

**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA EL ÁREA DE GESTIÓN
HUMANA DE LA COOPERATIVA COOSVICENTE, APLICANDO LA
METODOLOGIA POR COMPETENCIAS E INDICADORES DE EFICIENCIA**

**DURLLIAN ASTRID CARDONA LÓPEZ
IVONNE INIRIDA COLL ANTEQUERA
DIEGO ALEJANDRO GRISALES TIRADO**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2012**

**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA EL ÁREA DE GESTIÓN
HUMANA DE LA COOPERATIVA COOSVICENTE, APLICANDO LA
METODOLOGIA POR COMPETENCIAS E INDICADORES DE EFICIENCIA**

**DURLLIAN ASTRID CARDONA LÓPEZ
IVONNE INIRIDA COLL ANTEQUERA
DIEGO ALEJANDRO GRISALES TIRADO**

Trabajo de Grado para optar al título de Especialistas en Alta Gerencia

**Asesora
Virginia López de Roll**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2012**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2.1 Temática-Conceptual	16
1.2.2 Espacial	17
1.2.3 Temporal	17
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo General.	18
1.4.2 Objetivos Específicos	18
2 MARCO Y DISEÑO TEÓRICO	19
2.1 MARCO CONCEPTUAL	19
2.1.1 Definición de competencia laboral	19
2.1.2 Características de las competencias	21
2.1.3 Tipos de competencias	21
2.1.4 Gestión por competencias	22
2.1.5 Descripción y diseño de cargos y perfiles ocupacionales	23
2.1.6 Selección y contratación de personal bajo el modelo de competencias	24
2.1.7 Formación y Desarrollo	24
2.1.8 Evaluación de desempeño	25
2.1.9 Indicadores de gestión	26
2.1.10 Cuadro de comando integral	29
2.2 REFERENTE JURÍDICO	31

2.3 REFERENTE CONCEPTUAL	31
2.3.1 Descripción de la empresa	31
2.3.2 Síntesis de la propuesta	32
3 DISEÑO METODOLÓGICO	33
3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	33
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	33
3.5 VARIABLES	34
3.5.1 Sociales	34
3.5.2 Políticas	34
3.5.3 Culturales	34
4 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	35
4.1 EQUIPO HUMANO: ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PERFIL DEL OCUPANTE DEL CARGO	35
4.2 RECURSOS	35
4.2.1 Técnico – tecnológico	35
5 RESULTADOS	39
5.1 SITUACION ACTUAL	39
5.1.1 Comercial bajo	39
5.1.2 Operativo Bajo	40
5.1.3 Comercial Medio	41
5.1.4 Operativo Medio	42
5.1.5 Administrativo	44
6 PROPUESTA	45
6.1 MODELO GERENCIAL POR COMPETENCIAS	45
6.2 DISEÑO DE UN MODELO DE INDUCCIÓN	46
6.3 PERFIL	47
6.3.1 Perfil para nivel comercial bajo	47
6.3.2 Perfil para nivel operativo bajo	47

6.4 DISEÑO DE COMPETENCIAS	47
6.4.1 Competencias para Nivel Comercial Bajo	47
6.4.2 Competencias para Nivel Operativo Bajo	47
6.5 CUADRO DE COMANDO	48
7 CONCLUSIONES	51
8 RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Gastos operativos adicionales del personal	36
Tabla 2. Costos de la propuesta	37
Tabla 3. Cuadro de mando integral para la Cooperativa Coosvicente	50

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Las 4 Perspectivas del tablero de mando	30
Figura 2. Tabulación de encuesta dirigida a personal del nivel Comercial Bajo	40
Figura 3. Tabulación de encuesta dirigida a personal del nivel Operativo Bajo	41
Figura 4. Tabulación de encuesta dirigida a personal del nivel Comercial Medio	42
Figura 5. Tabulación de encuesta dirigida a personal del nivel Operativo Medio	43
Figura 6. Tabulación de encuesta dirigida a personal del nivel Administrativo	44
Figura 7. Mapa de proceso área de Gestión Humana	48
Figura 8. Diagrama Causa efecto proceso de Gestión Humana	49

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de Encuesta a Personal Comercial Bajo	55
Anexo B. Formato de Encuesta a Personal Operativo Bajo	56
Anexo C. Formato de Encuesta a Personal Comercial Medio	57
Anexo D. Formato de Encuesta a Personal Operativo Medio	58
Anexo E. Formato de Encuesta a Personal Administrativo	59

RESUMEN

Esta propuesta consistió en el diseño de un Modelo Gerencial para el área de Gestión Humana de la Cooperativa Coosvicente, aplicando la metodología por competencias e indicadores de eficiencia. Inicialmente, se realizó un diagnóstico mediante la aplicación de una encuesta a: Personal Comercial Bajo, Personal Operativo Bajo, Personal Comercial Medio, Personal Operativo Medio y Personal Administrativo. Los resultados arrojados evidenciaron que los niveles que requieren mayor intervención son: Comercial Bajo y Operativo Bajo (Asesores internos y externos, administradores de agencia y cajeros). En este sentido, el Modelo Gerencial por Competencias abordó estos cargos, presentando el perfil y las competencias que deben cumplir para el adecuado desarrollo de sus labores, proyectándose de esta manera, con una excelente prestación del servicio al cliente. Adicionalmente, como herramienta evaluadora de la correcta implementación del modelo, se diseñó un cuadro de mando, el cual permite, evaluar indicadores financieros y no financieros, movilizándolo el quehacer de los trabajadores hacia el cumplimiento de la cultura organizacional: Misión, Visión, Objetivos.

Con la implementación de esta propuesta en la Cooperativa Coosvicente, se obtienen beneficios para la optimización del tiempo de la operación diaria, pues el personal estará más empoderado de su puesto de trabajo, se creará más conciencia, y contará con las competencias adecuadas para cumplir con el perfil requerido para cada cargo generador de valor. Así mismo, la inversión que exige la implementación de la propuesta, queda subsanada con la reducción en los gastos adicionales que se generen, especialmente al prescindir del servicio de algunos empleados.

ABSTRACT

This proposal consisted of the design of a Managerial Model for the area of Human Management of the Coosvicente Cooperative, applying the methodology by competitions and indicators of efficiency. Initially, a diagnosis was realized by means of application of a survey to: Low Commercial Personnel, Low Operative Personnel, Average Commercial Personnel, Average Operative Personnel and Administrative Personnel. The thrown results demonstrated that levels that require major intervention are: Low Commercial and Low Operative (Internal and External Advisors, agency's managers and cashiers). In this sense, the Managerial Model by Competitions approached these positions, presenting the profile and the competitions that must fulfill for the suitable development of their workings, this way projecting with an excellent benefit of customer service. Additionally, like evaluating tool of the correct implementation of the model, a control panel was designed, which allows, to evaluate financial indicators and not financial, mobilizing the task of the workers towards the fulfillment of the organizational culture: Mission, Vision, Objectives.

