (Ver Anexo 2) se ubicó las responsabilidades de cada uno de los cargos, de acuerdo a su similitud en cuanto a funcionalidad, operatividad y nivel de responsabilidad; obteniendo como resultado un área clave en común.

Luego del análisis de estas funciones y de la identificación del área clave a la que pertenecen, se identificaron unos comportamientos o indicadores conductuales, que finalmente a través de la aplicación de las herramientas inicialmente mencionadas, lograron establecer las competencias específicas, las cuales se convierten en un criterio de medición, el cual permite la cuantificación de las acciones que ejecutan cada uno de los funcionarios.

Con cada uno de los parámetros obtenidos en cada ítem se identifican las competencias específicas pertenecientes a cada cargo, las cuales se adaptan al perfil de cargo. Para un mejor entendimiento de la descripción anterior sobre la identificación de las competencias específicas de esta

etapa se muestra a continuación un esquema referente a un mapa funcional que ejemplifica este procedimiento.



Luego que la Matriz Metodológica estaba constituida por cada uno de estos parámetros, se realizó una reunión de expertos o un grupo focal, con el fin de debatir y socializar los resultados que daban muestra de cada una de las competencias específicas encontradas en los 8 cargos; es decir se tomaron las competencias específicas que se habían obtenido como resultado y se cuestionaba el grado de aplicabilidad real al cargo, dentro de un ambiente de cotidianidad laboral. Las conclusiones que arrojaban cada uno de los grupos focales conformados por funcionarios que desempeñan el cargo, se estandarizaban a través de un cuadro en el que se estipulaban porcentajes de menor a mayor de acuerdo a la funcionalidad directa con el desempeño del cargo

Con base a esto, se asignaron los siguientes valores 100% si la aplicabilidad y desempeño de las competencias específicas se daba Siempre, 75% si la aplicabilidad de la competencia se presentaba Frecuentemente, 50% si la aplicabilidad de la competencia se presenta La mitad del Tiempo, y 25% si la aplicabilidad de la competencia se presenta Ocasionalmente; con esto se corroboraba la validez y confiabilidad de la herramienta aplicada y la veracidad de los resultados.

Etapa 2: Establecimiento de los niveles o graduación de las competencias específicas.

En esta fase se determinó la graduación o nivelación de las competencias específicas en los 8 cargos, a partir de un valor cuantificable a cada una de las competencias para poder evaluar y medirlas

Estos valores asignados para cada uno de los niveles se establecieron de acuerdo a la organización y jerarquización que propone el SENA, determinado de la siguiente manera: A (Nivel Superior) B (Nivel Avanzado) C (Nivel Intermedio) D (Nivel Básico y/o elemental).

En este punto, es necesario señalar que la elección del valor en letras se decidió con el equipo de Gestión Humana, ya que se llegó a la conclusión que los números utilizados en este tipo de evaluación no permitirían la objetividad y sesgaría sus resultados.

En esta etapa se creó un cuestionario para la graduación de las competencias (Ver Anexo 4) para cada uno de los cargos en donde se tomaba la competencia específica ya establecida y se asignaban indicadores conductuales propuestos por Alles (2004), pertenecientes a cada competencia, para tal fin se eligió el mismo grupo al cual se le había aplicado la entrevista de eventos conductuales para la etapa anterior.

Etapa 3: Documentación y análisis de los resultados del Diseño e implementación de Modelo de Gestión por competencias en Financiera Comultrasan.

Se diseñó un documento en el que se encuentran todas las competencias específicas con sus respectivos niveles por cada cargo denominado Diccionario de Competencias Específicas, esto con el fin de dar a conocer el significado de las competencias así como aclarar la pertinencia y funcionalidad de las mismas y sus respectivos indicadores conductuales por cada nivel (Ver Anexo 5).

Población

El Modelo de Gestión por competencias aplicado a la institución tiene un alcance para todos los integrantes de la Cooperativa de Financiera Comultrasan, los cuales suman un total de 581 funcionarios a corte de marzo del 2008 (Datos suministrados por la Sección de nómina Financiera Comultrasan).

Sin embargo por ubicación geográfica de los funcionarios y para la optimización de la herramienta, se abordó únicamente los cargos de las Agencias de Ahorro y Crédito que constituyen un 70% del total de la población, tomándose específicamente las oficinas de la Calle 35, Carrera 11, Cabecera, Centenario, San Francisco, Plaza Satélite, La Cumbre, Floridablanca, Piedecuesta, Lebrija, Poblado.

Para efectos de esta investigación se implementó este modelo solo a 8 cargos de un total de 83, teniendo como principal criterio de inclusión, que estos se encuentran definidos por un perfil de cargo que incluye sus funciones y responsabilidades

La distribución de la muestra de esta población se realizó de la siguiente manera: *Gerente de agencia* conformados por un grupo de 38 funcionarios de los cuales se tomaron 4 (10.52%), *Asistente de agencia* conformado por 36 funcionarios de los cuales se tomaron 8 (22.2%), *Profesional de Microcrédito* los cuales suman un total de 41 y se tomaron 14 funcionarios (34.14%), *Asesor comercial* de un total de 34 se tomaron 16 funcionarios (47%), *Asesor integral* constituidos por 133 de los cuales se tomaron 34 (25.56%), *Cajero* para un total de 47 de los que fueron tomados 14 (29.7%) y *Auxiliar de servicios generales* que lo conforman 35 funcionarios y se tomó 12 (34.28%); seguidamente se inicia con el cargo de *Secretaría* perteneciente a la Gerencia Administrativa, la cual se adaptó al proceso metodológico que se llevó, debido a que es uno de los cargos de mayor trayectoria y antigüedad en la empresa, conformado por solo 7 funcionarias (100%); aspecto que permitió que se abordaran en su totalidad.

En cuanto a las variables sociodemográficas que se identificaron a partir de la Ficha psicosocial se encontró que los funcionarios tienen edades en un intervalo entre 25 a 36 años con un estrato socioeconómico tres (Documentos Estadísticos Departamento de Gestión Humana).

Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron herramientas que permitieron identificar un perfil de competencias y su respectiva graduación o nivelación, basándose fundamentalmente en las funciones que desarrollan cada uno de los funcionarios en su puesto de trabajo.

