

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES UN RETO PARA LA
CORPORACION ACCION POR CALDAS ACTUAR FAMIEMPRESAS**

HELENA UBAQUE UBAQUE

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MANIZALES

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES UN RETO PARA LA
CORPORACION ACCION POR CALDAS ACTUAR FAMIEMPRESAS**

HELENA UBAQUE UBAQUE

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

Director del proyecto

GLORIA STELLA ARANGO GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MANIZALES, NOVIEMBRE DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCION.....	4
2	JUSTIFICACION.....	8
3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
4	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	12
4.1	CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA.....	12
4.2	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	17
5	PREGUNTA DE INVESTIGACION	21
6	OBJETIVO GENERAL	22
6.1	OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
7	ANTECEDENTES.....	23
7.1	ESTADO DEL ARTE.....	25
8	MARCO REFERENCIAL	28
8.1	DEFINICION DE COMPETENCIA:	28
8.2	DEFINICION DE TALENTO:	28
8.3	DEFINICION DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO.....	29
8.4	RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTOS Y COMPETENCIAS.....	30
8.5	SIGNIFICADO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS:.....	31
8.6	IDENTIFICACION DE UNA COMPETENCIA:	32
8.7	TIPOS DE COMPETENCIAS.....	33
8.8	MODELOS.....	35
8.8.1	MODELOS DE INSTRUMENTACION	35
8.8.2	MODELO FUNCIONAL.....	36
8.8.3	MODELO CONDUCTISTA.....	36
8.8.4	MODELO CONSTRUCTIVISTA	37
8.9	DE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES A LAS COMPETENCIAS DE LA EMPRESA:	38
9	METODOLOGIA	46
9.1	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
9.2	TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO	46

9.4	VARIABLES DE ESTUDIO	48
9.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	49
9.5.1	ENTREVISTA:	49
9.5.2	ENCUESTA:	49
10	PLAN DE ANALISIS	52
11	PROYECTO DE INTERVENCION	56
11.1	JUSTIFICACION.....	58
11.2	OBJETIVO	59
11	RECOMENDACIONES	60
12	CONCLUSIONES.....	64
13	BIBLIOGRAFIA	66
14	ANEXOS.....	68

1 INTRODUCCION

Teniendo en cuenta las características actuales del mundo, donde la globalización y los mercados abiertos priman, se hace necesario que la competitividad y la diferenciación en los procesos, se conviertan en el valor agregado, a la hora de establecer estrategias claras y efectivas al interior de las organizaciones, donde las personas son lo más importante, sobre los rendimientos financieros y económicos. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, un rasgo distintivo, la base de la competitividad organizacional actual y la conformación de competencias individuales. Es aquí donde se fundamenta la importancia de la gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

Las plantas físicas, la tecnología, los equipos, las fuentes de financiación y los esquemas organizacionales, están dejando de ser elementos diferenciadores. En dos empresas del mismo sector en igualdad de condiciones físicas, financieras o ambientales casi idénticas tendrían resultados muy similares, el único factor irrepetible es su talento humano, su capital intelectual, por lo que no hay duda de que las personas pasan a ser el factor diferenciador por excelencia. Es innegable que los recursos funcionan en forma adecuada o no, dependiendo del grado en el cual quienes hacen uso de ellos lo permitan y lo faciliten. Los mismos recursos utilizados en forma diferente, producen resultados distintos

Las competencias organizacionales, se convierten entonces en un reto, cuando permiten pasar de hablar de condiciones físicas o tecnológicas, a hablar de personas y de comportamientos. En la actualidad la importancia del talento humano se vuelve un tema trascendental en la medida en que son las personas las que conforman las empresas y son estas las que cumplen y logran los objetivos de las mismas. Es aquí, donde se debe empezar a escuchar terminologías como: capacidades, condiciones, atributos, requerimientos, requisitos, etc., y aplicadas cuando de seleccionar candidatos se trata, para señalar al individuo aparentemente más apto para desempeñar un cargo u oficio.

En la administración moderna se habla de “competencia”, si los resultados son obtenidos a través del ejercicio de actividades realizadas por las personas y con el uso de recursos administrados por esos mismos individuos, éstos requieren de la posesión de condiciones cuya aplicación en el trabajo permita el logro esperado en el desempeño, o sea de competencias. El efecto es el resultado, y su causa es la persona que lo alcanza a través de la aplicación de sus competencias, en una palabra, existe una íntima y decisiva relación entre competencias y resultados.

En la búsqueda de la competitividad por parte de las empresas, existe la tendencia a pensar que la “gestión por competencias” puede convertirse en un adecuado modelo para lograr que las organizaciones logren mantenerse en un mercado altamente competitivo. Por lo tanto el presente trabajo se enmarca dentro del enfoque de intervención, en la Corporación Actuar Famiempresas, como el primer paso para desarrollar a mediano plazo un Sistema de Gestión del talento Humano basado en competencias. Si bien es cierto que la implementación de las

competencias organizacionales es un Reto, no se puede concebir, sin hacer el levantamiento de la línea base de Actuar, el soporte que le permitirá desarrollar a mediano y largo plazo una estructura organizacional sólida, un ambiente de trabajo más ameno y consolidar todos sus procesos humanos, en busca del equilibrio financiero, económico y personal.

En este sentido, los procesos de selección, evaluación de desempeño y especialmente capacitación integral, deben ir más allá de la simple percepción, deben trascender la mirada desde el conocimiento, las habilidades y las capacidades, donde la personalidad y la motivación, pueden influir notoriamente el desarrollo tanto individual como organizacional, lo cual se ve reflejado en el desempeño y desarrollo de competencias de los colaboradores.

Por todo lo anterior el realizar las diferentes prácticas de Gestión Humana (selección, inducción, capacitación, formación y evaluación) por Competencias en la Corporación, permitirá que la organización logre potencializar su talento humano. El ser consistentes en todas las prácticas de GTH, realizando la selección por competencias, formando y capacitando en competencias a los colaboradores que lo requieran para mejorar su desempeño, y por último evaluando con el mismo sistema, facilitará la tarea y logrará que las personas que tengan altos estándares ingresen a la entidad y logren cumplir con los objetivos propuestos.

Esta propuesta se estructura de acuerdo a los elementos que se requieren en un proyecto investigativo, que permiten obtener como resultado identificar las principales competencias

organizacionales, y dejar la propuesta de un sistema de Gestión del Talento Humano Basado en Competencias como línea base para que a mediano plazo la entidad pueda ponerlo en práctica. Lo anterior facilitará la respectiva evaluación en cada uno de los colaboradores y si estas no han sido apropiadas por los mismos, que Actuar implemente acciones para fortalecer las o desarrollarlas mediante un programa de formación y capacitación adecuadas.

2 JUSTIFICACION

El logro de los objetivos organizacionales, no solo se orienta al cumplimiento de las metas económicas fijadas en un presupuesto; es importante que todos los colaboradores de la organización estén encaminados al logro de óptimos resultados, alineados con las metas de la organización, sin desconocer la realización de sus propios objetivos, ya que si la persona se siente preparada, capacitada y con las competencias necesarias, se sentirá autorealizada con la labor que desempeña

La teoría de la Gestión Humana basada en Competencias “GHC”, permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde los diferentes procesos que la componen. En este orden de ideas, al no existir el departamento de Gestión Humana en la Corporación Acción por Caldas, Actuar Famiempresas, se hace necesario implementar un modelo de Gestión por Competencias que permita que la organización estimule la inversión en el desarrollo de las personas a través de la formación y capacitación, políticas de remuneración, estímulos y recompensa, plan de carrera, plan de sucesión, lo cual redundará en un mejoramiento del clima laboral, etc.

Teniendo en cuenta que dentro de los objetivos de la entidad, se encuentran el crecimiento y el fortalecimiento de la misma, se hace necesario que el componente humano se desarrolle, se potencialice como estrategia institucional. De ahí que el presente trabajo se realice en la Corporación Actuar Famiempresas, con el fin de dar el primer paso hacia un Sistema de

Gestión del Talento Humano por competencias, asumiendo el reto que su implementación requiere.

El primer paso entonces, es la identificación de las competencias organizacionales más importantes, enmarcadas dentro de la dirección estratégica y requeridas por todas las personas que ingresan y que actualmente laboran en la organización para el logro de los objetivos de la misma; con el único fin de fortalecer el pilar de crecimiento y desarrollo organizacional humano y potencializarlo más adelante, en un modelo de implementación de competencias, con apoyo y compromiso de todos los miembros de la organización.

Siendo las Competencias Laborales Generales (CLG) una prioridad por las siguientes razones:

- Las organizaciones productivas han experimentado sustanciales cambios, originados por la competitividad exigida en los mercados globales y en el rápido avance de la tecnología.
- Se requieren nuevas organizaciones basadas en redes y equipos de trabajo, que usen tecnologías y procesos flexibles y que tengan en cuenta a los clientes.
- El país necesita personas versátiles y polivalentes, que sepan identificar oportunidades para crear negocios, asociarse con otros o generar unidades productivas de carácter asociativo y cooperativo. Personas que sean capaces de adaptarse a los cambios del

entorno, de autodirigirse y autoevaluarse, de relacionarse apropiadamente con otros y de aprender cada vez más sobre su trabajo.

- Los empresarios colombianos han encontrado preocupantes vacíos y limitaciones en los jóvenes egresados de la educación media que aspiran a conseguir un trabajo. Para vincular personal, los empleadores tienen en cuenta, de manera especial, las condiciones personales que involucran competencias clave, como el comportamiento ético y las capacidades para comunicarse, trabajar en equipo y manejar recursos e información.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas en la actualidad deben contar con recursos físicos, tecnológicos, económicos, además de planes, estrategias y políticas, para llevar a cabo su misión. Igualmente cumplir con los objetivos propuestos; para ello se debe contar con el recurso humano, con talentos especiales cuyos objetivos personales estén alineados con los objetivos de la organización.

Pero lo anterior no es suficiente, toda organización tiene la obligación de potencializar y gestionar los talentos que posee cada persona y que su capacidad productiva, competitiva y social logre niveles superiores, que serán aprovechados para el buen funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

La Corporación Actuara pesar de ser una empresa en constante crecimiento, con más de 5.000 usuarios por atender y con los cuales tiene una clara responsabilidad empresarial, aunque reconoce que lo más importante son las personas, actualmente no cuenta con un departamento de Gestión Humana, ni con una estrategia que le permita fortalecer y potencializar todo el talento humano con el que cuenta.