With the implementation of this proposal in the Coosvicente Cooperative, benefits for the optimization of the time of the daily operation are obtained, because the personnel will be empowered of its job, will be created more bring back to consciousness, and will count on the adapted competitions to fulfill the profile required for each generating position of value. Also, the investment that demands the implementation of the proposal is corrected with the reduction in the additional expenses that are generated when doing without the services of some employees and the optional withdraw.

INTRODUCCIÓN

Las exigencias a las que hoy se ven enfrentadas las organizaciones a nivel mundial, debido a la paulatina e inminente globalización de los mercados, conllevan a que éstas tengan que enfrentarse a nuevos retos de enorme importancia, lo que las conduce a la búsqueda de mejores estrategias que les permita ser competitivas y mantenerse en el mercado. Este fenómeno de internacionalización ha exigido no sólo productos de calidad a precios competitivos, sino y especialmente el contar con un capital humano idóneo que posea las competencias necesarias para desempeñar un cargo determinado, aspecto que resulta ser un llamado para que empresas como la Cooperativa Coosvicente, comience a caminar hacia el logro de este objetivo.

Coosvicente es una Cooperativa de Soluciones Financieras, especializada en ahorro y crédito. Los constantes cambios que ha enfrentado la Cooperativa a lo largo de 57 años de funcionamiento, han puesto de manifiesto algunas debilidades en los procesos administrativos por falta de un departamento de Gestión humana que cuente con unos parámetros bien establecidos en los procesos de selección del personal en cuanto a atributos y perfiles requeridos, para desempeñar cargos específicos, especialmente aquellos que generan valor a la Cooperativa como son los asesores internos y externos, administradores de agencia y cajeros.

Por ello, es objetivo de este proyecto, diseñar un modelo gerencial para el área de Gestión Humana de la Cooperativa Coosvicente, aplicando la metodología por competencias e indicadores de eficiencia, como plan estratégico para garantizar que las personas que son seleccionadas y vinculadas, especialmente en cargos que generan valor, posean las habilidades, capacidades y conocimientos idóneos que garanticen el adecuado desempeño de sus labores. Y como complemento, se diseñará un cuadro de comando que permita evaluar la correcta implementación del modelo.

Si bien esta propuesta abordará inicialmente los cargos que generan valor, ésta será introducida gradualmente y en el corto plazo, en cada uno de los cargos existentes en la organización, garantizando de esta manera que la Cooperativa Coosvicente cuente con un capital humano con las habilidades, capacidades y conocimientos adecuados.

1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Coosvicente es una Cooperativa de Soluciones Financieras, especializada en ahorro y crédito, con más de 57 años al servicio de sus asociados, brindando soluciones a sus necesidades a través de la amplia gama de productos y servicios con los que cuenta, mejorando la calidad del asociado, su familia y su entorno. Actualmente, cuenta con tres sedes comerciales y una sede administrativa y tiene vinculados más de 5.500 asociados.

A lo largo de los constantes cambios que se han presentado en la Cooperativa, por encontrarse en etapa de crecimiento, se han visto algunos inconvenientes en los procesos administrativos por la falta de unos parámetros bien establecidos para las personas que la conforman en cuanto a perfiles y atributos requeridos, para desempeñar cargos específicos, de manera que los lleve hacia unos mismos objetivos y que les permita conocer a profundidad la organización en la cual se encuentran. Por otro lado, han aumentado las exigencias al interior de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes, quienes son cada vez más demandantes en cuanto a calidad en los productos y/o servicios que se le ofrecen y en la atención que se les suministra; esto exige personal cada vez más cualificado.

Una de esas dificultades es que en la actualidad la Cooperativa no cuenta con un área de Gestión Humana, donde su personal posea herramientas para tomar decisiones asertivas en el proceso de selección del personal que va a ingresar a la Cooperativa ya sea a desempeñar un cargo comercial u operativo y, que dicha selección se lleve a cabo de manera ágil y oportuna; es decir, en el momento que se requiera cubrir una vacante y que adicionalmente realice las labores que están involucradas con el talento humano: Generación del contrato de trabajo, afiliaciones a sistemas de seguridad, inducción inicial del nuevo empleado, entre otros.

En el momento, el Director Administrativo y Financiero es quien está realizando la selección de personal. Sin embargo, es una labor que en ocasiones no logra hacer a tiempo para cubrir las vacantes existentes, ya que a su cargo tiene muchas funciones representativas y coyunturales; situación que genera vacíos en la cadena de procesos que se ejecutan en la Cooperativa. Este proceso tiene un agravante adicional y es que no cuenta con unos protocolos o pruebas acordes y bien definidas que permitan la contratación de personal que cumpla con el perfil que se requiere para un cargo específico. Este factor quizás explica la continua rotación de personal que se evidencia en la Cooperativa, la cual se traduce en un detrimento en la prestación del servicio, pues las inducciones son un proceso que

requiere tiempo y, si periódicamente se está cambiando de personal, éste pierde continuidad, sumado a que la necesidad apremiante de cubrir una vacante, puede repercutir negativamente en la manera como se llevan a cabo las capacitaciones, tornándose superficiales, alterando con ello el buen desempeño del empleado.

Adicionalmente las demás labores que están inmersas en el proceso de contratación de personal nuevo como son la generación de los contratos de trabajo, las afiliaciones a los sistemas de seguridad social, inducción y capacitación, son asumidas por diferentes áreas, generando retrasos en las actividades diarias que cada una de ellas debe cumplir. Y por otro lado, no se atienden adecuadamente las sugerencias y necesidades de los empleados, pues no se cuenta con un departamento que sirva de intermediario entre ellos y las directivas, ya que estas últimas a veces manifiestan no contar con la disposición de tiempo para atenderlas, pues deben cubrir otras actividades apremiantes.

De acuerdo a lo argumentado anteriormente, y teniendo en cuenta que el mercado es cada vez más globalizado y competitivo, donde la prestación del servicio juega un papel supremamente importante para que la Cooperativa mantenga su estabilidad, mejore su posicionamiento y credibilidad ante sus clientes, se requiere la implementación del área de Gestión Humana contando con el diseño de un modelo gerencial que posibilite tomar decisiones más asertivas en el proceso de selección de nuevo personal y como herramienta de evaluación para los cargos existentes; especialmente en aquellos que generan valor como son los asesores internos y externos, administradores de agencia y cajeros. Además que esta área se encargue de ejecutar todas las labores que estén involucradas con el talento humano.