De esta forma, se utilizan estrategias que permiten que el modelo al ser aplicado, sea flexible y adaptable para todos los cargos de la institución en general, garantizando una descripción total de los comportamientos; elemento que brinda un alto grado de validez y confiabilidad en los resultados.

Dentro de las herramientas que se utilizaron se encontraron las siguientes: La Observación: que se caracteriza por ser el método más utilizado en el reconocimiento de comportamientos; que aunque muestra subjetivamente el rol de cada individuo, da una orientación real de lo que se desea indagar. Para su aplicación se requirió de los siguientes pasos citados por Puente (2005): a) determinar el objeto o situación que se va a observar, b) establecer los objetivos de la observación, c) determinar la forma con que se van a registrar los datos, d) observar cuidadosa y críticamente, e) registrar los datos observados, f) analizar e interpretar los datos y g) elaborar conclusiones.

A su vez se utilizó La entrevista de eventos conductuales, que utiliza una estrategia estructurada de exploración de comportamientos, que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como el las identifica, obteniendo información concreta sobre las acciones y pensamientos que se ejecutan y que son considerados por ellos como difíciles, fáciles, agradables, desagradables y reiterativas. (Ver Anexo 3)

Así mismo se implementó un Cuestionario para la graduación de Competencias específicas ya identificadas en cada uno de los cargos; que permitió la recolección de información para poder nivelar cada una de las competencias determinadas (ver Anexo 4)

Finalmente, es relevante señalar que estos instrumentos fueron validados a través del panel de expertos, en donde un grupo de funcionarios representantes, socializaron los resultados encontrados, determinando las competencias que deben tener cada uno de los cargos

Resultados

Los resultados se organizaron teniendo en cuenta la recolección de información obtenida a partir de la implementación de las técnicas de identificación y graduación de competencias, aplicadas a los 7 cargos de la Agencia de Ahorro y crédito y al cargo de Secretaria, descritos anteriormente.

Los datos son distribuidos de dos formas: La primera se realiza a partir de figuras y tablas que evidencian el procedimiento desarrollado para cumplir el objetivo de esta investigación y la segunda se realiza de forma cualitativa describiendo las competencias que se determinaron para cada uno de los cargos. En este punto es trascendental tener en cuenta que al finalizar los resultados se realizó una tabla que sintetiza las competencias y su respectiva graduación.

Es necesario señalar, que al cargo de Asistente de agencia solo se realizó una reestructuración a las competencias específicas pues estas ya estaban definidas por el departamento de Gestión Humana y lo que se trabajó con este cargo fue la nivelación o graduación de las mismas.

En cuanto a la competencia de disciplina, fue incluida en todos los cargos, ya que a partir de análisis se consideró que esta debe ser incluida como una competencia institucional.

Además las competencias de Capacidad de Negociación, Análisis de Problemas, Impacto, Integridad y colaboración fueron obtenidas de las tablas de resultados pero hace falta su validación.

Tabla 1. Distribución de la muestra del total de la población.

	CARGO	TOTAL DE POBLACION	POBLACION A. METROPOLITANA	MP	% TP	%MP
1	GERENTE DE AGENCIA	38	12	4	10.52%	33,6
2	ASISTENTE DE AGENCIA	36	12	8	22.2%	66,6
3	PROFESIONAL DE MICROCREDITO	41	16	14	34.14	87,5
4	ASESOR INTEGRAL	133	56	34	25.56%	60,7
5	ASESOR COMERCIAL	34	16	16	47%	100
6	CAJERO	47	17	14	29.7%	82,7
7	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	35	15	12	34.28%	80
8	SECRETARIA	7	7	7	100%	100
	TOTAL POBLACION AGENCIAS	371	151	109		
	TOTAL POBLACION	583	371			

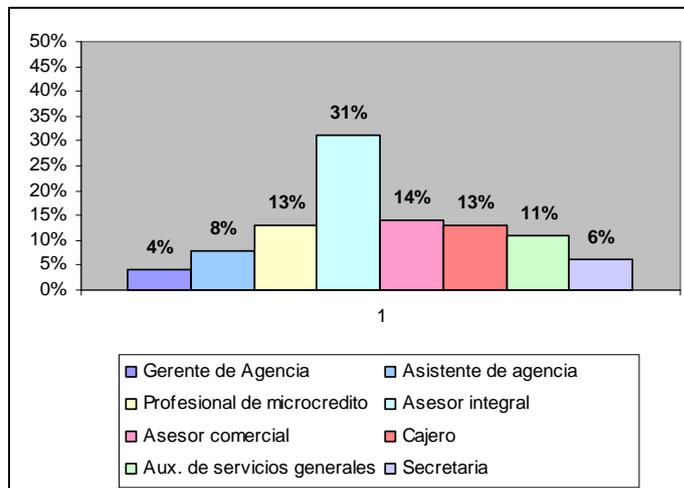


Figura 1. Distribución en porcentaje del total de la muestra

Tabla 2: Tabulación de los Resultados para la definición de las competencias del Cargo Gerente de Agencia

PREGUNTAS	RESPUESTAS	E1	E2	E3	E4	TOTAL	COMPETENCIAS ESPEC.
1. FUNCIONES Y COMPORTAMIENTOS	1.1 Visitas Comerciales	1	1	1	1	4	ORIENTACION AL LOGRO
	1.2 Planeación de Agenda		1	1		2	PLANIFICACION Y ORGANIZACION
	1.3 Atención a los Asociados	1	1	1		3	RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES
2. FUNCIÓN DE MAYOR TIEMPO Y DEDICACIÓN	2.1 Visitas Comerciales	1	1	1	1	4	ORIENTACION AL LOGRO
3. CUALIDADES	3.1 Liderazgo	1	1	1		3	RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES
	3.2 Actitud de Servicio		1	1		2	RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES
	3.3 Capacidad de Negociación			1	1	2	ORIENTACIÓN AL LOGRO

4. SITUACIÓN REITERATIVA	4.1 Atención a los Asociados	1	1	1	1	4	ORIENTACIÓN AL LOGRO

Nota. E1= Entrevistado número 1, E2= Entrevistado número 2. Las competencias específicas se obtuvieron a partir de la técnica de observación y de la entrevista de eventos conductuales. El total corresponde al número de coincidencias en las respuestas dadas por cada entrevistado.