De ahí que se haga necesario, implementar un modelo que permita establecer políticas desde su planeación estratégica, de administración, selección, inducción, así como de la

capacitación, formación y desarrollo de todo el personal, para el mejoramiento de sus propias competencias, que a su vez contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización.

4 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

4.1 CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA

Actuar Famiempresas es una ONG, entidad privada, de naturaleza civil, sin ánimo de lucro, constituida en Febrero de 1986, con un objetivo claro que es el apoyo al sector microempresarial a través de un programa integral que ofrece los servicios de crédito acompañado, capacitación y asesoría especializada en el sitio de trabajo.

La organización fue creada desde hace más 27 años como respuesta a la problemática surgida por la erupción Volcán Nevado del Ruiz, tragedia que originó un gran número de damnificados que perdieron no solo sus viviendas, sino que además perdieron sus fuentes de ingresos. Ante tal situación se plantea la creación de una entidad que administrara los recursos de Resurgir (entidad del gobierno que recogió los dineros provenientes de donaciones de entes nacionales e internacionales).

Para llevar a cabo la anterior tarea, se contó con la colaboración de Actuar Antioquia (ahora INTERACTUAR), quien con su conocimiento y experiencia transfirió su metodología de pequeños créditos a personas conocedoras de un oficio o actividad, a las cuales se les apoyaba no solo con préstamos sino que de forma paralela recibían capacitación y asesoría.

De esta manera nace Actuar Famiempresas en la ciudad de Manizales, cuyo radio de acción se concentraba principalmente las poblaciones de Chinchiná, Palestina y Villamaría. Atendida la demanda de los damnificados, algunos empresarios de Manizales se cuestionaron sobre la necesidad de atender con la misma metodología a una población con problemas de desempleo, con pocos conocimientos en áreas técnicas que no le permitía acceder a puestos de trabajo más especializados, que junto a la dinámica decadente del café y el surgimiento de un gran número de puestos informales y con pocas oportunidades de obtener un crédito bancario, conformaban una características para este segmento de la población de vulnerabilidad y de desatención de toda intervención gubernamental.

Actuar inició el programa atendiendo una demanda insatisfecha mediante la metodología de Grupos Solidarios, cuya filosofía permitía que a través de la confianza, solidaridad y conocimiento se unieran de tres a cinco personas para conformar un grupo y de esta manera fiarse mutuamente, para lograr obtener créditos de montos bajos y a corto plazo; los miembros del grupo debían apoyarse y colaborar para el pago de la cuota. Aunque con esta metodología se atendía un gran número de clientes, principalmente de estratos 1,2 y 3 con pocos recursos, la idiosincrasia de las personas no siempre permitía que el grupo avanzara y lograra que sus negocios saliesen adelante.

Alrededor de los 10 años de existencia, se toma la decisión de ofrecer créditos individuales tipo bancario, para aquellas personas a las cuales la metodología de grupos solidarios no les favorecía porque los proyectos y/o tipos de negocio requerían montos más altos y plazos más largos.

En la actualidad la estructura organizacional de la entidad está conformada por un ente máximo que es la Asamblea General, la cual aprueba los estatutos que rigen las normas de la entidad, esta nombra a la Junta Directiva quien es la encargada de direccionar y vigilar el buen funcionamiento de la institución, ésta a su vez nombra al Director Ejecutivo para que administre, disponga y tome las decisiones más acertadas con respecto a los recursos y talentos que conforman la organización.

El Director Ejecutivo se apoya en tres áreas: La Unidad de Crédito encargada de la prestación del servicio de crédito, es el soporte económico de la entidad. La Unidad de Desarrollo Empresarial, a través de la cual se prestan todos los servicios diferentes a crédito (capacitación, asesoría, asistencia técnica, diseño), es el factor diferenciador con respecto a las demás entidades de microcrédito y bancarias. Y el área administrativa quien da apoyo y soporte a las otras dos áreas (Contabilidad, Sistemas, Gestión Humana, Cartera y Gestión de Recursos).

El servicio de crédito es ofrecido a través de grupo de profesionales que asesoran y acompañan al empresario desde la toma de información, elaboración del proyecto, presentación del mismo ante el comité de crédito, control de la inversión y el seguimiento trimestral que le permite mediante el conocimiento profundo del negocio apoyar al empresario en la toma de decisiones para la administración del mismo.

Como valor agregado y complemento del crédito, se le ofrece al empresario una serie de capacitaciones en las áreas sociempresariales, en desarrollo personal, en artes y oficios para

entregarle herramientas que le permitan el mejoramiento y fortalecimiento, además de la toma de decisiones en su negocio. Para dar apoyo a este proceso de capacitación se le ofrece a los empresarios, tanto a los que asisten, como a los que no asisten a capacitación la oportunidad de recibir asesorías puntuales, asistencia técnica en su negocio o puesto de trabajo.

Para la prestación de los servicios Actuar cuenta con una sede principal propia y cinco sedes, desde las cuales se atienden veintinueve municipios: 24 de caldas, 1 de Cundinamarca, 1 de Boyacá y 3 de Risaralda.

Para el cumplimiento de la misión, aparte del talento humano, se requiere una gran cantidad de recursos financieros, los cuales son obtenidos a través de convenios y préstamos con entidades de segundo y tercer nivel como lo son: Banco Interamericano de Desarrollo BID, Bancoldex, CHF, Oikocredit, Emprender, Locfound y Coopcentral. En estos 27 años Actuar ha ganado una gran experiencia no solo en el tema de microcrédito, con un factor diferenciador visible que le permite cumplir con el eslogan “Más que un Banco para la Microempresas”, a través del acompañamiento permanente y una serie de servicios que ofrecen a los empresarios herramientas y conocimientos que le ayudan a administrar mejor su negocio. Por otro lado la entidad se ha consolidado financieramente, fortaleciendo su patrimonio, pero lo más importante ha adquirido un capital relacional y un reconocimiento local y nacional.

En cuanto a la Gestión del Talento Humano con el que cuenta la entidad (42colaboradores y ocho practicantes) se puede decir que más del 85% son profesionales y el 81% mujeres. Un

aspecto importante que predomina es la estabilidad, más del 50% de los empleados superan los 5 años de antigüedad; con una cultura organizacional con aspectos fuertes en servicio al cliente, transparencia, solidaridad y responsabilidad.

4.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Las expectativas de crecimiento para el presente año, obligan a la entidad a contratar más personal que cumpla con los perfiles requeridos. Desde la Dirección Ejecutiva, se contempla que la meta de sostenibilidad en el mercado, se logrará a través de un personal competente y comprometido; sin embargo se convierte en un reto fortalecer el área de Gestión Humana, cambiar a un Sistema de Gestión basada en competencias y formular estrategias claras y asertivas de mejoramiento y de cambio cultural. Esto implica dar un vuelco y empezar a trabajar bajo un esquema humano basado en Competencias y en la identificación oportuna de perfiles ocupacionales.

Para empezar a llevar a cabo este proceso, y lograr que este proyecto de intervención obtenga los resultados esperados, se identifican las competencias organizacionales más importantes y necesarias que son requisito para lograr que los colaboradores cumplan con los objetivos institucionales.

Al considerar la gestión por competencias como una propiedad inherente a cada práctica organizacional, esta debe ser un objetivo permanente de la organización y todas las acciones administrativas se deben encaminar a lograr que esta produzca los resultados esperados; pero si no se define como la estrategia central, no sólo las acciones se encaminarán en sentido contrario, sino que, además, las personas, los procesos, las acciones, los presupuestos, entre otros, se fundamentarán en aspectos muy diferentes al desarrollo del potencial de los colaboradores.

Así mismo, el gerente, cualquiera que sea, deberá conseguir, hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo en el nivel individual y social, a escala física, afectiva y psicológica, para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

Actualmente existe un gran interés por la forma de desarrollar las competencias al interior de las organizaciones especialmente como medio para lograr una mayor productividad que se vea reflejada dentro del mercado laboral; pero en muchas ocasiones se desarrollan esas competencias sin ningún tipo de intencionalidad y sin tener en cuenta el “ser humano” que integra esa organización; desconociendo por completo todo lo que integra la personalidad de estos sujetos, sus aptitudes, actitudes y capacidades cognitivas; perdiéndose por completo la imagen que los colaboradores tienen de sí mismos y la forma como afrontan la realidad de su vida diaria. En otras palabras, existe una comprensión de carácter instrumental frente a la importancia de las competencias, puesto que hay una gran concentración por el conocimiento, las habilidades, capacidades y su forma de fortalecerlas para el beneficio aparentemente recíproco, pero se descuida en muchas ocasiones algunas competencias especialmente desde el ámbito personal, que al no ser tan visibles y fáciles de identificar pueden perder cierta importancia y relevancia dentro del contexto de la organización.

Esto ha derivado el concepto de competencias entendida como “la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión y que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Levy-Leboyer, 1997). Dicha situación se evidencia especialmente dentro de los prácticas de

selección, evaluación de desempeño y capacitación integral; dado que a través del tiempo se han convertido en procesos meramente técnicos, que se fundamentan en el fortalecimiento e identificación de competencias basadas en los conocimientos y habilidades o simplemente en las competencias propias de la organización, que en realidad implican cambios, tal vez desde una óptica superficial, que posiblemente logren un crecimiento desde lo organizacional, pero ¿será que realmente se logra un verdadero desarrollo de competencias? y por lo tanto, ¿lograría potenciar lo humano?

El colaborador forma parte del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en este se generan. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el colaborador tiene en sí, muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades, lo que no es sino consecuencia de una concepción tradicionalista en la gestión de personal, donde los mismos colaboradores empiezan a perder el sentido de “ser humano” dentro de la organización, considerando el trabajo como una acción forzada, una actividad necesaria y obligatoria para su supervivencia, supeditada al orden y el control; un escenario de monotonía, lleno de insensibilidad que coacciona y aprisiona; el cual a su vez reduce los espacios de creatividad y la capacidad innovadora, que ayudan al desarrollo de su potencial. Por lo tanto, al reducirse la posibilidad de identificar lo humano, es decir, el reconocimiento de actitudes y características psicológicas propias de cada individuo para el desarrollo de competencias, los colaboradores pueden empezar a presentar frustración, anulación, sentimientos de incompletitud, sumisión, rebeldía, desmotivación, regresión, mecanismos de defensa, agresividad, ausentismo laboral, entre otros; dado que no pueden modificar el ambiente que les rodea y remodelarlo de manera tal que se pueda obtener lo que se quiere de acuerdo con sus capacidades y habilidades, originando así posibles dificultades de adaptación, de asimilación de su entorno,

falta de pertenencia y compromiso, la persona se abstrae y se pierde en sí misma por su falta de reconocimiento como agente activo dentro de la organización.