Para el logro de este objetivo, se requiere generar estrategias gerenciales que permitan el desarrollo y fortalecimiento de un modelo gerencial en el área de Gestión Humana, donde se diseñen herramientas que garanticen su correcta implementación y la evaluación del mismo.

Pregunta problema: ¿Cómo diseñar un modelo gerencial para el área de Recursos Humanos de la empresa Coosvicente, que permita detectar, desarrollar y fortalecer habilidades o atributos personales que beneficien los procesos productivos en la Cooperativa?.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Temática-Conceptual. El modelo se centrará en las competencias organizacionales.

1.2.2 Espacial. El diseño de un Modelo Gerencial para el área de Recursos Humanos, será implementado para la Cooperativa Coosvicente, ubicada en la ciudad de Medellín, Cra. 66B No. 31-08

1.2.3 Temporal. El proyecto se realizará entre el segundo semestre del año 2011 y el primero del año 2012.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La globalización en la cual se enmarca el mundo en general, conduce a las organizaciones hacia un mercado altamente competitivo, donde el objetivo de las mismas se centra en alcanzar un alto rendimiento. Esta situación se presenta como un gran desafío donde la meta es lograr la estabilidad de las empresas, lo cual da paso al surgimiento de nuevas formas de gestión orientadas, en este caso en particular, a la satisfacción del cliente, la participación proactiva de los miembros de la organización y la productividad. En este sentido, se requiere que las empresas vean a su personal como su principal activo, elemento esencial de la efectividad organizacional y en ese sentido, debe procurar contar con un equipo de trabajo idóneo para cada una de las áreas que componen en este caso específico la Cooperativa.

La creación del área de Gestión Humana contando con un modelo gerencial, posibilita contar con herramientas para tomar decisiones más asertivas durante la selección de personal, ejecutándose a cabalidad todo el proceso de selección, aplicación de pruebas psicotécnicas, programas de contingencia e inducción y evaluaciones periódicas de desempeño en los cargos ya existentes. Adicionalmente, esta área ejecutará todas las labores inherentes a este proceso prestándoles así una atención más integral a sus empleados.

Contar con esta área traerá grandes beneficios a la Cooperativa. En primera instancia, la labor del Director Administrativo y Financiero se optimizaría pues centraría toda su atención hacia la toma de decisiones administrativas, al eliminarse de sus funciones la selección de personal. Además, las diferentes áreas no tendrían que ocupar una parte de su tiempo en procesos de inducción, pues el área de Gestión Humana se encargaría de ello.

En este orden de ideas, la selección de personal que cumpla con el perfil requerido para cada cargo específico y la ejecución de evaluaciones para cada uno de los cargos existentes, se traducirá en un desempeño más eficiente, generando una mejor prestación del servicio e imagen ante el cliente, al sentirse respaldado por una entidad seria, responsable y competitiva. Esto llevará a la Cooperativa a un mejor posicionamiento en el medio. Además el personal contará con un área que sirva de intermediaria ante las directivas para expresar

sugerencias y necesidades, mejorando con ello el ambiente laboral una vez que el capital humano se siente valorado por la Cooperativa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Diseñar un modelo gerencial para el área de Gestión Humana, que permita detectar, desarrollar y fortalecer habilidades o atributos personales que beneficien los procesos productivos en la Cooperativa Coosvicente.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar un modelo por competencias que sea aplicable a cada una de las áreas de la empresa y que detecte en cada uno de los empleados atributos y características generadoras de valor.
- Construir un cuadro de comando como estrategia que garantice la correcta implementación del modelo.
- Implementar procesos de evaluación para determinar la eficiencia de la gestión del modelo por competencias.

2 MARCO Y DISEÑO TEÓRICO

En un entorno altamente competitivo y globalizado como el actual, las empresas necesitan prepararse para enfrentar con éxito los nuevos retos. Esto implica la adopción de técnicas modernas para capitalizar su recurso más importante: Su personal; la potencialización de sus capacidades y habilidades, para desempeñarse con eficiencia en cada función específica y que a su vez se acoplen de manera proactiva en todo el engranaje de la organización, contribuyendo con ello, al logro de los objetivos planificados. En este sentido, las prácticas empresariales en el ámbito de los Recursos Humanos reflejan el enorme interés que existe por aplicar la Gestión por Competencias, como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano, como es el caso particular de la Cooperativa Coosvicente. Éste exige el conocimiento previo de conceptos que permitan clarificar qué son competencias, cuáles son sus características, qué tipo de competencias existen, qué es gestión por competencias, cuáles son los beneficios que puede obtener una organización realizando su proceso de selección de personal basado en la metodología por competencias, entre otros aspectos, que se desarrollan a continuación. Así mismo, qué es un cuadro de mando y su utilidad como herramienta que garantice la adecuada implementación del modelo.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Definición de competencia laboral. Las competencias laborales son definidas como *“características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”*¹. Éstas pueden basarse en su conducta, en los conocimientos adquiridos a través de la educación y la experiencia, rasgos de su personalidad, en los valores que le han sido introyectados, en su autoconcepto; aspectos que pueden ser observables y evaluables y que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente las funciones específicas de un cargo.

Domingo J. Delgado M manifiesta que las competencias: “Son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social

¹ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley y & Sons, Inc., USA, 1993 citados por MARTÍNEZ VALERO, Nathalia Andrea y RINCÓN GAVIRIA, Juan Carlos. Gestión por competencias: importante para pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá. [en línea] disponible en internet: <http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/proyecta/article/viewFile/1949/1739> [citado el 27 de octubre de 2011]

del trabajo en la empresa”² posibilitando un desempeño óptimo de las tareas asignadas en un cargo específico.

El servicio técnico de la Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT) define la competencia laboral como *“una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”*³. Es un elemento que integra las capacidades y habilidades de las personas y los recursos existentes, brindando un valor agregado en los procesos de trabajo. Éstas, buscan mejorar el desempeño de los procesos operativos y administrativos de una empresa, mediante la selección y ubicación correcta de su personal en los cargos en donde se desempeñen de manera óptima, posibilitando su permanencia y competitividad en el medio.