Tabla 3. Tabulación Grupo Focal definición de competencias específicas del cargo Gerente de Agencia

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E1	E2	E3	E4	TOTAL	%	CALIFICACIÓN
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	100	100	75	75	350	87,5	SIEMPRE
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES	100	100	100	75	375	93,75	SIEMPRE
ORIENTACION AL LOGRO	100	75	75	75	325	81,25	SIEMPRE
PLANIFICACION Y ORGANIZACION	100	50	100	100	350	87,5	SIEMPRE
LIDERAZGO DE GRUPOS	100	75	100	100	375	93,75	SIEMPRE
CALIDAD EN EL TRABAJO	100	100	100	75	375	93,75	SIEMPRE

Nota. Los entrevistados definieron el nivel de aplicabilidad de la competencia específica a su cargo, teniendo la siguiente distribución: 25% ocasionalmente, 50% la mitad del tiempo, 75% frecuentemente y 100% siempre. El porcentaje final se realizó teniendo en cuenta la media entre todas las respuestas dadas.

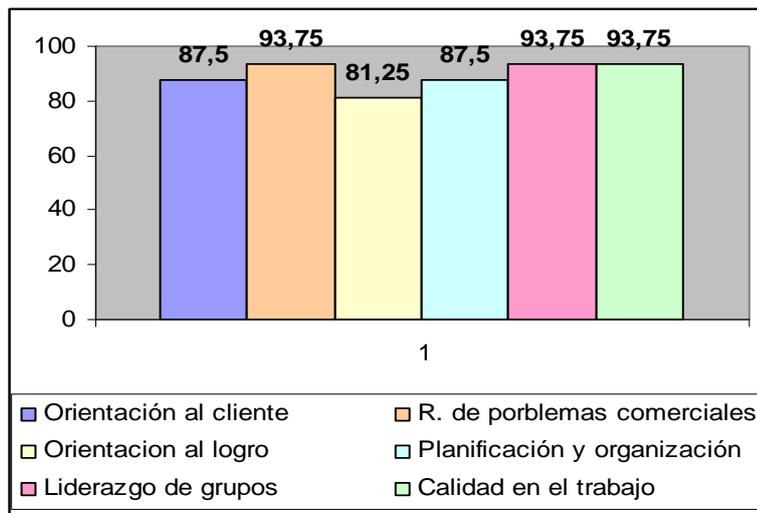


Figura 2. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal sobre las competencias específicas del cargo de Gerente de Agencia.

Tabla 4. Tabulación de resultados para la definición de las competencias del Cargo Profesional de Microcrédito

PREGUNTAS	RESPUESTAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	TOTAL	COMPET. ESPEC.
1. FUNCIONES Y COMPORTAMIENTOS	1.1 Cobro de Cartera	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	12	ORIENTACION AL LOGRO
	1.3 Colocación de Créditos	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		12	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
	1.3 Promoción de Productos		1			1	1	1	1	1		1	1			8	ORIENTACION AL CLIENTE
2. FUNCIÓN DE MAYOR TIEMPO Y DEDICACIÓN	2.1 Colocación de Crédito		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		11	ORIENTACION AL LOGRO
	2.2 Cobro de Cartera	1		1		1							1		1	5	ORIENTACION AL LOGRO
3. CUALIDADES	3.1 Experiencia	1			1		1				1			1		5	RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES
	3.2 Conocimiento del producto		1	1	1								1	1	1	6	RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES
	3.3 Planificación						1			1		1				3	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
4. SITUACIÓN REITERATIVA	Visita a los clientes		1	1	1	1				1			1		1	7	ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Nota. E1= Entrevistado número 1, E2= Entrevistado número 2. Las competencias específicas se obtuvieron a partir de la técnica de observación y de la entrevista de eventos conductuales. El total corresponde al número de coincidencias en las respuestas dadas por cada entrevistado.

Tabla 5. Tabulación de resultados Panel de expertos Profesional de Microcrédito

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	TOTAL	CALIFICACIÓN
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	75	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	100	100	100	96,43	SIEMPRE 100%
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES	100	100	100	100	100	50	100	100	100	75	75	100	100	100	92,86	SIEMPRE 100%
ORIENTACION AL LOGRO	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	SIEMPRE 100%

Nota. Los entrevistados definieron el nivel de aplicabilidad de la competencia específica a su cargo, teniendo la siguiente distribución: 25% ocasionalmente,

50% la mitad del tiempo, 75% frecuentemente y 100% siempre. El porcentaje final se realizó teniendo en cuenta la media entre todas las respuestas dadas.

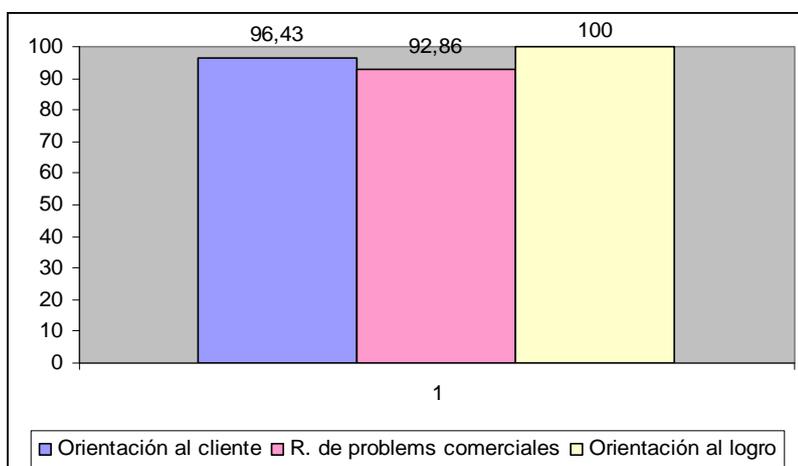


Figura 3. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal sobre las competencias específicas del cargo de Microcrédito.