La pregunta entonces ¿será que realmente se está realizando una promoción del talento humano o simplemente continuamos viendo al ser humano dentro de las organizaciones como un recurso más que genera rentabilidad y productividad?,

¿Será, que sí se cuenta con las competencias suficientes y necesarias, acordes con el potencial que se tiene, para una adecuada Gerencia del Talento Humano?

Entonces, es importante buscar el desarrollo de competencias a partir del reconocimiento de las mismas, en búsqueda de la autorrealización personal, que parte de necesidades que llevan a la persona al desarrollo de su potencial, y está estrechamente relacionada con la autonomía, la independencia y el autocontrol.

Para Maslow, citado por Zuluaga (2007), “el desarrollo de dicho potencial, es un proceso tanto natural como inevitable en el ser humano, que comprende el desenvolvimiento de capacidades, talento, creatividad, conocimientos y carácter, determinando así la existente necesidad del individuo de ser un mejor prospecto de sí mismo y dirigirse hacia una más perfecta realización de su humanidad”. Por lo tanto, el desarrollo, el crecimiento y utilización de potencial constituye un importante aspecto de la teoría sobre la motivación humana.

5 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿CUALES SON LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN ACTUAR FAMILIEMPRESAS, QUE RETO IMPLICA SU IMPLEMENTACION?

¿Cómo identificar las competencias organizacionales más importantes de forma tal que sea participativo y que lleven a la apropiación de los colaboradores?

¿Qué estrategias participativas se deben llevar a cabo en el proceso de la implementación de la Gestión del Talento Humano basado en competencias?

6 OBJETIVO GENERAL

Identificar y reconceptualizarlas principales competencias organizacionales en “Actuar Famiempresas” a través de la participación de todos los grupos de interés de la entidad.

6.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir las principales competencias organizacionales corporativas en Actuar Famiempresas
- Reconceptualizar las competencias a través del cual la Corporación desarrollara su labor
- Establecer los lineamientos para la creación de un Modelo de Gestión Humana basado en Competencias.

7 ANTECEDENTES

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”.

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

Para determinar acciones generadas en otras investigaciones, complementar y trascender en el proyecto investigativo, se realizó una búsqueda de algunos Estados del Arte cuyo tema central es la Gestión por Competencias:

7.1 ESTADO DEL ARTE

TITULO	OBJETIVOS	METODOLOGIA	RESULTADOS
<p>PROPUESTA TEORICA METODOLOGICA PARA IMPLEMENTAR LA GESTION POR COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS. EXPERIENCIAS PRÁCTICAS</p>	<p>Diseñare implementar un sistema de Gestión Recursos Humanos basado en competencias a partir del diseño de sus subsistemas componentes sobre la base de la información que ofrecen los perfiles de competencias elaborados y su alineación con la estrategia empresarial</p>	<p>Inductivo – para diagnosticar el sistema de gestión de recursos humanos en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación de la tecnología integral para la implementación del sistema de gestión por competencias.</p> <p>Sistémico-estructural: para abordar el carácter sistémico de la empresa y de la Gestión por Competencias.</p> <p>Analítico – sinético para desarrollar el análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis</p>	<p>El procedimiento aplicó en instalaciones de dos entidades turísticas: La aplicación del procedimiento en estas instalaciones se inició en 2001, se aplicó a dos subsistemas: Reclutamiento y Selección, con motivo de la apertura de una nueva instalación y más tarde se continuó extendiendo a los restantes subsistemas El análisis realizado permite afirmar que son satisfactorios los resultados alcanzados con la implementación del sistema integral de GRH con base a competencias, lo que ha permitido vincular los procesos de trabajo con la capacidad individual y colectiva para generar valor y lograr los resultados esperados. Esto además corresponde con las exigencias del proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla actualmente en esta entidad.</p>
<p>¿POR QUELA IMPORTANCIA IMPLEMENTARSISTEMAS DE GESTION POR</p>	<p>Determinar desde la visión de la Gestión de los Recursos</p>	<p>Análisis y síntesis para establecer tendencias en el campo de</p>	<p>-La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia</p>

<p>COMPETENCIAS EN NUESTRAS ORGANIZACIONES?</p>	<p>Humanos en su nueva concepción por Competencias, su importancia, ventajas así como las fases o etapas que permitan llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización</p>	<p>investigación, hipotético-deductivo para la formulación de los núcleos conceptuales que se proponen. Inducción-deducción para tomar partido sobre la literatura revisada. Método histórico-lógico para establecer las fases del proceso de implantación de un Sistema de Gestión por Competencias. Entrevistas a expertos para establecer el criterio y participación otros miembros</p>	<p>de la organización -Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño. -El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios. •Determinar competencias esenciales de la organización. •Determinar competencias de procesos de cada área. •Determinar competencias de cada cargo</p>
<p>LA GESTION POR COMPETENCIAS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL</p>	<p>Determinar mediante observación modelos de gestión por competencias en tres entidades bancarias.</p>	<p>Análisis de monografías de empresa. Entrevistas a responsable de la Gestión de Recursos Humanos Entrevistas a dirigentes Sindicales</p>	<p>-Una evaluación en términos de competencias permite, idealmente, identificar el perfil adecuado para ocupar una vacante, independientemente del cargo desde el que se accede a ella. -En cuanto a los criterios de promoción, el modelo de competencias contribuye a “afinar la puntería” de la formación interna en la empresa. Así, en caso de promoción interna multitudinaria, no es necesario formarlos a todos en todo. -Aumento del control sobre el personal, lo que constituye una ventaja para la dirección. -Construye una</p>

			<p>legitimación de la meritocrática de las jerarquías laborales: cada uno está donde merece en función de sus capacidades, actitudes y conocimientos, que han sido exhaustivamente evaluados por personas formadas para ello.</p> <p>-Se responsabiliza completamente al empleado de su carrera profesional (expresado en palabras sonaría algo así como: ¡ánimo, si quieres puedes!).</p> <p>-Constituye un instrumento de fidelización del personal. El compromiso con la entidad es explícitamente valorado y reconocido como una competencia (actitud).</p>
--	--	--	---

8 MARCO REFERENCIAL

Como primer acercamiento al tema de las competencias, cabe decir que son múltiples y variadas las interpretaciones conceptuales que permitirán obtener una idea más cercana a la realidad. Es por eso que es importante identificar los conceptos claves:

8.1 DEFINICION DE COMPETENCIA:

Según Martha Alles (2008) “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y /o mercados diferentes.”

Para Corominas citada por Alles (2008), el término competencias es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” que a su vez deriva de *petere* “dirigirse a pedir” y tiene el mismo origen que *competere* “pertenecer, incumbir”, *competent* (adecuado, apto) y *competencia*.

8.2 DEFINICION DE TALENTO:

Según el Diccionario de la Lengua Española: Talento es el “conjunto de dotes intelectuales de una persona”, a partir de esta definición dice Alles (2008) este conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de los subconjuntos: los conocimientos y las competencias sin embargo serán estas últimas las que determinen un desempeño superior.

Talento según el diccionario de la RAE (1970) segunda acepción talento es un “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. “En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de palabras “competencia”, con igual sentido con el que utilizamos en nuestro trabajo, por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice “gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”

Por otro lado en la obra titulada Gestión del Talento aclara “el talento requiere de capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo” “si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará los resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance los resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.” Jericó (2001).

8.3 DEFINICION DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO.

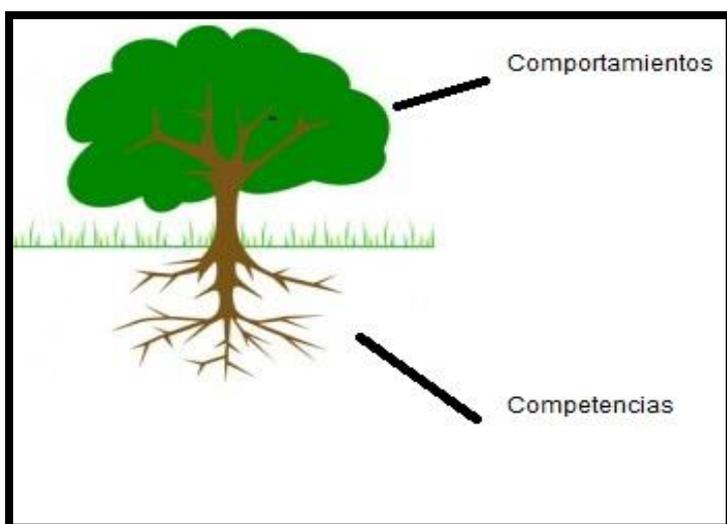
Los términos “conducta” y “comportamiento” son sinónimos. En gestión por competencias se utilizan ambos conceptos por igual. Según el diccionario de la lengua española, estos son los significados:

- Conducta: Manera o forma de conducirse o comportarse.
- Comportamiento: Conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada. Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).

8.4 RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTOS Y COMPETENCIAS

Mediante la figura el árbol, se puede observar la relación en la cual la parte visible – el tronco, las ramas y las hojas – representan lo que vemos en las personas – o sea, sus comportamientos- y la raíz lo no visible – las competencias-. O sea, la parte observable de las competencias son los comportamientos.

Por lo tanto podemos decir que los comportamientos hacen “visibles” las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (como usa sus capacidades), las competencias como su definición lo expresa, son características profundas de personalidad.



8.5 SIGNIFICADO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS:

Peter Drucker escribía en 1989: *la educación se transformará en las próximas décadas más de lo que ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al libro impreso. Una economía en la que “el conocimiento” ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza formula a las instituciones educativas nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativas.*

Como lo han descrito los autores nombrados anteriormente, no basta saber cómo se hacen las cosas, o tener talento para hacerlas, se debe conjugar los conocimientos, las destrezas y las competencias de una persona para lograr el éxito en el puesto de trabajo. Por lo tanto la tendencia debe ser a que las personas ocupen los puestos de la organización de acuerdo a sus competencias; pero lo anterior no siempre se da, las personas llegan a las empresas y no siempre cumplen con el perfil requerido, o por cambios en las organizaciones (a nivel tecnológico, administrativo, o de sistemas) las personas deben mejorar sus competencias para lograr desempeñar a cabalidad la tarea asignada.