Una definición que resulta ser bastante amplia de lo que es una competencia laboral es la que suministra María Victoria Ortega García en su trabajo titulado *“Evaluación de competencias por 360 grados”*⁴. En él se manifiesta que una competencia es un cúmulo de conocimientos relacionados con trabajo y con su desempeño los cuales pueden ser medibles o evaluables de acuerdo a unos estándares previamente establecidos, los cuales pueden mejorarse mediante la capacitación y formación.

El objetivo de las competencias es *“identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa”*, logrando una gestión más acorde con el capital humano. Esto exige que de acuerdo a las necesidades de cada cargo, la organización desarrolle el perfil requerido, teniendo en cuenta las labores principales a realizar, la formación y la experiencia del empleado, los conocimientos necesarios para su desempeño a nivel técnico y tecnológico, sus capacidades y habilidades, entre otros aspectos; es decir, desarrollando diferentes competencias con las que debe cumplir la persona para dicho cargo.

² DELGADO M., Domingo J. Modelos de gestión por competencias. Fundación Iberoamericana. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf> [citado el 27 de octubre de 2011]

³ CINTERFOR/OIT, Conceptos básicos de competencia laboral [en línea] 1998. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm> [citado el 27 de octubre de 2011]

⁴ ORTEGA GARCÍA, María Virginia. Evaluación de competencias por 360 grados. Prueba Piloto de una herramienta para certificar al empleado en puestos de supervisión. [en línea] Guatemala 2004. Tesis (Psicología). Universidad Francisco Marroquín. Facultad de Humanidades. Departamento de Psicología. Disponible en internet: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/4007.pdf> [citado el 29 de octubre de 2011]

2.1.2 Características de las competencias. Las competencias de carácter general deben ajustarse a la cultura de la organización. Es decir, a su misión, visión, objetivos, políticas y filosofía; deben estar contextualizadas en la realidad actual y futura donde considera los posibles requerimientos y adaptación que se puedan requerir posteriormente, de acuerdo al plan de desarrollo que tenga la empresa.

Las competencias deben proporcionar información que pueda ser medida y clasificada, estar alineadas con la visión, misión y valores organizacionales, por lo que le permitirán alcanzar exitosamente los objetivos estratégicos de la empresa, contemplando su capital humano. “Se debe utilizar un lenguaje y conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas”⁵. Adicionalmente, las competencias deben ser de fácil identificación.

2.1.3 Tipos de competencias. Al indagarse por los tipos de competencias, se descubrió que existen varias clasificaciones brindadas por diferentes autores. Sin embargo, para que una persona muestre los comportamientos y conocimientos que componen las competencias requeridas para el cumplimiento de un perfil para un cargo, éstas pueden agrupar en tres tipos de competencias:

- **“Competencias relacionadas con el SABER:** Representan el conjunto de conocimientos que pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas y de gestión o carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- **Competencias relacionadas con el saber HACER:** Conjunto de habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Estas habilidades pueden ser técnicas (para realizar diferentes tareas), habilidades sociales (para establecer relaciones armónicas con los demás, para trabajar en equipo...) habilidades cognitivas (para analizar y procesar información).
- **Competencias relacionadas con el SER:** Incluyen aptitudes y rasgos personales, actitudes y comportamientos.

Cuando se va a determinar el perfil ocupacional de una persona para un cargo determinado, se deben integrar estas tres competencias de manera armoniosa, haciendo hincapié en que regularmente una de ellas tiende a predominar de

⁵ ERNS & YOUNG CONSULTORES. Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por competencias. [el línea] p. 9. Disponible en internet: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> [Citado el 27 de octubre de 2011

acuerdo a las necesidades particulares del cargo. Es decir, por ejemplo, para un cargo de atención al cliente tiene gran relevancia las competencias relacionadas con el ser que posea la persona que ejerce el cargo: Una personalidad amable y respetuosa para con el cliente, lógicamente dotada del conocimiento necesario para suplir sus necesidades.

2.1.4 Gestión por competencias. La Gestión por Competencias es un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar el capital humano de manera integral y competente, permitiendo una mayor efectividad en la organización, al estar ajustado a su cultura organizacional: Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Filosofía. Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales que requiere cumplir una persona para ejercer un cargo determinado, generando un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de recursos humanos, donde las directivas de la organización se vinculan de manera activa a dicha gestión, contribuyendo al desarrollo profesional de su capital humano y al funcionamiento de la cultura organizativa deseada.

Este modelo puede ser considerado como una propuesta de aplicaciones múltiples dentro de la organización, ya que permite intervenir, capacitar y gestionar en términos del factor humano, con una metodología de análisis que brinda elementos para actuar de forma coherente frente a fallas o baches en los procesos y de igual manera provee de información que permite generar valor agregado a través de los recursos ya existentes a los productos y/o servicios de la compañía e incluso a su imagen corporativa.⁶

El modelo de gestión por competencias, favorece la autoevaluación pues le permite a la persona que ejerce un cargo, identificar, de acuerdo a un perfil establecido, cuáles son sus fortalezas y en qué debe mejorar. En este último aspecto, lo invita a la planificación de su propio desarrollo, a la búsqueda de mayor capacitación y a la regulación de sus actitudes y comportamientos, logrando un mayor empoderamiento.

Para que este modelo de gestión del capital humano sea operativo, demanda la definición de “nuevos roles, responsabilidades y procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de la organización, sino también para que esta ‘capacidad colectiva de hacer’

⁶ GIRALDO HENAO, Claudia Patricia. Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. [en línea] Medellín, 2004. Monografía (Psicología). Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Departamento de Psicología. Disponible en Internet: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf> [citado el 28 de octubre de 2011]

aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.”⁷.

El área de Gestión Humana de la Cooperativa Coosvicente, al contar con un modelo Gerencial basado en la metodología por competencias, puede contribuir efectivamente al logro de los objetivos organizacionales. Los pasos para su diseño, requiere obtener la información sobre cada puesto de trabajo. Esto implica realizar entrevistas desde el máximo responsable del área para conocer su misión, hasta las personas que desempeñan los diferentes cargos específicos para identificar las competencias requeridas para ese grupo de trabajo.

Los modelos de gestión por competencias debe posibilitar el mejoramiento de los procesos de selección, desarrollo, rotación y promoción de personal al interior de cualquier organización e incluso establecer un sistema de retribución basado en el desempeño del cargo. El diseño del modelo, debe permitir la identificación de las competencias y su respectiva evaluación; e igual un sistema que permita la actualización de las mismas de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en las diferentes áreas y puestos de trabajo.