Tabla 6. Tabulación de Resultados para la definición de competencias específicas del cargo Asesor Integral

PREGUNTAS	RESPUESTAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	T	COMPET. ESPECIF.
1. FUNCIONES Y COMPORTAMIENTOS	1.1 Visitas Comerciales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	8	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	1.2 Recolección de Documentos	1	1				1				1				1	1		3	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
	1.3 Telemercadeo			1			1	1	1	1	1	1			1		1	6	COMPROMISO CON LA CALIDAD
2. FUNCIÓN DE MAYOR TIEMPO Y DEDICACIÓN	2.1 Visitas Comerciales	1	1		1			1	1		1	1	1		1	1		6	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	2.2 Telemercadeo		1	1		1				1		1		1	1		1	5	COMPROMISO CON LA CALIDAD
3. CUALIDADES	3.1 Actitud de servicio		1	1	1		1		1		1		1	1	1	1		6	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
	3.2 Conocimiento de los productos		1	1	1				1	1							1	3	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
	3.3 Seguridad/Confianza	1				1	1	1		1		1	1	1	1	1		6	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
4. SITUACIÓN REITERATIVA	4.1 Asesoría y Gestión de Créditos	1	1		1		1	1		1		1			1	1	1	5	ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Nota. E1= Entrevistado número 1, E2= Entrevistado número 2. Las competencias específicas se obtuvieron a partir de la técnica de observación y de la entrevista de eventos conductuales. El total corresponde al número de coincidencias en las respuestas dadas por cada entrevistado.

Tabla 7. Tabulación de resultados de panel de expertos Asesor Integral

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	TOTAL	CALIFICACIÓN
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	100	100	100	50	100	100	100	92,86	SIEMPRE 100%
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES	75	75	100	100	100	25	100	82,14	SIEMPRE 100%
COMPROMISO CON LA CALIDAD	100	100	100	100	100	100	100	100	SIEMPRE 100%

Nota. Los entrevistados definieron el nivel de aplicabilidad de la competencia específica a su cargo, teniendo la siguiente distribución: 25% ocasionalmente, 50% la mitad del tiempo, 75% frecuentemente y 100% siempre. El porcentaje final se realizó teniendo en cuenta la media entre todas las respuestas dadas.

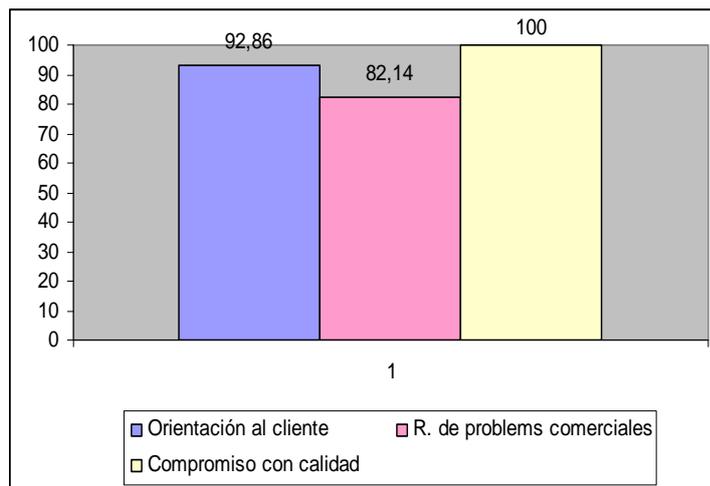


Figura 4. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal sobre las competencias específicas del cargo de Asesor integral

Tabla 8. Tabulación de Resultados para la definición de competencias específicas del cargo Asesor Comercial.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	E1 3	E1 4	E1 5	E1 6	T	COMPET. ESPECIF.
1. FUNCIONES Y COMPORTAMIENTO	1.1 Visitas Comerciales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	8	PLANIF. Y ORGANIZACIÓN
	1.2 Recolección de Documentos	1	1				1				1				1	1		3	R. PROBLE. COMER/ES
	1.3 Telemercadeo			1			1	1	1	1	1	1			1		1	6	ORIENTACIÓN AL LOGRO
2. FUNCIÓN DE MAYOR TIEMPO Y DEDICACIÓN	2.1 Visitas Comerciales	1	1		1			1	1		1	1	1		1	1		6	ORIENTACIÓN AL LOGRO
	2.2 Telemercadeo		1	1		1				1		1		1	1		1	5	ORIENTACIÓN AL LOGRO
3. CUALIDADES	3.1 Actitud de servicio		1	1	1		1		1		1		1	1	1	1		6	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
	3.2 Conocimiento de los productos			1	1	1				1	1						1	3	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES
	3.3 Seguridad/Confianza	1					1	1	1		1		1	1	1	1		6	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
4. SITUACIÓN REITERATIVA	4.1 Asesoría y Gestión de Créditos	1	1		1		1	1		1		1			1	1	1	5	ORIENTACIÓN AL LOGRO

Nota. E1= Entrevistado número 1, E2= Entrevistado número 2. Las competencias específicas se obtuvieron a partir de la técnica de observación y de la entrevista de eventos conductuales. . El total corresponde al número de coincidencias en las respuestas dadas por cada entrevistado.

Tabla 9. Tabulación de resultados de panel de expertos Asesor comercial

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOTAL	%	CALIFICA.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	100	75	50	100	100	50	100	75	100	75	100	100	75	100	75	100	1375	85,9	SIEMPRE
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES	75	100	75	100	100	100	100	100	75	75	75	100	100	75	100	100	1450	90,6	SIEMPRE
ORIENTACION AL LOGRO	100	100	75	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	75	100	1525	95,3	SIEMPRE

Nota. Los entrevistados definieron el nivel de aplicabilidad de la competencia específica a su cargo, teniendo la siguiente distribución: 25% ocasionalmente,

50% la mitad del tiempo, 75% frecuentemente y 100% siempre. El porcentaje final se realizó teniendo en cuenta la media entre todas las respuestas dadas.