Para tener éxito en un puesto de trabajo se requerirán ciertas competencias, que marcan la diferencia entre un desempeño malo, uno estándar y uno superior, pero al mismo tiempo son necesarios ciertos conocimientos. Para lograr el nivel de competencia que cada persona posee o que requiere para su máximo desempeño, Alles (2008) propone expresar cada competencia de acuerdo a su definición y que las mismas se abren a su vez en grados. Para hacer más fácil su identificación las competencias se desagregan en comportamientos observables que permiten evaluar talentos, detectar brechas, emprender acciones para mejorar el talento.

Dado lo anterior, es viable ampliar el concepto. Las competencias laborales se refieren a las habilidades, conocimientos y actitudes que posee una persona para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo; sin importar el origen de dichos conocimientos y habilidades, que pudieron ser adquiridos por una educación formal o bien por experiencias informales dentro de diversos ámbitos tales como las experiencias de trabajo, autoformación, investigación, entre otras.

Representan entonces las competencias laborales la potencialidad de una persona para resolver problemas y realizar actividades que generen resultados que representen un alto valor para una organización. Concebidas de esta forma, las competencias laborales reflejan el potencial humano del ser, y su conocimiento, su medición e inclusive su desarrollo, se convierten en el reto de las empresas, toda vez que su proceso de cambio organizacional en búsqueda de la competitividad y productividad incluya y dependa del nivel de competencia de las personas que operacionalizan sus procesos.

8.6 IDENTIFICACION DE UNA COMPETENCIA:

Según Levy-Leboyer (2000), afirma que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores de actividad, en todas las culturas, en todas las empresas... Se deben elaborar listas de competencias para cada puesto o para un conjunto de puestos de trabajo, ya que las competencias son fruto de la experiencia pero que se adquiere a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. Al analizar el puesto de trabajo, se requiere saber cuál es la misión de ese puesto de trabajo.

En la identificación de las competencias, como misiones, hay que tener en cuenta que ningún puesto de trabajo tiene un contenido fijo en el tiempo y que por lo mismo hay que evitar descripciones que hacen rígida la naturaleza de las misiones, que esta flexibilidad debe estar en un contexto económico y tecnológico, en un segundo lugar un puesto de trabajo puede ser ocupado por individuos diferentes, finalmente hay que desconfiar de las denominaciones de puesto, pues un mismo puesto en una misma empresa pueden corresponder a competencias diferentes porque el entorno y la situación son desiguales. Es necesario precisar los objetivos del análisis de puesto considerado, así como las posibilidades que hay de recoger la información y elaborar un cuaderno de obligaciones precisando la forma en que se debe adoptar la lista de competencias. Puede tratarse simplemente de una lista de conceptos, a los que eventualmente se añadirán definiciones generales o ejemplos concretos.

8.7 TIPOS DE COMPETENCIAS

Leonard Mertens (1997), clasifica las competencias de la siguiente manera:

- Competencias genéricas: “Se relaciona con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación entre otras” (id).
- Competencias específicas: “Se relaciona con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación e proyectos de infraestructura, entre otras” (ibid).

- Competencias básicas: “Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras” (ibid).

Para Pablo Cardona y Ma. N Chinchilla (1999), las competencias se clasifican en:

- Competencias técnicas o de puesto: “Son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta” (ibid).
- Competencias directivas o genéricas: “Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas y una empresa pueden enfatizar más en una que otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva” (ibid.). Estas a su vez los autores las subdividen en:
 - Competencias directivas estratégicas: “Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos como la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente, y la red de relaciones efectivas” (ibid.).
 - Competencias directivas intratéticas: “Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, como la

capacidad ejecutiva y la capacidad de liderazgo: la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo” (ibíd.)

Para Gerhard Bunk (1994), las competencias se clasifican en:

- Competencia Técnica: “Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello” (id.).
- Competencia metodológica: “Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo” (id.).
- Competencia social: “Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal” (id.).
- Competencia participativa: “Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades” (id.).

8.8 MODELOS

8.8.1 MODELOS DE INSTRUMENTACION

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, todo depende del enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la

posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización:

8.8.2 MODELO FUNCIONAL

La aproximación funcional se refiere a 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. Las evidencias que modelos de este tipo son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y de conocimientos asociados.

8.8.3 MODELO CONDUCTISTA

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.

8.8.4 MODELO CONSTRUCTIVISTA

En el modelo constructivista no 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.

Dado lo anterior, es viable ampliar el concepto. Las competencias laborales se refieren a las habilidades, conocimientos y actitudes que posee una persona para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo; sin importar el origen de dichos conocimientos y habilidades, que pudieron ser adquiridos por una educación formal o bien por experiencias informales dentro de diversos ámbitos tales como las experiencias de trabajo, autoformación, investigación, entre otras.

Representan entonces las competencias laborales la potencialidad de una persona para resolver problemas y realizar actividades que generen resultados que representen un alto valor para una organización. Concebidas de esta forma, las competencias laborales reflejan el potencial humano del ser, y su conocimiento, su medición e inclusive su desarrollo, se convierten en el reto de las empresas, toda vez que su proceso de cambio organizacional en búsqueda de la competitividad y productividad incluya y dependa del nivel de competencia de las personas que operacionalizan sus procesos.

8.9 DE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES A LAS COMPETENCIAS DE LA EMPRESA:

Muy frecuentemente en el marco de una empresa o de una organización tienen también unas competencias derivadas de sus características especiales, de los objetivos y de las estrategias que asegura su competitividad.

Las competencias individuales y competencias clave de la empresa, están evidentemente en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la INTEGRACIÓN Y LA COORDINACIÓN de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire (comportarse con habilidad y tacto), conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. Como ponen de relieve Prahalad y Hamel (1990), “(...) resulta paradójico constatar que los mandos dirigentes dediquen tantos esfuerzos a los problemas planteados por el reparto de los recursos financieros y no lleven a cabo un proceso comparable que afecte a las cualidades individuales que constituyen las competencias clave de la empresa”.

Para Prahalad y Hamel: “en los años noventa (...) los mandos dirigentes serán juzgados por su aptitud para identificar, cultivar y explorar las competencias clave que hacen posible el crecimiento (...)”.

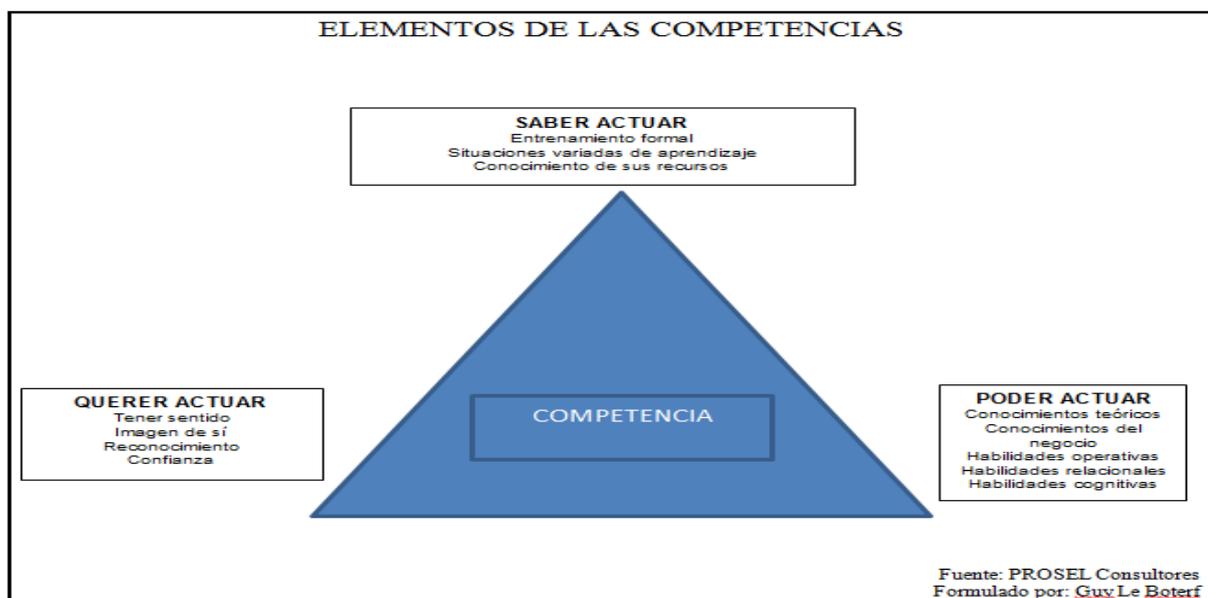
Las competencias estratégicas de la empresa son diferentes de las competencias individuales, pero existe una estrecha correspondencia entre ambos tipos de competencias; así, las individuales pueden describirse mediante repertorios de comportamientos puestos en práctica en el marco de las actividades profesionales; las de la empresa están representadas por la lista de recursos y de las capacidades de la empresa susceptibles de ser traducidas en resultados comerciales. Las competencias individuales son identificadas gracias al análisis de comportamientos; las competencias de la empresa en cambio utilizando métodos de análisis. Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para que la realice lo mejor posible; el análisis de la competencia de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y a corto plazo. Las competencias individuales son propiedad del individuo; las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa.

Siguiendo a Guy Le Boterf (1996), “la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar”.

- **El saber actuar.** “Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades” (id.).

- **El querer actuar.** “Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto” (id.).
- **El poder actuar.** “En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones” (id)

A continuación, “se presenta un esquema donde se refleja la relación entre estos tres componentes, cuya suma conceptual genera la competencia de la persona” (Ibíd.).



Otra forma de abordar los elementos que estructuran las competencias, es a través del modelo propuesto por el consultor Miguel García Sáiz (s.a.), quién señala que “...la competencia se estructura en base a cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer”.