2.1.5 Descripción y diseño de cargos y perfiles ocupacionales. El objetivo de diseñar cargos y perfiles ocupacionales, está orientado a identificar las competencias que requiere una persona que vaya a desempeñar un cargo, de manera que realice las tareas de forma óptima. Para ello, es necesario realizar un modelo gerencial basado en competencias que exige el desarrollo de cada cargo, de manera que se cuenta con unas competencias estándar que permitan evaluar el desempeño en cada puesto de trabajo.

Para la descripción o el diseño del cargo, se requiere realizar una indagación acerca de las tareas que se deben ejecutar en el cargo, los métodos empleados para su ejecución y la importancia que tiene el cargo para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Una vez obtenida la descripción del cargo, se puede definir el perfil que se requiere para el mismo, el cual puede definirse como el conjunto de características generales y específicas que debe tener una persona para lograr un desempeño óptimo del cargo que le ha sido asignado. Éste exige un análisis que conlleve a conocer los requisitos, características y competencias que debe poseer la persona para ejercer un cargo.

El perfil de un cargo basado en competencias requiere tener en cuenta: El nivel educativo, la experiencia y las competencias relacionadas con el conocimiento, las

⁷ CINTERFOR/OIT. Cuaderno de Trabajo No. 7. Educación Técnico Profesional. Competencia Laboral y su Impacto en el Modelo de Gestión [en línea], abril de 2001. Disponible en internet: <http://www.cinterfor.org.uy> [Citado el 28 de octubre de 2011]

aptitudes y características personales. La descripción del cargo y el establecimiento del perfil sirven como base sobre la cual se decide qué tipo de persona se requiere para suplir el cargo, como herramienta de evaluación pues permite comparar el desempeño real con el deseado, para asignación de salarios al conocerse cuáles son las exigencias del cargo (nivel de educación, experiencia, responsabilidad, riesgos ocupacionales, entre otros); para programación de capacitaciones de acuerdo a las necesidades específicas.

2.1.6 Selección y contratación de personal bajo el modelo de competencias.

La selección de personal bajo el criterio de competencias, utilizan éstas como tamices, mediante los cuales se consigue reducir el número de aspirantes al cargo y poder contar con aquellos que con mayor probabilidad se ajustan a los requisitos exigidos por la organización.

La descripción previa de los cargos y perfiles, facilitan el proceso de selección pues permite comparar las competencias requeridas en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades con las que cuentan los candidatos.

2.1.7 Formación y Desarrollo.

Una vez conocidas las competencias que posee la persona para desempeñarse en un cargo específico, se pueden identificar cuáles son las necesidades más relevantes y, bajo este conocimiento, planificar programas de formación que permitan el desarrollo y actualización de competencias, encaminadas a cumplir con el estándar propuesto por la organización y para optimizar cada vez más el desempeño laboral de su grupo de trabajo.

Martha Luz Benjumea Arias, manifiesta que “Los programas de capacitación y desarrollo de personal tienden a desarrollar en los empleados nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros. Igualmente el mejoramiento de destrezas, la formación de valores y actitudes que habilitan al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral.”⁸ Ellos están orientados a ajustar las competencias de manera que las personas sean generadoras de valor en toda la cadena productiva.

Según Erns & Young Consultores, existen varios métodos adicionales al sistema de competencias que permiten detectar las necesidades de formación. Entre ellas están la observación directa, el análisis del desempeño y del potencial de los planes de carrera y desarrollo. Para el diseño del plan se debe tener en cuenta aspectos tales como: necesidades de cada situación, qué se desea transmitir a las

⁸ BENJUMEA ARIAS, Martha Luz. Gestión del Talento Humano. Guía Didáctica y Módulo [en línea]. Medellín, 2008. Fundación Universitaria Luis Amigó. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Disponible en Internet: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/GestionDelTalentoHumano.pdf>

personas, cuál es el método ideal y las implicaciones en costos y beneficios que el programa de formación aportará.⁹

2.1.8 Evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño es “un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.”¹⁰ En pocas palabras, significa evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de un trabajador.

La evaluación de desempeño tiene varios objetivos: Justificar el aumento salarial, un ascenso, o brindarle la oportunidad al trabajador de asignarle un nuevo cargo. Además permite conocer cuáles son sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento; por ello también es un mecanismo que sirve de base para la planificación de programas de formación y desarrollo. Sumado a ello, busca evaluar varios factores: la calidad y cantidad del trabajo, conocimiento del cargo, la iniciativa que tiene para afrontar situaciones y problemas extraordinarios y para proponer planificación de las labores que le permitan cumplir con las tareas asignadas, optimización de los recursos de manera que reduzca costos de operación, relaciones interpersonales con sus compañeros, jefes, clientes..., responsabilidad).

Existen varios métodos para realizar la evaluación de desempeño. A continuación se presentan algunos de los más utilizados:

- **Método de Escala Gráfica:** Consiste en una matriz en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas representan los grados de variación de tales factores. el evaluador señala en una escala la puntuación de un empleado en los diferentes aspectos a evaluar como calidad de trabajo, conocimiento del cargo, responsabilidad, entre otros. Posibilita una visión integrada de las características de desempeño más importantes para la empresa y cómo se encuentra cada empleado con respecto a ellas. Tiene como desventaja que puede estar sujeta a apreciaciones subjetivas.
- **Método de comparación de pares:** En una tabla compara a los empleados con todos los pares posibles de individuos, para cada característica evaluada, y se considera cuál es el mejor en cuanto a desempeño de esa característica se refiere.
- **Método de 360° Feedback.** Este método parte del supuesto de que el adecuado o inadecuado desempeño que tenga un trabajador en su puesto de trabajo, afecta a varios grupos de interés al interior de la organización. En este

⁹ ERNS & YOUNG CONSULTORES. Op Cit. P. 16

¹⁰ BENJUMEA ARIAS. Op Cit. P. 96

sentido, son ellos los llamados a participar en el proceso de evaluación de desempeño. Con ello se busca retroalimentar al empleado con la participación de gerentes, jefes, subordinados y colegas; igualmente se puede tener en cuenta personal externo a la organización como son clientes y proveedores. Este método -junto con el método de Escala Gráfica-, es uno de los más utilizados para evaluar competencias laborales, pues permite recolectar opiniones desde varias perspectivas.

- **Método de los incidentes críticos.** En este método el jefe evalúa los incidentes, sean éstos positivos o negativos en el desempeño del trabajador. Con ello se busca potencializar aquéllos que sean positivos y corregir o eliminar los negativos.

El éxito del modelo de evaluación depende de que las personas que lo apliquen lo hagan de manera objetiva a la hora de evaluar el desempeño y que la información obtenida de ella sea de utilidad para el desarrollo del personal y como herramienta que permita la medición de las competencias que se requieren en cada puesto de trabajo.