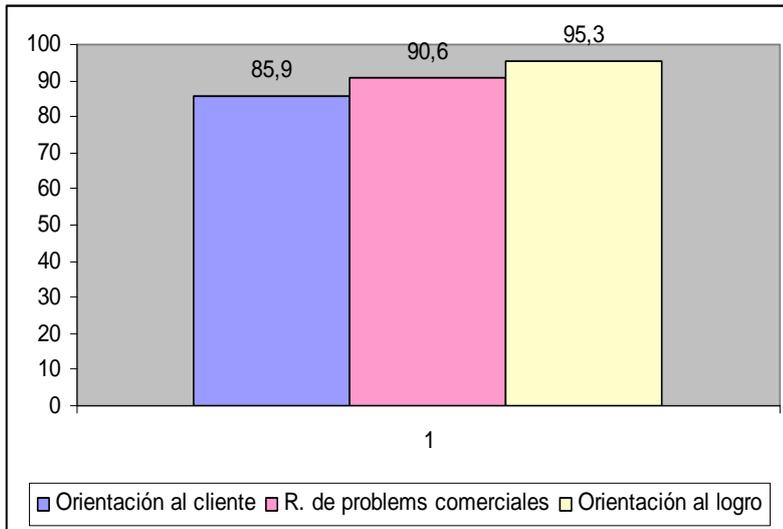


Figura 5. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal sobre las competencias específicas del cargo de Asesor comercial

Tabla 10. Tabulación de Resultados para la definición de competencias específicas del cargo Cajero.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	TOTAL	COMPET. ESPECIF.
1. FUNCIONES Y COMPORTAMIENTOS	Verificación y recepción de documentos.	1	1	1	1	1		1	1	7	Compromiso con la Calidad
	Recepción y entrega de dinero	1	1		1	1	1	1		6	Compromiso con la Calidad
	Cierre y Cuadre de Caja.		1			1				2	Compromiso con la Calidad
2. FUNCIÓN DE MAYOR TIEMPO Y DEDICACIÓN	Retiros y consignaciones de dinero	1	1		1	1		1		5	Compromiso con la Calidad
3. CUALIDADES	Honestidad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Orientación al cliente
	Responsabilidad	1	1	1		1	1	1	1	7	Orientación al cliente
	Agilidad.				1		1	1		3	Orientación al cliente.
4. SITUACIÓN REITERATIVA	Retiros y consignaciones de dinero.		1	1		1	1	1	1	6	Compromiso con la Calidad
	Atención al público.	1		1		1				3	Orientación al cliente.

Nota. E1= Entrevistado número 1, E2= Entrevistado número 2. Las competencias específicas se obtuvieron a partir de la técnica de observación y de la entrevista de eventos conductuales. El total corresponde al número de coincidencias en las respuestas dadas por cada entrevistado

Tabla 11. Tabulación de resultados de panel de expertos Cajero

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	TOTAL	CALIFICACIÓN
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	75	75	50	100	100	75	100	100	84,375	SIEMPRE 100%
ATENCION AL DETALLE	100	100	75	100	100	100	100	100	96,875	SIEMPRE 100%
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	75	100	75	75	100	100	100	75	87,5	SIEMPRE 100%

Nota. Los entrevistados definieron el nivel de aplicabilidad de la competencia específica a su cargo, teniendo la siguiente distribución: 25% ocasionalmente, 50% la mitad del tiempo, 75% frecuentemente y 100% siempre. El porcentaje final se realizó teniendo en cuenta la media entre todas las respuestas dadas.

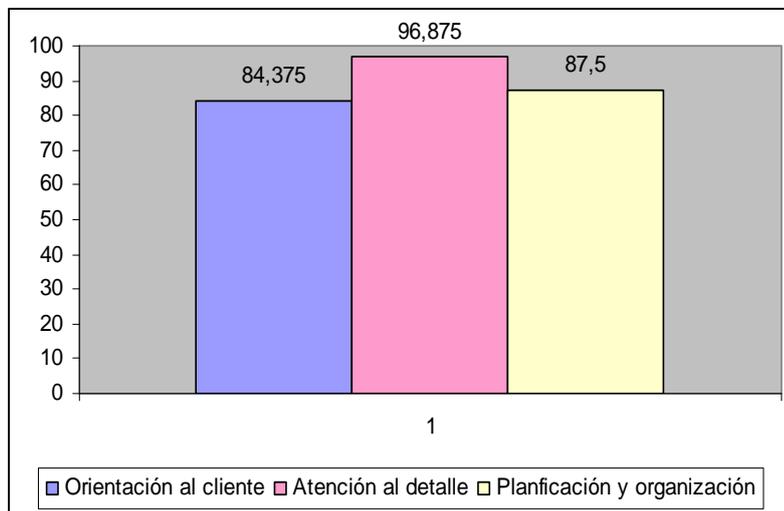


Figura 6. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal sobre las competencias específicas del cargo de Cajero.

Tabla 12. Tabulación de Resultados para la definición de competencias específicas del cargo Auxiliar de Servicios Generales

PREGUNTAS	RESPUESTAS	E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL	COMPETENCIAS ESPEC.
1. FUNCIONES Y COMPORTAMIENTOS	Archivar documentos	1		1			2	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Orden y limpieza de las oficinas	1	1	1	1	1	5	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Servicios de Cafetería	1	1	1	1		4	COMPROMISO CON LA CALIDAD
2. FUNCIÓN DE MAYOR TIEMPO Y DEDICACIÓN	Archivo de documentos	1		1		1	3	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Orden y limpieza de las oficinas		1	1	1	1	4	COMPROMISO CON LA CALIDAD
3. CUALIDADES	Amabilidad	1	1	1			3	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Puntualidad		1	1		1	3	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Colaboración	1		1	1	1	4	COLABORACION
4. SITUACIÓN REITERATIVA	Archivo de documentos	1		1	1		3	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Atención a asociados y público en general		1	1	1	1	4	ORIENTACION AL CLIENTE

Nota. E1= Entrevistado número 1, E2= Entrevistado número 2. Las competencias específicas se obtuvieron a partir de la técnica de observación y de la entrevista de eventos conductuales. El total corresponde al número de coincidencias en las respuestas dadas por cada entrevistado.

Tabla 13. Tabulación de resultados de panel de expertos Auxiliar Servicios Generales

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	TOTAL	CALIFICACIÓN
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	75	75	50	100	100	75	100	100	84,375	SIEMPRE 100%
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	100	100	75	100	100	100	100	100	96,875	SIEMPRE 100%

Nota. Los entrevistados definieron el nivel de aplicabilidad de la competencia específica a su cargo, teniendo la siguiente distribución: 25% ocasionalmente,

50% la mitad del tiempo, 75% frecuentemente y 100% siempre. El porcentaje final se realizó teniendo en cuenta la media entre todas las respuestas dadas.