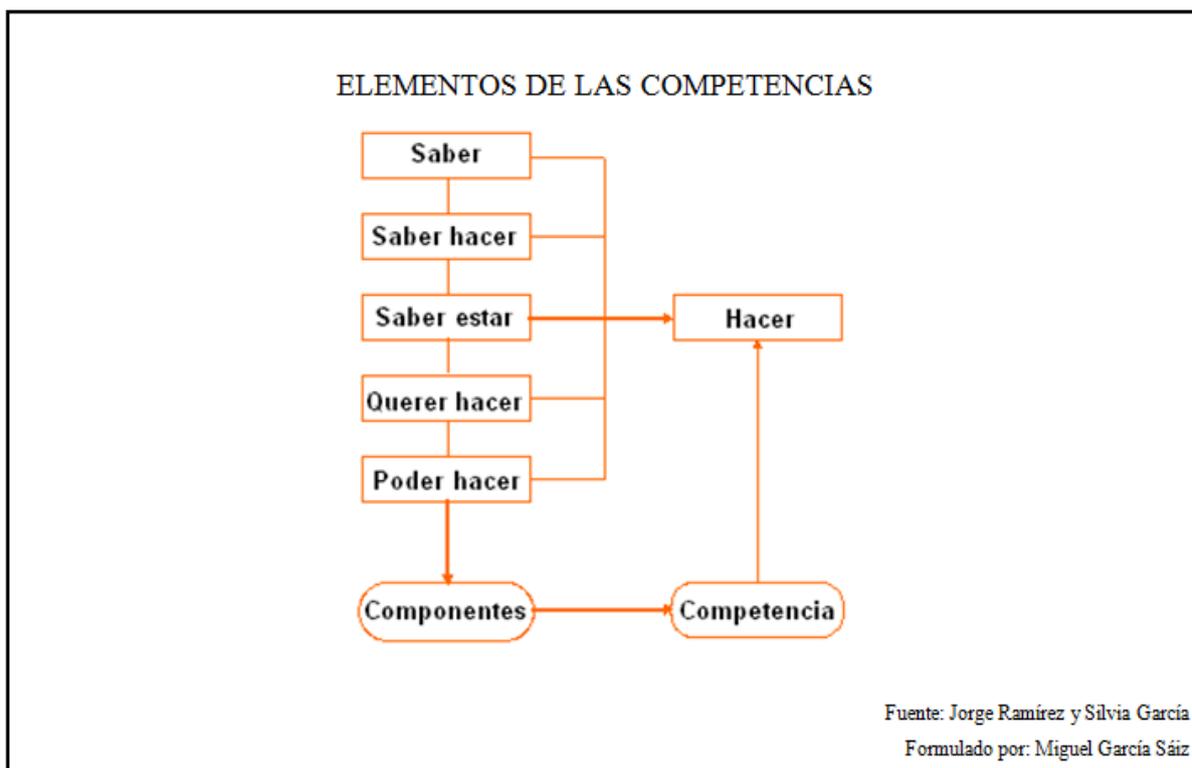
- **Saber.** “Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial” (id.). (sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con el conocimiento).
- **Saber hacer.** “Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí” (id.). (sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con las habilidades).
- **Saber estar.** “Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado” (id.). (sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con la auto comprensión).
- **Querer hacer.** “Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se

esfuerce o no por mostrar una competencia” (id.). (sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con las motivaciones).

- **Poder hacer.** “Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia” (id.). (sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con los rasgos de personalidad).

“Todos estos elementos en su conjunto nos llevan al “hacer”, es decir, a la competencia, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales” (id.).

A continuación, “se presenta un esquema donde se refleja la relación entre los cinco elementos cuya suma conceptual genera la competencia de la persona”.



Concluyendo aquí con respecto a los elementos que estructuran las competencias desde la perspectiva de estos autores, – cabe señalar que, ambos modelos están en correspondencia con el “enfoque conductista”. Las razones en que se fundamenta lo expresado son las siguientes, a saber:

- En primer lugar, el modelo propuesto por Le Boterf (1996) coincide con los postulados de otros autores (Gonzci, Athanasou, Vargas, Casanova, Montanaro, Fernández, Baeza et al.), quienes al referirse a las competencias en base al “enfoque conductista”, señalan que, su definición está dada por la conjunción de tres elementos fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar, y
- En segundo lugar, el modelo propuesto por García (s.a.) coincide en todas sus dimensiones, en lo que respecta a las características de las competencias, las cuales se

encuentran en la base de la definición propuesta por los autores Spencer & Spencer (1993).

De esta manera, se podría decir, a modo de síntesis, que ambos modelos afianzan el “enfoque conductista” como base de la competencia laboral a nivel de empresas. Aunque como se demostrará más adelante, este enfoque representa sólo una alternativa más para la implantación de este sistema, lo que significa que: si bien es cierto, que las empresas han demostrado una tendencia al conductismo, no quiere decir que siempre sea lo correcto; sobre todo, si se considera la estructura organizacional y el uso que se pretende dar a las competencias, por sólo mencionar algunos aspectos.

Mariela Díaz Pinilla en el Diccionario Virtual de Competencias Laborales (2005): describe las diferentes fases que toda organización debe tener en cuenta a la hora de iniciar un proceso de gestión por competencias; “siendo el diseño del “Modelo” el primer paso que debe realizarse para culminar con dicha gestión.

El tema de competencias es tan antiguo como antiguo son los métodos de evaluación de personal; sin embargo, su relevancia como un indicador de productividad en el mercado empresarial le ha sido dada a partir de finales del Siglo XX.

Otro autor sobresaliente en el tema de las competencias fue Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos; En este estudio

se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

9 METODOLOGIA

Considerando que el propósito fundamental del estudio es identificar las competencias organizacionales o transversales de la Corporación Actuar Famiempresas y la forma como se evidencian en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, a partir de sus vivencias, testimonios, interacciones, y argumentaciones, la presente investigación se realizó bajo la lógica cualitativa en el marco de un diseño de estudio de caso ya que solo se toma esta empresa.

9.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para el desarrollo del estudio se seleccionaron a criterio del investigador de un total de 42 colaboradores de la entidad 18 de personas de manera intencional, 8 de los cuales son jefes de áreas ubicados en las ciudades de Manizales, La Dorada, Chinchiná, Villamaría y Riosucio, y 10 personas de cargos comunes, número de encuestados que es representativo si se tiene en cuenta el total de la población.

9.2 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO

El presente estudio tiene un enfoque empírico-analítico, de nivel descriptivo relacional, de corte cualitativo.

El objetivo fue identificar y describir las competencias organizacionales y determinar si se evidencian en las prácticas de gestión de talento humano (la evaluación de desempeño, los procesos de selección y capacitación); fundamentalmente se buscó llegar a conocer los valores, las creencias, las actitudes, los rasgos de personalidad y motivos predominantes en los colaboradores a través de la descripción de las actividades, objetos y procesos. La investigación no se limitó solo a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dichas competencias y el desarrollo de los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Es empírico porque se tomó la realidad de la empresa ACTUAR FAMIEMPRESAS, de la ciudad de Manizales; esta realidad fue susceptible de ser considerada en componentes específicos, con fines de control y predicción, para descubrir como las competencias de la organización que se evidenciaban en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

De corte cualitativo, en el sentido de que su objeto fue analizar una experiencia humana, y el movimiento de análisis que va desde los diferentes directivos, así como la percepción de los colaboradores frente a su hacer en algunas prácticas que desde esta área se desarrollan.

El diseño de estudio de caso, es definido, según la teoría de Robert K. Yin (1984), como una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente, cuando los límites del fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

Es de resaltar como en el desarrollo de la investigación emergieron dos categorías que para interés del investigador validó presupuestos e inquietudes antes, durante y después de la investigación; estas categorías tienen que ver con competencias de ACTUAR FAMIEMPRESAS para la selección, evaluación de desempeño y capacitación; las cuales se convierten en elementos claves para sustentar el diseño, desarrollo e implementación del sistema de gestión de talento humano en Actuar.

Esta investigación fue un diseño no experimental porque no se manipularon las variables (las competencias organizacionales), es decir, se evidenciaron las competencias del ser en las prácticas de selección, capacitación y evaluación del desempeño, se observó la situación existente, y como señala Hernández, et al. 2003, el investigador no tiene control sobre estas variables, ni puede influir sobre ellas.

9.4 VARIABLES DE ESTUDIO

Competencias de la organización ACTUAR FAMIEMPRESAS.

Evaluación de desempeño

Selección de personal

Capacitación

9.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección de la información se elaboró la encuesta estructurada como instrumento, con el propósito de indagar aspectos relacionados con la percepción y conocimiento que sobre el tema de competencias tiene el común de los empleados. La encuesta fue aplicada de manera individual explicando el objetivo del estudio, importancia y brindando confianza sobre la confidencialidad de la información que se recogía.

9.5.1 ENTREVISTA:

Ésta permitió mantener focalizado el objetivo, de manera que no se presentará distorsión. Esta entrevista estructurada indagó sobre las competencias que debe tener las personas que trabajan en la organización que ayudaron a definir su “ser” en el contexto de la organización.

Anexo No.2

Dentro de esta entrevista se tuvo en cuenta los siguientes factores: el tipo de colaborador a la cual se le aplicó y la intención de la encuesta para lograr el discernimiento necesario para encontrar las respuestas que dieran luces a la investigación.

9.5.2 ENCUESTA:

Se aplicó a todos los jefes de área de la entidad buscando conocer su percepción que se tiene frente a las competencias organizacionales requeridas que debe tener el personal para trabajar

en la entidad y cuál podría ser para cada una de ellas el nivel de importancia y como se pueden tener en cuenta en los procesos de selección, evaluación de desempeño y capacitación. Se pretendió evidenciar las características propias del “ser”

En segundo lugar para establecer los argumentos existente en la entidad confrontándolo con la forma como se establece la relación entre los valores, creencia, rasgos y motivos y la forma como estos se evidencian al interior de la empresa Actuar en las prácticas e implementación de la gestión por competencias; se preguntó por los elementos de competencia como son “el ser”, ya que se observa que muchas prácticas dentro del área de talento humano se pueden ver limitadas únicamente por el desarrollo de ciertas aptitudes.