2.1.9 Indicadores de gestión. Es una expresión que involucra variables cuantitativas y cualitativas que permiten evaluar el comportamiento y desempeño de una persona en un cargo específico, la cual puede determinar cuáles funciones se están cumpliendo y cuáles no, sirviendo como herramienta para implementar acciones correctivas o preventivas que permitan la optimización de las tareas y por ende del desempeño.

Los indicadores de gestión “resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa”¹¹; es decir, deben servir tanto como herramienta de control en los procesos operativos como administrativos y estar basados en la cultura de la organización: Misión, visión, Objetivos estratégicos, Filosofía, Políticas institucionales. Su medición es relevante pues permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales. Con ellos “es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.”¹²

¹¹ GRANJA VALLE, Diana Elizabeth. Propuesta de un cuadro de mando integral que incorpore indicadores del sistema de gestión de calidad y sistema de salud y seguridad ocupacional de la cía. INSEPECA[en línea] Quito, 2008. Tesis (Ingeniería Empresarial). Escuela Politécnica Nacional. Facultad de Ciencias Administrativas. Disponible en internet: [http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1008/1/CD-1447\(2008-05-21-12-45-07\).pdf](http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1008/1/CD-1447(2008-05-21-12-45-07).pdf) [citado el 1 de noviembre de 2011]

¹² PÉREZ JARAMILLO, Mario. Los indicadores de Gestión [en línea.] Soporte & Compañía Ltda. Disponible en internet: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf> [citado el 1 de octubre de 2011]

Benjumea Arias¹³, describe algunos términos utilizados en los indicadores de gestión:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimiento.
- **Cuadros de mando:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación e información. Variaciones y tendencias.
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor recuperación.
- **Control integrado:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- **Indicadores cuantitativos:** Valores o cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones. Son un instrumento básico.
- **Indicadores cualitativos:** Permite tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y oportunidades del entorno organizacional. Evalúa con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles.
- **La eficacia:** Es la forma como se logran resultados, así como la relación que éstos guardan con sus objetivos y metas.
- **La eficiencia:** Es el estudio de la asignación que se hace de todos los recursos para determinar si dicha asignación es la más conveniente para maximizar sus resultados.
- **La equidad:** Es el estudio de la administración de los recursos atendiendo los costos y beneficios de dicha acción.

Características. En la Guía Metodológica para la construcción de indicadores de gestión del Plan Integral de desarrollo institucional (PIDI) 2005-2014 de la Universidad Libre de Cali¹⁴, se expresa que los indicadores de gestión deben caracterizarse por:

- **Ser exactos:** presentar la situación como realmente es.
- **Su forma:** Cualitativa, cuantitativa, numérica, gráfica, entre otras. La elección depende de la situación y necesidades.
- **Frecuencia:** qué tan a menudo se requiere, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Referente al alcance por su cobertura del área de interés.

¹³ BENJUMEA ARIAS, Op. Cit. P. 111

¹⁴UNIVERSIDAD LIBRE. Plan Integral de desarrollo institucional (PIDI) 2005-2014. Anexo 5. Guía Metodológica para la construcción de indicadores de gestión. [en línea] Cali. Disponible en internet: http://www.unilibrecali.edu.co/home/images/stories/PDF_nuestraU/PIDI-ANEXO5.pdf

- **Origen:** La información puede ser de origen interno o externo. Importante es que la fuente generadora sea la correcta.
- **Temporalidad:** Registra hecho o situaciones pasadas, actuales o proyecta el futuro, según se requiera.
- **Relevancia:** La información es relevante si es importante para una situación concreta.
- **Integral:** si proporcionan a quien lo requiere con un panorama completo del fenómeno determinado que se intenta entender y analizar.
- **Oportuna:** Se refiere a estar disponible cuando se necesita.

Sumado a lo anterior y tal como lo expresa Martha Luz Benjumea Arias¹⁵, los indicadores de gestión deben cumplir con unos criterios:

- **Medible:** Es decir que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Beneficios:

- Los indicadores de gestión, le muestran a los trabajadores lo que hacen y cómo lo hacen dentro de la organización.
- Permiten el control y son una herramienta que posibilita la mejora de los procesos.
- Posibilitan la valoración tanto el desempeño como los resultados, así como el aporte de las áreas y miembros a la organización.

Con los indicadores de gestión se puede crear un cuadro de comando, de manera que permita controlar el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la organización, a la vez que posibilita la toma de decisiones acertadas y de manera articulada con su misión, visión y objetivos.

¹⁵ BENJUMEA ARIAS. Op Cit. P. 113

2.1.10 Cuadro de comando integral. También conocido como el *Balanced Scorecard*. Este concepto que fue creado por Robert Kaplan y David Norton, en el cual consideran que un sistema administrativo debe evaluar tanto indicadores financieros como no financieros, y permite mostrar cuándo una organización y sus colaboradores alcanzan los resultados trazados en el plan estratégico. “Es una herramienta de medición del rendimiento, una llave para el acercamiento del progreso”¹⁶ que contribuye al proceso de toma de decisiones de una manera más acertada, pues contempla los indicadores financieros complementados con otros que reflejan la realidad de la empresa. Mueve a los empleados hacia el cumplimiento de la misión, a través de la canalización de habilidades y conocimientos específicos hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo¹⁷.

El cuadro de comando integral es un sistema que da cuenta de la evolución de los parámetros estratégicos de un negocio, para ello recopila un conjunto coherente de indicadores que proporciona a las directivas de la Cooperativa, una visión comprensible de toda la organización y de cada área de responsabilidad y con ello posibilita el control de estos parámetros, garantiza un sistema de control mediante la valoración de diferentes indicadores y ayuda a concentrar los esfuerzos en crear un verdadero valor a cada una de las áreas a mediano y largo plazo.

Si bien el cuadro de comando integral se basa en acciones pasadas, éste permite desde ese conocimiento, la toma de decisiones futuras de manera rápida y más acertada para alcanzar la misión, visión y objetivos de la Cooperativa Coosvicente. Según Kaplan y Norton¹⁸, éste debe estar organizado en temas estratégicos desde cuatro perspectivas:

- **Perspectiva Financiera:** Cuyo objetivo es incrementar ventas, alcanzar eficiencia operativa e incrementar liquidez y solvencia.
- **Perspectiva de clientes:** Definición de segmento de mercado objetivo. Tiene como propósito lograr la eficiencia en satisfacción del cliente con el conjunto de valores del producto/servicio que se les ofrece.
- **Perspectiva Procesos internos de negocio:** Procesos de operaciones (análisis de calidad y reingeniería), programas y proyectos de mejoramiento continuo.