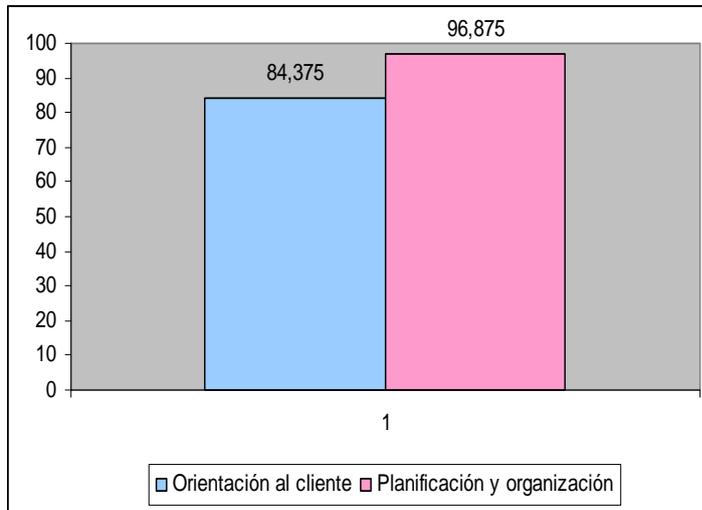


Figura 7. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal sobre las competencias específicas del cargo de Aux. de Servicios generales.

Tabla 14. Tabulación de Resultados para la definición de competencias específicas del cargo de Secretaria

PREGUNTAS	RESPUESTAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	TOTAL	COMPETENCIAS ESPEC.
1. FUNCIONES Y COMPORTAMIENTOS	Atender el teléfono	1		1			1		3	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Coordinar Agenda	1	1	1	1	1			5	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Archivar documentos	1	1	1	1			1	5	COMPROMISO CON LA CALIDAD
2. FUNCIÓN DE MAYOR TIEMPO Y DEDICACIÓN	Archivo de documentos	1		1		1	1	1	5	COMPROMISO CON LA CALIDAD
3. CUALIDADES	Honestidad	1	1	1				1	3	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Confianza		1	1		1		1	4	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Colaboración	1		1	1	1			4	COLABORACION
4. SITUACIÓN REITERATIVA	Archivo de documentos	1		1	1			1	3	COMPROMISO CON LA CALIDAD
	Atención a asociados y público en general		1	1	1	1		1	5	ORIENTACION AL CLIENTE

Nota. E1= Entrevistado número 1, E2= Entrevistado número 2. Las competencias específicas se obtuvieron a partir de la técnica de observación y

de la entrevista de eventos conductuales. El total corresponde al número de coincidencias en las respuestas dadas por cada entrevistado.

Tabla 14. Tabulación de resultados de panel de experto Secretaria

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	TOTAL	CALIFICACIÓN
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	75	75	75	100	100	100	100	75	87,5	SIEMPRE 100%
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	100	100	75	100	75	100	100	100	93,75	SIEMPRE 100%
COMPROMISO CON LA CALIDAD	75	100	75	75	100	100	100	100	90,6	SIEMPRE 100%

Nota. Los entrevistados definieron el nivel de aplicabilidad de la competencia específica a su cargo, teniendo la siguiente distribución: 25% ocasionalmente, 50% la mitad del tiempo, 75% frecuentemente y 100% siempre. El porcentaje final se realizó teniendo en cuenta la media entre todas las respuestas dadas.

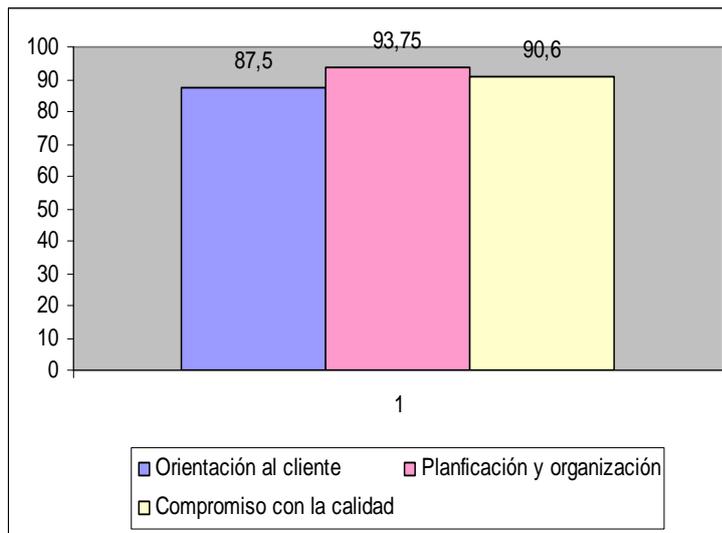


Figura 8. Porcentaje obtenido a partir del grupo focal sobre las competencias específicas del cargo de Secretaria.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL
Resolución de problemas comerciales	A
Orientación al logro	A
Liderazgo de grupos	A
Calidad en el trabajo	A
Planificación y organización	A
Disciplina	A

Tabla 15. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Gerente de Agencia.

	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	
<i>Nota.</i>	Liderazgo de grupos	B	Nivel
	Calidad en el trabajo	B	
	Análisis de problemas	B	
	Disciplina	A	

A=Superior. Todas las competencias excepto la competencia de capacidad de negociación fueron validadas a partir del modelo (ver Anexo 6). Esta competencia fue obtenida a partir del análisis del proceso realizado.

Tabla 16. Definición y graduación de las competencias específicas para El cargo de Asistente de agencia

Nota. Nivel A=Superior, Nivel B= Avanzado. Todas las competencias excepto la competencia de análisis de problemas fueron validadas a partir del modelo (ver Anexo 6). Esta competencia fue obtenida a partir del análisis del proceso realizado.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL
Resolución de problemas comerciales	B
Orientación al logro	B
Impacto	B
Disciplina	A

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL
Resolución de problemas comerciales	B
Calidad en el trabajo	B
Disciplina	A

Tabla 17. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Profesional de microcrédito.