En tercer lugar se utilizó el método de observación, exploratorio y descriptivo, para realizar gran parte del trabajo de campo, se identificaron las principales competencias organizacionales mediante una encuesta (ver Anexo No.1), realizada a los jefes de área de la entidad. Los resultados de la tabulación son:

No. Competencia	Directora Riosucio	Directora Dorada	Contadora	Directora Villamaría	Directora Chinchiná	Directora Ude	Jefe de Cartera	Jefe de Sistemas	Total
1	10	10	8	9	10	1	10	1	59
2	3	8	9	8	6	7	8	8	57
3	1	1	7	7	7	8	6	6	43
4	4	7	10	10	9	5	9	10	64
5	9	9	5	5	5	4	7	7	51
6	5	4	2	6	3	6	3	2	31
7	7	2	4	1	8	10	4	3	39
8	2	3	1	4	4	2	5	9	30
9	8	6	3	3	2	3	2	5	32
10	6	5	6	2	1	9	1	4	34

RESULTADOS POR COMPETENCIA

No de competencia	Puntaje total	Nombre de la competencia
4	64	orientación al cliente
1	59	transparencia e integridad
2	57	orientación al logro
5	51	compromiso
3	43	persistencia
7	39	relaciones interpersonales
10	34	capacidad para aprender
9	32	trabajo en equipo
6	31	comunicación asertiva
8	30	liderazgo

10 PLAN DE ANALISIS

A partir de estos resultados se analizó la información recolectada obteniendo una información relevante en cuanto a la percepción que tienen los diferentes colaboradores de la importancia de las competencias:

A la pregunta No.1 ¿Cuándo una persona entra a trabajar en la entidad, que competencias debe tener de acuerdo a nuestra misión?

El 100% de los encuestados dicen saber que es una competencia, la identifican y de acuerdo a la misión manifiestan que las siguientes son las competencias que una persona al ingresar a la entidad debe tener:

- ORIENTACION AL CLIENTE 7 personas
- CONOCIMIENTOS ESPECIALES DE CADA CARGO 7 personas
- TRABAJO EN EQUIPO 6 personas
- RELACIONES INTERPERSONALES 5 personas
- COMUNICACIÓN ASERTIVA 5 personas
- CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD 5 personas
- TRANSPARENCIA Y HONESTIDAD 3 personas
- LIDERAZGO 3 personas
- COMPROMISO 3 personas
- CAPACIDAD DE ADAPTACION 2 personas
- CARÁCTER 1 persona
- PROACTIVIDAD 1 persona
- TOMA DE DECISIONES 1 persona
- PERSISTENCIA 1 persona

- CAPACIDAD DE APRENDER 1 persona
- ACTITUD 1 persona
- CREATIVIDAD 1 persona
- CALIDAD HUMANA 1 persona

En la mayoría de los casos están de acuerdo y solo en algunos no logran discernir entre competencias y cualidades como en carácter y calidad humana.

A la pregunta No 2 ¿Sabe cuáles son las competencias de nuestra institución y como se evidencian? Las respuestas nos dejan deducir:

Nueve de las 10 personas afirman que sí saben cuáles son las competencias de la entidad y solo uno dice no conocerlas. Las respuestas más significativas fueron:

- Se definen en cada cargo.
- Conocimientos del cargo

Y se evidencian de las siguientes formas:

- En el cumplimiento de cada una de las tareas asignadas
- En la satisfacción de los clientes
- En el trabajo desempeñado
- En la funcionalidad y crecimiento de la entidad
- En el Compromiso y productividad de la entidad

- En el clima laboral

Si bien las personas tienen una idea aproximada, no hay uniformidad en las respuestas lo que indica que hay algo de desconocimiento de las competencias que identifica la entidad como las más importantes para el cumplimiento de sus objetivos.

A la pregunta No. 3, ¿Cómo puede una persona fortalecer sus competencias? las respuestas fueron:

- Teniendo conocimiento de la misión
- Identificando las competencias
- Reforzándolas a través de capacitaciones
- Con el mejoramiento de las actividades y procesos
- A través de la capacidad de relacionarse, liderazgo y actitud
- Fortaleciéndolas a través de la personalidad con nuevas responsabilidades
- Realizando sensibilización sobre las mismas competencias
- Reconociendo las competencias que tiene cada persona y que se pueden mejorar
- Mediante un plan que ayude a mejorarlas
- Mediante formación y capacitación
- Dando la importancia que tiene cada persona cuando le apuesta a la entidad
- A través de la motivación para que el empleado sea gestor de su propio crecimiento.
- A través de las evaluaciones, para saber en qué nivel está el empleado y buscar la mejora.
- A través de la experiencia que se logra día a día.

A la pregunta No. 4 ¿Cómo podría usted contribuir para desarrollar y/o fortalecer las competencias en los colaboradores de la entidad? , las respuestas fueron:

- A través de las evaluaciones permanentes
- A través de la lectura, talleres y capacitaciones
- Realizando una valoración de las habilidades y destrezas
- Con actitud positiva
- Con cooperación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y optimismo
- Apoyando procesos de sensibilización
- A través de la comunicación e intercambio de conocimientos y experiencias.
- Incitando a la capacitación permanente
- Manteniéndonos informados
- Fortaleciendo habilidades

Después de realizar las entrevistas se realizó un segundo nivel de análisis en el cual se relacionaron los principales hallazgos de las diferentes respuestas de cada persona y se buscó que todas las inquietudes, sugerencias se tuvieran en cuenta para la realización de una propuesta de un modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias que se ajustara a las necesidades de la entidad, su misión, sus objetivos y que tuviera trazabilidad en todos los procesos y áreas de la organización, lo anterior permitirá cumplir con los objetivos del proyecto de intervención.

11 PROYECTO DE INTERVENCION

Según el documento desarrollado por Mertenz, en donde aclara: La generación de Competencias Laborales Generales puede hacerse de manera transversal a las actividades que se realizan cotidianamente, involucrando situaciones y contextos propios del mundo productivo, supone crear oportunidades en las cuales más allá de desarrollar ciertos conocimientos, suministran insumos para cumplir propósitos de diverso tipo tales como informar, persuadir, clarificar, explicar cómo funciona algo, hacer recomendaciones, vender ideas, etc. Desarrollar estas competencias no demanda tiempos, ni espacios adicionales.

Mientras que las competencias laborales específicas se adquieren, precisamente, en el lugar de trabajo o mediante el uso de estrategias de enseñanza con un fuerte componente de estudio realizado en ambientes laborales.

Y teniendo en cuenta la Naturaleza de la Entidad (ACTUAR FAMIEMPRESAS), se plantea un plan de Intervención en donde:

La motivación es un factor fundamental para el desarrollo óptimo de las actividades asignadas a las personas en el contexto laboral, por lo que es propicio desarrollar un plan de acción que permita el desarrollo de competencias a los colaboradores para lograr mantener su interés y rendimiento en cada puesto de trabajo, dicho plan debe estar fundamentado en las características del grupo de trabajo a intervenir para que la aplicación logre un mayor impacto.

De esta manera en la investigación desarrollada se analizaron las principales competencias organizacionales que a través de los años se han convertido en el pilar, tradición y motor de los colaboradores, encontrando que la transparencia e integridad, orientación al logro, compromiso, persistencia, relaciones interpersonales, capacidad para aprender, trabajo en equipo, comunicación asertiva y el liderazgo son las competencias que dan el norte para el cumplimiento del trabajo de todo el personal y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la entidad.

11.1 JUSTIFICACION

En ACTUAR es útil porque no se tiene un departamento de Talento Humano, se requiere implementar estrategias que estén direccionadas a identificar y desarrollar las competencias en los colaboradores, empezando por las competencias organizacionales, lo cual permitirá dejar una línea base para elaborar un modelo.

Es de interés porque permite dejar planteado un modelo de Gestión del Talento Humano, que permitirá potencializar el talento de las personas y además un programa de mejoramiento continuo para el desarrollo integral de las mismas, lo que a su vez permitirá el logro de los objetivos de la Corporación.

Es novedoso, ya que a pesar de que la empresa tenga tantos años de funcionamiento y con la necesidad de implementar este modelo apenas se esté construyendo

11.2 OBJETIVO

Desarrollar una propuesta estratégica que garantice el desarrollo de competencias en el personal, por medio de actividades que integren las necesidades internas y externas de los colaboradores y teniendo en cuenta la naturaleza de la entidad ACTUAR FAMIEMPRESAS.

PROPUESTA MODELO DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EN “ACTUAR FAMIEMPRESAS”					
CATEGORIA	ACCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR
SOCIALIZACION	-Socializar los resultados obtenidos en la presente investigación	Se socializará los resultados del presente trabajo, con la participación de todo los colaboradores, donde se recogeran inquietudes y sugerencias.	Líder de Gestión Humana	Dici. 2013	Lista de asistencia
DEFINICION DE COMPETENCIAS	-Definir las principales competencias organizacionales.	Con la colaboración y participación de todos las personas de la entidad se deben definir cada una de la competencias organizacionales que han sido identificadas como las competencias claves requeridas para un desempeño exitoso delaentidad.	Líder de Gestión Humana, personal de la entidad.	ene-14	Competencias definidas
DETERMINAR NIVELES O GRADOS DE LA COMPETENCIAS	Determinar los niveles o grados de cada una de las competencias.	Definir los grados o niveles de cada competencia organizacional, para poder evaluar más fácil de acuerdo a unos comportamientos determinados.	Jefe de área y Líder de Gestión Humana	Febre. 2014	Matriz de competencias, desagrega en grados o niveles.
PLAN DE IMPLEMENTACION	-Definir plan de implementación.	Identificadas y definidas las competencias se debe implementar un programa que permita a todos los colaboradores interiorizarlas mediante una-socialización y la-realización de un taller por grupos para sensibilizar y lograr su apropiación.	Jefes de área y Líder de Gestión Humana	Marzo de 2014	Listado de participación del taller de sensibilización
EVALUACION COMPETENCIAS	-Evaluación de competencias	Teniendo muy claras las competencias y comportamientos que se deben evaluar se debe realizar esta evaluación a cada uno de los empleados para determinar en grado están y que tanto las han apropiado .	Jefes de área y Líder de Gestión Humana	Abril-Julio 2014	Resultados de evaluación
PLAN DE CAPACITACIÓN	-Elaboración del plan de Capacitación	Con la evaluación de competencias, se tienen los insumos para la elaboración del plan de capacitación con el cual se le debe dar al empleado las herramientas necesarias para mejorar, desarrollar y adquirir nuevas competencias.	Jefes de área y Líder de Gestión Humana y departamento de capacitación (UDE)	Agost de 2014	Plan de Capacitación