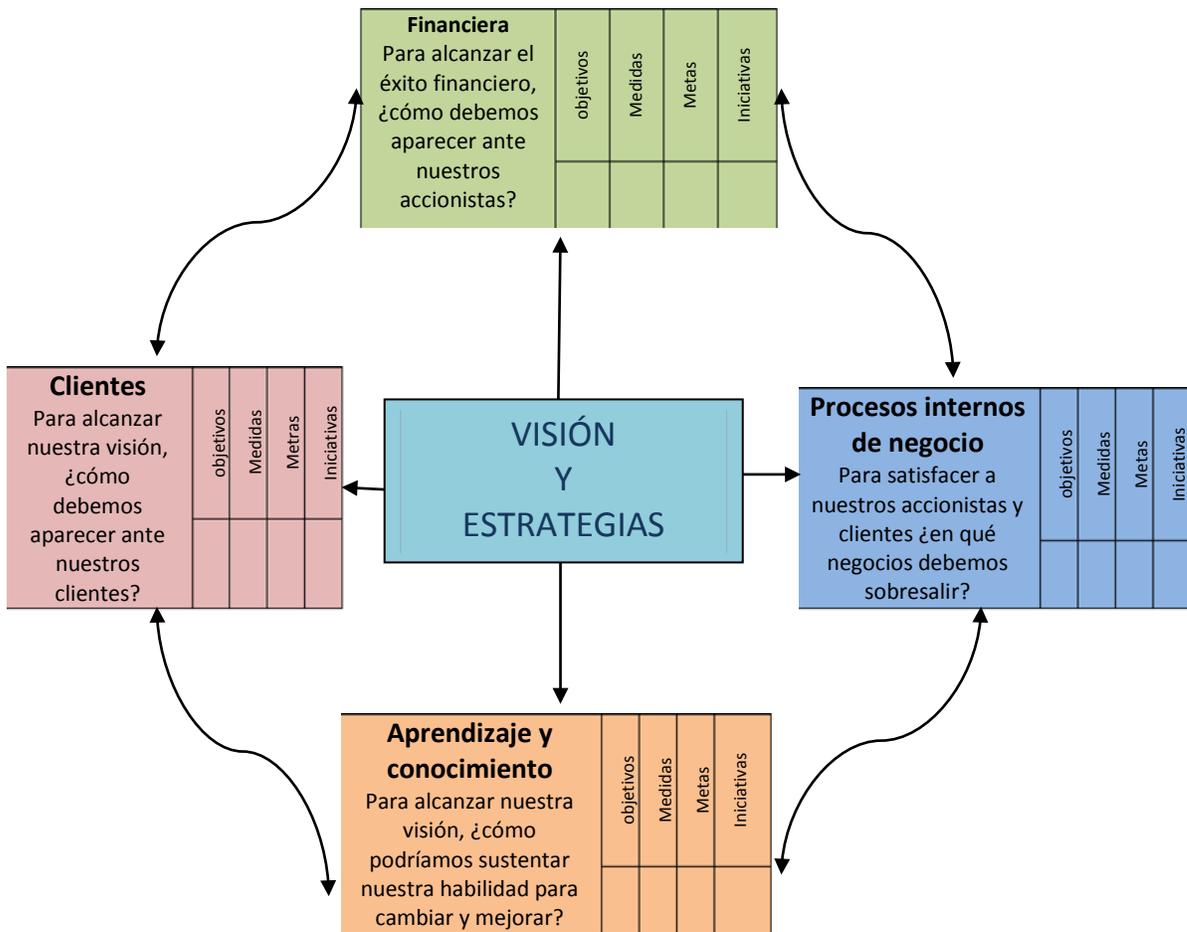
¹⁶ CPM CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT. Cuadro de mando [en línea] disponible en internet: <http://www.cuadro-de-mando.org/> [citado el 8 de noviembre de 2011]

¹⁷ GRANJA VALLE, Diana Elizabeth. Propuesta de un cuadro de mando integral que incorpore indicadores del sistema de gestión de calidad y sistema de salud y seguridad ocupacional de la cía. INSEPECA (Servicios e Inspecciones Petroleras Cabrera) [en línea] Quito, 2008. Tesis (Ingeniería Empresarial). Escuela Politécnica Nacional. Facultad de Ciencias Administrativas. Disponible en internet: [http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1008/1/CD-1447\(2008-05-21-12-45-07\).pdf](http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1008/1/CD-1447(2008-05-21-12-45-07).pdf) [citado el 1 de noviembre de 2011]

¹⁸ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Balanced Scorecard. Citados por VOGEL, Mario Héctor. Tablero de comando [en línea]. Disponible en internet: <http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm> [citado el 8 de noviembre de 2011]

- **Perspectiva Aprendizaje y conocimiento:** Dota a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Incluye: Capacidad y competencia de las personas, sistemas de información, cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

Figura 1. Las 4 Perspectivas del tablero de mando



Fuente: http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html. Adaptado al español por los autores de este proyecto

Para cada perspectiva se evalúan cuatro aspectos:

- **“Objetivos:** Relevantes que se lograrán.
- **Medidas:** Parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el logro del objetivo.
- **Metas:** Valores específicos de los objetivos a medir.

- **Iniciativas:** Proyectos o programas que se iniciarán para alcanzar el objetivo.”¹⁹

Con el cuadro de comandos se pretende recolectar información que pueda ser medible y permitir que las directivas de una organización puedan ver su empresa más claramente, desde varias perspectivas, y por lo tanto puedan tomar decisiones a largo plazo más acertadas. Por ello, uno de los objetivos específicos de este proyecto es, diseñar un cuadro de comando que garantice la correcta implementación del modelo gerencial basado en la metodología por competencias, la cual en su proceso de evaluación de desempeño, utiliza indicadores de gestión que son la base para el logro de este propósito.

2.2 REFERENTE JURÍDICO

La Cooperativa Coosvicente guía sus procesos de contratación de acuerdo a lo estipulado en el Código Laboral Colombiano. El personal que contrata, se hace mediante la modalidad de contrato a término indefinido. Este se caracteriza porque debe hacerse siempre de forma escrita. En este tipo de contrato la Cooperativa reconoce el pago de todas las prestaciones sociales a que hay lugar: Los salarios, auxilio de transporte - a quienes necesiten de él para desplazarse y que su remuneración mensual básica sea hasta dos veces el salario mínimo legal vigente-, prima de servicios, vacaciones, cesantías, intereses de cesantías y bonificaciones extralegales como incentivos a la buena gestión. Adicionalmente garantiza la afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral (Salud, pensión y riesgos profesionales), y parafiscales (Cajas de Compensación - Subsidio familiar y el subsidio al desempleo-, ICBF y SENA. De igual manera y cuando así se requiera, se dará por terminado el contrato de trabajo, siguiendo los lineamiento del Código Laboral.