Nota. Nivel A=Superior, Nivel B= Avanzado. Todas las competencias excepto la competencia de impacto fueron validadas a partir del modelo (ver Anexo 6). Esta competencia fue obtenida a partir del análisis del proceso realizado

Tabla 18. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Asesor integral

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL
Resolución de problemas comerciales	B
Orientación al logro	B
Disciplina	A

Nota. Nivel A=Superior, Nivel B= Avanzado. Todas las competencias fueron validadas a partir del modelo (ver Anexo 6).

Tabla 19. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Asesor comercial.

Nota. Nivel A=Superior, Nivel B= Avanzado. Todas las competencias fueron validadas a partir del modelo (ver Anexo 6).

Tabla 20. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Cajero.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL
Planificación y organización	B
Atención al detalle	B
Integridad	B
Disciplina	A

Nota. Nivel A=Superior, Nivel B= Avanzado. Todas las competencias excepto la competencia de integridad fueron validadas a partir del modelo (ver Anexo 6). Esta competencia fue obtenida a partir del análisis del proceso realizado

Tabla 21. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Auxiliar de servicios generales.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL
Calidad en el trabajo	B
Integridad	B
Disciplina	B

Nota. Nivel A=Superior, Nivel B= Avanzado. Todas las competencias excepto la competencia de integridad fueron validadas a partir del modelo (ver Anexo 6). Esta competencia fue obtenida a partir del análisis del proceso realizado

Tabla 22. Definición y graduación de las competencias específicas para el cargo de Secretaria.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL
Planificación y organización	B
Colaboración	B
Calidad en el trabajo	B
Disciplina	A

Nota. Nivel A=Superior, Nivel B= Avanzado. Todas las competencias excepto la competencia de Colaboración fueron validadas a partir del modelo (ver Anexo 6). Esta competencia fue obtenida a partir del análisis del proceso realizado.

Descripción de las competencias para cada cargo

Teniendo en cuenta los resultados expuestos anteriormente, es trascendental determinar las competencias que se establecieron para los ocho cargos de la Agencia de ahorro y crédito de Financiera Comultrasan, los cuales fueron descritas a partir del diccionario de Alles (2004) y aportes de Anzorena (1996).

Cargo: Gerente de Agencia: Competencias específicas:

Planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Resolución de problemas comerciales: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio y la factibilidad interna de resolución.

Capacidad de negociación: Consiste en identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía “ganar-ganar”.

Liderazgo de grupos: Utilizar estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar y guiar a los individuos (jefes directos, colegas y superiores) hacia la consecución de las metas; modificar el comportamiento para adaptarse a las tareas, situaciones e individuos que se traten.

Orientación al logro: Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados), el desempeño de los demás o metas propias.

Calidad en el trabajo: Es enmarcar la gestión diaria en un ambiente de exigencia por lograr la calidad, buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los procesos de la organización.

Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar la información de la autoridad competente.

Cargo: Asistente de agencia: Competencias específicas

Calidad en el trabajo: Es enmarcar la gestión diaria en un ambiente de exigencia por lograr la calidad, buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los procesos de la organización.

Liderazgo de grupos: Utilizar estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar y guiar a los individuos (jefes directos, colegas y superiores) hacia la consecución de las metas; modificar el comportamiento para adaptarse a las tareas, situaciones e individuos que se traten.

Análisis de problemas: Consiste en identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes, diagnosticar posibles causas.

Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar la información de la autoridad competente.

Cargo: Profesional de microcrédito: Competencias específicas

Resolución de problemas comerciales: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio y la factibilidad interna de resolución.

Orientación al logro: Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados), el desempeño de los demás o metas propias.

Impacto: Consiste en generar y mantener una primera impresión favorable en los demás.

Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar la información de la autoridad competente.

Cargo: Asesor comercial: Competencias específicas

Resolución de problemas comerciales: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio y la factibilidad interna de resolución.

Orientación al logro: Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de superar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados), el desempeño de los demás o metas propias.

Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar la información de la autoridad competente.

Cargo: *Asesor integral: Competencias específicas*

Resolución de problemas comerciales: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio y la factibilidad interna de resolución.

Calidad en el trabajo: Consiste en enmarcar la gestión diaria en un ambiente de exigencia por lograr la calidad, buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los procesos de la organización.

Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar la información de la autoridad competente.

Cargo: *Cajero: Competencias específicas*

Planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Calidad en el trabajo: Es enmarcar la gestión diaria en un ambiente de exigencia por lograr la calidad, buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los procesos de la organización.

Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar la información de la autoridad competente.

En este punto es trascendental resaltar que a este cargo es necesario incluir la siguiente competencia ya que en la socialización de los resultados con el grupo focal se resalto la importancia de incluirla debido a que en la entrevista muchos de los funcionarios manifestaron similitud en las características que debe tener una persona que desempeña este cargo, entre las cuales se encuentra lealtad, honestidad y rectitud.

Integridad: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad (honradez). Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante; incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertos y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Cargo: Auxiliar de servicios generales: Competencias específicas

Planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar la información de la autoridad competente.

En este punto es trascendental resaltar que a este cargo es necesario incluir la siguiente competencia ya que a través de la observación se ratifica que esta, es necesaria en las funciones y responsabilidades de este cargo.

Integridad: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad (honradez). Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante; incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertos y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Cargo: Secretaria: Competencias específicas

Calidad en el trabajo: Es enmarcar la gestión diaria en un ambiente de exigencia por lograr la calidad, buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los procesos de la organización.

Planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Colaboración: Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas, respecto a los demás y comprensión interpersonal.

Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales.
Buscar la información de la autoridad competente.

Discusión

Las competencias se definen según Sagi y Grande (2004) como un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Es por ello, que su identificación y evaluación constituye para las organizaciones, una de las prioridades para el cumplimiento de los objetivos institucionales ya que el mundo laboral, como lo afirma Mertens (2005), está entrando en la segunda generación de competencias, en donde las personas contribuyen al logro de los objetivos corporativos, con el desarrollo de unas funciones específicas y, además, aportan creatividad, innovación y mejoramiento continuo para hacer posible el cambio en los procesos productivos, ser más eficientes y rápidos y responder a las exigencias del mercado.