PROPUESTA MODELO DE GESTION HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS EN “ACTUAR FAMIEMPRESAS”					
CATEGORIA	ACCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR
DETERMINAR EL MODELO ESTRATEGICO	De acuerdo con la política de la empresa determinar el modelo	Analizar la estrategia Determinar la filosofía que es el pensar La política que es el como se va hacer Y objetivos que es el plan de acción	Equipo directivo de la empresa	Enero 2014	Modelo estratégico
DETERMINAR LA FILOSOFIA DEL AREA	La parte filosófica de la organización debe estar amarrado a los valores	Establecer los valores que van a direccionar el área	Equipo directivo de la empresa	Enero 2014	Filosofía del área
DIAGNOSTICO	De acuerdo a la filosofía de la empresa realizar un diagnóstico de ubicación para determinar posibles factores de intervención	Realizar un diagnóstico para determinar todos los factores que intervendrán en la implementación del área.	Equipo directivo de la empresa	Enero 2014	Diagnóstico
DETERMINAR LOS PASOS A SEGUIR	Con los resultados del diagnóstico establecer el principio de la creación del área y sus responsabilidades	Teniendo en cuenta el modelo estratégico, la filosofía del área y el diagnóstico se deben determinar los pasos a seguir para su implementación. Responsabilidades del área, tareas, presupuesto, ubicación, ect.	Equipo directivo de la empresa	Febrero 2014	Plan de implementación
DETERMINAR EL RESPONSABLE DEL AREA	Nombrar responsable del área y posibles colaboradores.	Nombrar responsable o líder del área de GTH	Equipo directivo de la empresa	Febrero 2014	Persona líder de GTH nombrada
SELECCIÓN	Selección de personal de acuerdo a perfiles de cargo y descripciones de puestos por competencias.	Análisis de historia laboral. Entevista por incidentes críticos Pruebas sicotécnicas Assesment center Validación periodo de prueba	Líder de proceso de Gestión Humana y Jefes de Areas	Desde Marzo 2014 en adelante.	Personas seleccionadas

PROPUESTA MODELO DE GESTION HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS EN “ACTUAR FAMIEMPRESAS”					
CATEGORIA	ACCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR
EVALUACION DE DESEMPEÑO	Gestión o evaluación por competencias (50%).	1er año Autoevaluación	Jefes de Áreas acompañados del líder de proceso de Gestión Humana.	Desde Agosto de 2014	Resultados de las evaluaciones, con las necesidades de capacitación de cada una de las personas.
	Gestión o evaluación de los resultados (50%)	2do año evaluación 90° 3er año evaluación 270° 4to año evaluación 180° 5to año evaluación 360°			Programa de Capacitación de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los colaboradores.
CAPACITACION	Puesta en marcha del Programa de Capacitación y entrenamiento por competencias.	Formación acorde con las competencias claves y el perfil de cada uno de los puestos.	Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE)	A partir de Agosto de 2014	Listados de capacitación Evaluaciones de capacitación
BENEFICIOS Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	Beneficios de la implementación del modelo	A partir del modelo propuesto y funcionando los colaboradores pueden esperar que este traiga otros beneficios: -Remuneración -Promoción -Bienestar social -Planes de carrera -Planes de retiro -Incentivos	Líder de proceso de Gestión Humana.	A partir de Agosto de 2014	Plan de incentivos y beneficios.

11 RECOMENDACIONES

Para aplicar el modelo planteado de Gestión Humana basado en Competencias, se recomienda socializarlo con todos los colaboradores, compartiendo las conclusiones encontradas en el desarrollo de esta investigación, las cuales dan origen a la misma.

Tener en cuenta el tema de competencias en todas las actividades concernientes a la Gestión del Talento Humano en la Corporación: selección, inducción, capacitación y evaluación y permitir que los trabajadores de las diferentes áreas no solo conozcan sino que participen de manera activa en la construcción de perfiles, manuales, procesos, para que éstas tengan el impacto esperado en toda la organización.

Periódicamente realizar evaluaciones al proceso, para medir los avances y resultados que se obtengan durante el desarrollo e implementación del modelo.

Generar análisis tanto del modelo como de los beneficios que puedan ser fruto del mismo y que redundan en mejorar las condiciones laborales de los colaboradores de la entidad.

12 CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha destacado que un eje fundamental del éxito de las empresas son las personas, pero no por sí solas, sino con el apoyo y gestión de una buena dirección del área de Talento Humano, dicha área debe estar integrada en la organización como un pilar fundamental, la cual aportará a todas las demás áreas las herramientas necesarias para desarrollar el potencial humano.

La Corporación Actuar, para la cual se realizó el presente trabajo, es una entidad con un fuerte componente social, que desarrolla una labor con una población objetivo particular que tiene características muy especiales de emprendimiento, tenacidad y perseverancia, para lo cual se requiere que el personal que labora allí tenga igualmente una características (competencias), que permitan a la entidad cumplir sus objetivos al mismo tiempo que potencializa el capital humano con el cual cuenta.

Desde hace varios años las organizaciones, incluida la Corporación Actuar, *“viene enfrentando diferentes retos que las llevado a redefinir su visión, misión, estructuras y procesos, acciones todas orientadas a lograr mayores niveles de competitividad y una de las estrategias claves para el logro de estos propósitos es la estrategia de gestión humana, la cual está orientada a ser generadora de valor a través de sus procesos de selección, capacitación y desarrollo, compensación, gestión del desempeño entre otras”*. Gallego (2000)

Si bien para la entidad romper con su forma tradicional de administrar el recurso humano, es un reto, las ventajas competitivas de adoptar un nuevo sistema de Gestión del Talento Humano, se verán reflejadas en un mejoramiento y fortalecimiento del desempeño de los colaboradores, su motivación, la gestión del conocimiento.

13 BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha, *Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias*. Granica, Buenos Aires, 2005.
- Alles, Martha, *Diccionario de Comportamientos*. Gestión por competencias. Granica, Buenos Aires, 2008.
- Arango Giraldo, Gloria Estela, Hoyos Herrera Cesar, *Competencia y gestión del conocimiento en un escenario universitario*, Tesis Universidad de Manizales, Facultad de Psicología, 2005.
- Cuervo Valencia, Ángela María, *Las competencias del “ser” del gerente del Talento Humano y su evidencia en los procesos de evaluación de desempeño, selección y capacitación en un grupo de empresas manizaleñas*, Tesis Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 2011.
- Díaz, Pinilla Mariela. *Diccionario Virtual de Competencias Laborales*. (2005)
- Gallego, Mery. *Gestión Humana basada en competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Revista Universidad EAFIT. Julio-Septiembre. 2000
- Levy-Leboyer, Claude. *Gestión de las Competencias*. Gestión 2000

- Mejía, Giraldo Armando y Montoya Serrano, Arturo. *Capacitación integral del talento humano por competencias*. Universidad de San Buenaventura. Cali. 2010.
- Mertens, L. *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. (2000).
- Ocampo, Liliana y Hernández, Lina María, *Capacidades organizativas y de talento humano para el desarrollo del modelo de competencias en el Sena regional Quindío*. Tesis Universidad de Manizales, Facultad de psicología año 2007.
- Serie Guías N° 21. *Aportes para la Construcción de Currículos Pertinentes. Articulación de la Educación con el Mundo Productivo*. Competencias Laborales Generales. Ministerio de Educación Nacional. 2007. ISBN 958-691-262-0

14 ANEXOS

ANEXO No.1

ENCUESTA DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Señor Director y señores Jefes de Área de Actuar Famiempresas:

Es de gran importancia para la entidad el mejoramiento de las competencias de sus colaboradores, para lo cual se debe fortalecer la Gestión del Talento Humano, pero en particular existe un sentido interés por implementar un Sistema de Gestión basado competencias, teniendo en cuenta por un lado el direccionamiento estratégico de la Corporación: visión, misión, objetivos, principios y valores, y por otro el denominado ADN de la entidad que involucra el cubrimiento, el crecimiento, la responsabilidad social, el incremento de los ingresos y la rentabilidad entre otras. Para lograr lo anterior debemos definir una línea base, que permita a mediano y largo plazo lograr el reto propuesto. Por lo tanto la línea base consiste en escoger las competencias organizacionales que nos identifiquen y cumplan con los requisitos mínimos para estar o entrar a laborar en Actuar Famiempresas.

Agradezco su colaboración para elegir las competencias que más se adecuen a las necesidades organizacionales y que se requieren para lograr lo ítems anteriormente nombrados y que todo el personal contratado y por contratar debe tener.

INSTRUCCIONES:

Se han escogido un total de 10 competencias organizacionales que han sido consideradas como las más importantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y para el desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

De acuerdo a su opinión ordene estas 10 competencias (1 la menos y 10 la más importante).

Es vital que usted las ordene TODAS y no brinde a una competencia un orden igual a otro.

Nota: se tendrán en cuenta para elegir nuestras competencias organizacionales los cuatro puntajes más altos.

Competencia: hace referencia a las características de personalidad, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Es todo conocimiento, habilidad o actitud que faculta a una persona para desempeñar efectivamente las actividades asociadas a una ocupación o función de acuerdo a los estándares esperados en el empleo.

Existen Competencias organizacionales, funcionales y técnicas o específicas. Para efectos de este ejercicio nos ocuparemos de las primeras.

NOMBRE:		
CARGO:		FECHA:
Competencia		Nivel de importancia (de 1 a 10)
TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones riesgosas y difíciles.		
ORIENTACION AL LOGRO Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.		
PERSISTENCIA O PERSEVERANCIA Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.		
ORIENTACION AL CLIENTE Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos. Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo		
COMPROMISO Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.		
COMUNICACIÓN ASERTIVA Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.		
RELACIONES INTERPERSONALES Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.		
LIDERAZGO Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.		
TRABAJO EN EQUIPO Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.		
CAPACIDAD PARA APRENDER Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja		

ANEXO No. 2**ENTREVISTA SOBRE COMPETENCIAS**

Con el ánimo de saber lo que saben y opinión los colaboradores de la entidad se realizaron entrevistas y sus respuestas se plasmaron en la matriz que a continuación se presenta.

PREGUNTAS

1. ¿Cuándo una persona entra a trabajar en la entidad, que competencias debe tener de acuerdo a nuestra misión?
2. ¿Sabe cuáles son las competencias de nuestra institución y como se evidencian?
3. ¿Cómo puede una persona fortalecer sus competencias?
4. ¿Cómo podría usted contribuir para desarrollar y/o fortalecer las competencias en los colaboradores de la entidad?