De este modo, identificar qué competencias específicas se requieren para cada cargo, así como su nivelación se convierte en el foco de esta investigación ya que estas, son necesarias para el desempeño de las funciones propias de los cargos de la entidad, lo que implica el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de la ocupación; facilitando como lo afirma Bruner (2003), el alcance de las metas organizacionales Bruner.

Bajo este argumento, desarrollar un modelo de gestión por competencias en Financiera Comultrasan, obtiene diversos beneficios que aportan a los principales procesos del departamento de Gestión Humana, los cuales se especificarán a continuación.

En cuanto al proceso de selección de personal, este modelo permite mas asertividad en la elección del participante, acercándose más al perfil que se requiere para cada cargo; aspecto que es congruente con los aportes de Marchant (2005), el cual afirma que el perfil de competencias logra una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada.

Con base al proceso de evaluación, este modelo permite un criterio de medición exacto para valorar cada una de las responsabilidades para los cargos, así como lo afirma Marchant (2005) quien señala que este, da lugar a parámetros de medición fácilmente contrastables sobre la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo así las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo.

En relación con el proceso de capacitación, este modelo aporta en la medida que se economizan costos pues el personal se cualifica en aspectos que en realidad determinen el buen desempeño del funcionario. De la misma forma va a ser más centralizada ya que los temas de capacitación se eligen de acuerdo a los grupos o familias de cargos; lo que concuerda con Marchant (2005) el cual enfatiza que la capacitación basada en competencias permite abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, en el proceso de promoción y desarrollo este modelo permite examinar a profundidad los aspectos que requieren los funcionarios para ascender a otro nivel jerárquico. Con respecto a esto, Marchant (2005) señala que la gestión por competencias da lugar a una comparación entre los distintos cargos, logrando establecer la brecha entre el cargo que ocupa actualmente y el cargo que desea desempeñar.

Todo lo anterior, evidencia la infinidad de beneficios que se obtienen a partir del desarrollo de este modelo en una organización ya que su implementación posibilita como lo muestra Gramigna (2002, citado en Ramírez 2005), definir los perfiles profesionales que favorecerán la productividad, el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados, y el gerenciamiento del desempeño en base a los objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

En esta medida, a partir de los resultados de esta investigación se determino para cada cargo, sus respectivas competencias y su nivelación, con el fin de establecer un criterio exacto de evaluación a través de un valor

cuantitativo. Todo esto a partir del modelo de análisis funcional que busca como lo afirma CINTERFOR establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo; lo que facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

Bajo esta perspectiva realizar este tipo de investigaciones en organizaciones como Financiera Comultrasan promueve validez y confiabilidad en todos sus procesos, satisfaciendo las principales necesidades, apuntando a lograr una mayor productividad y posicionamiento en el mercado laboral.

Recomendaciones

Es importante que este modelo sea implementado en todos los procesos llevados a cabo en el departamento de gestión humana.

Se requiere que este proyecto se ejecute a los demás cargos que ya poseen un Manual de Responsabilidades y Competencias.

Se sugiere que los resultados de este proyecto sean socializados a la organización en general y se validen por el departamento de Organización y métodos, y luego estos sean publicados a través de los medios de comunicación internos como Intranet, correo electrónico e Infoclick.

Es necesario, que se realicen campañas de sensibilización hacia los funcionarios que ocupan los cargos, con el fin de generar un mayor sentido de pertenencia y un mejor nivel de desempeño en el desarrollo de sus tareas.

Se recomienda, que el modelo de gestión por competencias se institucionalice como una herramienta trascendental en el desarrollo de los objetivos institucionales.

Así mismo, es relevante promover que el concepto de competencias sea manejado por todas las dependencias, ya que esto permitirá que este modelo adquiera un posicionamiento y sea tomado como un elemento fundamental en el desarrollo de actividades.

En el caso de la competencia de Disciplina es importante que se incluya como una competencia organizacional, debido a los resultados obtenidos en este informe. Así mismo es importante realizar la validación de la definición y graduación de las siguientes competencias: integridad, análisis de problemas, colaboración, impacto y capacidad de negociación, las cuales fueron obtenidas a través del análisis de resultados.

Referencias

Alles, M (2004). Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M (2004). Gestión por competencias, el diccionario. Buenos Aires: Granica.

Alles, M (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Anzorena, A (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. México: Paidós.

Jane, M (2005). Conferencia Diseño de un modelo de competencias. Universidad ANDES. Bogota, Colombia.

Marchant (2005). Actualizaciones para el desarrollo de las organizaciones. Chile: Impresores Ltda.

Sagi, L & Grande, V (2004). Gestión por competencias. España: ESIC editorial.

Bayona, J (2005). *Seminario Internacional Gestión del Recurso Humano por Competencias*. Bogota D.C. Recuperado el día 13 de agosto del 2007 en http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/inf_esp.pdf.

Bruner, J (2003) Ponencia Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. Bogota D.C. Recuperado el día 8 de noviembre de 2007 en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles/85777archivopdf2.pdf>.

CONOCER (1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Documento de trabajo para IBERFOP. México. Recuperado el día 12 de enero de 2008 en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/ix.htm>

Mertens, L (1997) *DACUM (desarrollo de un currículum) y sus variantes SCID y AMOD*. Recuperado el día 15 de enero del 2008 en http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/dacum/index.htm.

Mertens, L (2000) *ISO 9000:2000 y Competencia laboral*. Recuperado el día 22 de enero de <http://www.joseacontreras.net/admon/Competencias/LeonardMertensOIT/showcontent.pdf>.

Mertens, L (2005) *Seminario Internacional Gestión del Recurso Humano por Competencias*. Recuperado el día 13 de agosto del 2007 en http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/inf_esp.pdf.

Santos, Y (2007). *La gestión por competencias con enfoque de procesos*. Recuperado el día 10 de enero de 2007 en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>.

SENA (2003). *Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral*, Bogotá. Recuperado el día de 12 de enero de 2008 en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/viii.htm>.

Quezada, H (2003). *Competencias laborales, la técnica de incidentes críticos*. Recuperado el día 15 de enero de 2008 en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm>.

Weinberg, P (2004). *Beneficios de un modelo de gestión por competencias*. Recuperado el día 15 de enero de 2008 en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/discur/pdf/present.pdf>.