COLABORADOR	PREGUNTA No1 ¿Cuándo una persona entra a trabajar en la entidad, que competencias debe tener de acuerdo a nuestra misión?	PREGUNTA No2 ¿Sabe cuáles son las competencias de nuestra institución y como se evidencian?	PREGUNTA No3 ¿Cómo puede una persona fortalecer sus competencias?	PREGUNTA No4 ¿Cómo podría usted contribuir para desarrollar y/o fortalecer las competencias en los colaboradores de la entidad?
ASESOR DE CREDITO	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación Asertiva (lenguaje claro y respetuoso) -Trabajo en equipo -Cumplimiento y responsabilidad 	Se definen en cada cargo y se evidencian con el cumplimiento de cada una de ellas, mediante la satisfacción del cliente	Conociendo la misión y objetividad de la entidad que van orientadas a la mejora de la calidad de vida de los usuarios	Por medio de evaluaciones personalizadas, lecturas y talleres donde los colaboradores puedan tener claro lo que busca la entidad.
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> -Compromiso y Actitud para trabajar en equipo. -Transparencia y honestidad en el trabajo. -Capacidad de adaptación y proactividad. -Excelentes relaciones interpersonales. -Orientación al servicio. 	Las competencias de nuestra empresa son el otorgamiento de una compañía constante al microempresario, la asesoría en la toma de decisiones y una propuesta de valor que consiste en ayudarlo a mejorar su bienestar y calidad de vida. Se evidencian a través de la relación constante con el usuario.	Pienso que una persona puede fortalecer sus competencias: primero identificándolas, reforzándolas a través de capacitaciones y por último utilizándolas en el mejoramiento de actividades, procesos y diferentes escenarios que la organización disponga para potencializar su recurso humano.	Un buen método sería la valoración de lo que hacen en su diario vivir, ayudando a identificar sus destrezas y habilidades en escenarios lúdicos y también propondría un análisis individual para conocer y reconocer virtudes que mis compañeros no sepan que poseen.
AUXILIAR OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo en equipo -Buenas relaciones interpersonales -Servicio al cliente -Carácter -Conocimientos relacionados al trabajo asignado -Criterio para toma de decisiones. 	Las competencias de nuestra entidad son: -Conocimientos, Compromiso, Actitud, Liderazgo. Se evidencian en el trabajo desempeñado en el transcurso del periodo de prueba.	Mediante capacitaciones	Frente a situaciones presentadas con una actitud positiva.
SECRETARIA	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos -Buenas relaciones interpersonales -Trabajo en equipo -Servicio al cliente -Liderazgo. 	Conocimiento del cargo para el cual solicitan una persona. Capacidad para llevar a cabo las labores de forma exitosa.	Formación integral, capacidad de relacionarse, liderazgo y actitud	Cooperación con los procesos, trabajo en equipo, sentido de pertenencia por la entidad, actitud positiva y optimista

		Buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, Capacidad de liderazgo, Servicio al cliente.		
ASESOR DE CREDITO	<ul style="list-style-type: none"> -Saber trabajo en equipo -manejar buenas relaciones interpersonales -Tener comunicación asertiva -Cumplimiento para tareas asignadas -Excelente servicio al cliente. 	<p>Comunicación Asertiva, Buen manejo de relaciones interpersonales, Planeación, Trabajo en equipo, liderazgo, Buen servicio al cliente, Cumplimiento de tareas.</p> <p>Se evidencian en la satisfacción de los usuarios al recibir los servicios y el buen ambiente laboral.</p>	Pienso que muchas competencias nacen y se fortalecen desde la personalidad de cada colaborador y creo se pueden fortalecer asignando diferentes responsabilidades, que al momento de obtener sus resultados se le permitan dar a conocer de manera positiva y motivante.	Por ser una persona organizada, perfeccionista y detallista en el momento en que algún compañero me solicita explicación o ayuda en determinado tema, lo hago en forma clara y explicándole la metodología que utilizo es el paso a paso para que se le facilite asimilarlo.
COORDINADOR A DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> -Transparente e integro -Compromiso -Persistente -Manejar una comunicación asertiva -Capacidad de liderazgo cuando se requiera -Vocación de servicio -Buen manejo de relaciones interpersonales -Capacidad y disposición para aprender -Cumplimiento de metas -Disposición al cambio (mente abierta) -Conocimientos en la labor desarrollada. 	No	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilizar a las personas sobre los beneficios de mejorar sus competencias. -Que cada persona reconozca que competencias posee y en qué nivel están -Aceptar que se pueden mejorar. -Elaborar un plan de fortalecimiento de competencias e implementarlo. 	Apoyando los procesos de sensibilización, con trabajo en equipo, mostrando los beneficios personales y profesionales que tienen el fortalecer las competencias. Apoyar los procesos en los cuales sea pertinente mi colaboración.

AUXILIAR DE CREDITO	Debe tener competencias básicas como el conocimiento del sector al que pertenece la entidad, educación en ciencias administrativas y habilidades comunicativas en el lenguaje y persuasión.	Las competencias de nuestra institución se reflejan en su funcionalidad y crecimiento expansionista, dado desde la planeación estratégica enfocada en el apoyo y crecimiento de los microempresarios y adaptabilidad al entorno con el cambio de tecnologías y mejoramiento en los servicios.	Una persona puede fortalecer sus competencias a través de conocimientos en la formación, capacitación, y experiencia enfocada a una habilidad más evidente con exigencia en la calidad de todo lo que hacemos.	A través de la comunicación e intercambio de conocimientos y experiencias.
ASESOR DE CREDITO	Tener conocimiento acerca del área donde se va a desempeñar, contar con ciertas habilidades que el cargo exige, tener compromiso a la buena atención al cliente, contar con cualidades que conlleve a cumplir las metas estratégicas de la empresa. Poseer actitudes, principios, conductas y trabajo en equipo que se traduce en el crecimiento de la institución.	-Trabajo en equipo: permite la integración y relación de los trabajadores, usuarios y personal externo. La alta tolerancia y pronta adaptación a ellos es una virtud con que debe contar cada miembro que conforma a Actuar. -Capacidad de trabajo: donde cada empleado en la entidad es capaz de concentrar sus energías en su tarea y llevarla a cabo aunque ello implique más esfuerzo de lo normal, caso puntual asesores de crédito. -Relaciones interpersonales: muy necesarias para mantener un clima positivo en la	Para fortalecer una persona sus competencias es necesario que de antemano conozca qué beneficios va a aportar a la entidad u organización donde vaya a laborar. Tener la capacidad de ejecutar las tareas o acciones de forma destacada, fortalecer el conocimiento teórico o empírico que debe aplicar en su lugar de trabajo. Poner entusiasmo en la tarea que se le encargue pudiendo así ver reflejado en motivaciones, que se transmitirán en conocimiento y experiencia previos de sí mismo.	Incitando a la capacitación permanente, estar constantemente informado a lo referente a su sitio de trabajo. Fortalecer cada día más las habilidades y optimizar las aptitudes para poder tener un desempeño en las tareas que día a día le toca. Fortaleciendo los valores que son inherentes a la consecución de metas de la entidad y corroborar el alto grado de satisfacción que tiene cada uno de los trabajadores de ACTUAR con su puesto de trabajo conllevando a esto a la motivación futura del empleado.

		<p>entidad, una comunicación fluida y un alto nivel de trabajo en equipo. Las relaciones con los clientes también se ven beneficiadas con un trabajador con buenas aptitudes para lo cual se muestra siempre una cara amable al usuario y con las ganas de siempre poderle colaborar.</p>		
<p>SUBDIRECTORA DE CREDITO</p>	<p>Formación académica según el cargo a desempeñar -Liderazgo -Trabajo en equipo -Creatividad -Servicio -Actitud para acompañamiento personalizado -Orientación al logro de los objetivos</p>	<p>Ética, Justicia, Autoconfianza, Orientación al cliente, Liderazgo, Creatividad, Autoaprendizaje, Trabajo en equipo, Pensamiento estratégico y analítico, Mejoramiento de la productividad, Búsqueda continua de conocimientos y mejora de capacidades. Se evidencian con el compromiso continuo para lograr las metas a nivel personal y empresarial, buscando el mejoramiento de la productividad y teniendo como objetivo el buen clima laboral.</p>	<p>Adquiriendo los conocimientos necesarios en cada aspecto, los cuales solo serán realmente beneficiosos si se llevan a la práctica, lo que redundará en una valiosa experiencia que puede ser aplicada constantemente. Esto es posible si el empleado demuestra tener una buena actitud para el desarrollo del proceso, buscando puntos que puedan motivarlo a realizarlo y sobre todo a aplicarlo en beneficio de la institución y de sí mismo. El empleado debe permanecer en constante evaluación de sus logros, creando acciones en búsqueda del mejoramiento del proceso, anticipándose a hechos que puedan</p>	<p>-Compartiendo las experiencias laborales en diferentes empresas, tanto a nivel personal como también validando la pertinencia de las vivencias de otras personas ajenas a la institución. -Reuniendo equipos de trabajo que sean homogéneos en cuanto a su formación y/o experiencia laboral, para fortalecer las competencias que se logren evidenciar, y para crear estrategias o métodos que puedan desarrollar planes para contribuir a la formación y posterior práctica de aquellas competencias que se necesiten y que no están presentes en este grupo de colaboradores. -Identificar los factores que motiven</p>

			<p>suceder y que interfieran con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Aquí deberá mostrar una muy buena capacidad de reacción para no detener los procesos que se estén llevando a cabo.</p>	<p>al grupo de trabajo para tener una base y desde allí focalizar los esfuerzos en la mejora continua de los procesos. -Tener diseñados los perfiles de cargos: para tener claridad de los requisitos de cada puesto, de las funciones que se realizan, de la formación y experiencia que se necesitan, sitio de realización de las funciones (oficinas, dependencias, sedes).</p>
<p>AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES</p>	<p>Las competencias que debe tener una persona con respecto a la misión de la entidad es ser una persona con excelente calidad humana para poder llegar a los usuarios, un nivel de educación que le facilite el entendimiento del funcionamiento de la empresa, saberse expresar y hacerse entender por las personas que le rodean, (compañeros de trabajo, clientes y demás).</p>	<p>-Trabajo en equipo -Comunicación asertiva -Liderazgo -Habilidad para desempeñar varias tareas -Servicio al cliente -Relaciones interpersonales Estas competencias se evidencian por medio de la satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos requeridos por el puesto de trabajo, todo esto se ve contribuido en los beneficios recibidos por la empresa.</p>	<p>Una persona puede fortalecer sus competencias por medio de la experiencia lograda en el día a día laboral.</p>	<p>Brindándole confianza y apoyo en las actividades que desempeña, dando capacitaciones y siempre trabajando en equipo.</p>