2.3 REFERENTE CONCEPTUAL

2.3.1 Descripción de la empresa. La Cooperativa San Vicente de Paúl, es una organización especializada en ahorro y crédito, vigilada por la Superintendencia de Economía Solidaria, con más de 57 años al servicio de sus asociados, brindando soluciones a sus necesidades a través de su amplia gama de productos y servicios. Posee un equipo altamente capacitado y cualificado para brindar soluciones efectivas a sus asociados en materia de ahorro y crédito, con oportuna atención, amabilidad, calidez y agilidad en el servicio.

- **Visión.** Coosvicente para el año 2014 habrá alcanzado la solvencia económica suficiente para aportar calidad de vida a 9.000 asociados

¹⁹ 12 MANAGE. THE EXECUTIVE FAST TRACK. Balanced Scorecard (tablero de mandos equilibrado [en línea] disponible en Internet: http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html

- **Misión.** En la Cooperativa San Vicente de Paúl, se brindan soluciones financieras con responsabilidad social, promoviendo el desarrollo integral de sus asociados, fortaleciendo la cultura solidaria, logrando sensibilidad, participación y compromiso social e institucional.
- **Valores.** Honestidad, compromiso, ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y respeto.

Coosvicente cuenta con una sólida estructura administrativa y financiera que le permite contar con tres sedes comerciales en diferentes puntos estratégicos de la ciudad. Sin embargo, con los constantes cambios a los cuales se ha visto enfrentada a lo largo de su desarrollo y crecimiento, hoy requiere una reestructuración, donde se incluya el área de Gestión Humana para que apoye los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño, contando con un modelo gerencial basado en competencias.

2.3.2 Síntesis de la propuesta. La propuesta es crear el área de Gestión Humana en Coosvicente, liderada por una psicóloga organizacional, quien contará con un modelo gerencial basado en competencias para realizar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño, en los cargos que generan valor para la Cooperativa.

- **Selección de personal:** El modelo permitirá conocer las competencias que se requieren para un cargo específico, logrando determinar si una persona cumple con el perfil deseado.
- **Evaluación de desempeño:** El modelo permitirá evaluar el desempeño de los cargos que generan valor y con ello detectar fortalezas y debilidades; éstas últimas permitirán la planificación de capacitaciones que estén dirigidas a solucionar las debilidades detectadas.

Para garantizar la correcta implementación del modelo se construirá un cuadro de comando, el cual a través de la utilización de indicadores de gestión, proporciona una visión comprensible de toda la organización y de cada área de responsabilidad.

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es inductivo-deductivo. Se parte de la observación directa de cada cargo, para determinar las competencias que exige cada uno de ellos. Una vez analizadas, se puede establecer un modelo de competencias estándar, tras el previo análisis y unificación de características que se deben cumplir para el adecuado desempeño.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es aplicada, una vez que busca resolver problemas o intervenir situaciones como es el caso de que la Cooperativa Coosvicente presenta algunos inconvenientes en los procesos administrativos por no contar con personal que posea los perfiles requeridos para desempeñar cargos específicos, especialmente aquéllos que generan valor para la organización. Por ello, con este proyecto se pretende diseñar un modelo gerencial para el área de Gestión Humana, aplicando la teoría por competencias e indicadores de eficiencia.

3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel es descriptivo-analítico, una vez que este proyecto busca especificar las competencias que debe cumplir el personal que genera valor a la Cooperativa Coosvicente (asesores internos y externos, administradores de agencia y cajeros); analizar y medir, mediante indicadores de gestión, su cumplimiento y, desde allí generar un modelo gerencial de competencias estándar, como herramienta fundamental para el adecuado desempeño del área de Gestión Humana en los procesos de selección, promoción a nuevos cargos o ascensos, formación y evaluación de desempeño del personal anteriormente mencionado.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Entrevista:** Se realizará una entrevista informal al Director Administrativo, quien conoce a profundidad las competencias que se deben cumplir en cada uno de los cargos que generan valor.
- **Cuestionario:** Se diseñará y aplicará una encuesta en los cargos que generan valor en la Cooperativa, para realizar un diagnóstico de la situación actual.
- **Revisión bibliográfica:** Revisión de diferentes fuentes bibliográficas, que complementen la información obtenida mediante la entrevista informal y posibiliten el diseño de un modelo gerencial por competencias para cada uno

de los cargos que generan valor en la Cooperativa Coosvicente. Así mismo, para elaborar el cuadro de mandos que permita la evaluación de desempeño de los mismos.

3.5 VARIABLES

3.5.1 Sociales. Los aspectos sociales que se analizan en el proceso de contratación de personal son: Actitud responsable en su núcleo familiar y conformación de la familia; Obligaciones crediticias y el manejo que haga de ellas; relaciones interpersonales, sus gustos y preferencias que estén acordes con un comportamiento ético y que no interfiera con su desempeño laboral; su escala de valores (responsabilidad, respeto, cumplimiento, honestidad...). Adicionalmente, se evalúa que la Institución de Educación Superior donde la persona obtuvo sus títulos o donde actualmente se encuentra cursando algún programa de pregrado o posgrado, sea reconocida. Este requerimiento se hace especialmente para cargos altos y medios.

3.5.2 Políticas: Las políticas que maneja la empresa para la contratación de personal buscan garantizar un grupo de trabajo idóneo, donde cada eslabón cumpla con las funciones asignadas de manera adecuada. Los tipos de jerarquía dentro de la Cooperativa se diferencian de la siguiente manera: Rango bajo, rango medio y rango alto.

- Las personas que aspiran ingresar por primera vez a la Cooperativa, iniciar carrera y ocupar los cargos en el rango bajo, las políticas son, estar cursando estudios de pregrado en áreas afines al cargo que va a desempeñar, como son las áreas de las ciencias económicas, finanzas y administración.
- Si una persona aspira ingresar a un cargo medio, se analiza que tenga estudios de pregrado finalizados en áreas afines a las ciencias económicas, finanzas y administración y experiencia laboral, mínima de dos años.
- Las personas que aspiren por un rango alto dentro de la Cooperativa, tienen que ser profesionales con pregrado y posgrado preferiblemente con estudios y experiencia en el área a laborar.
- Para ejercer los cargos de administración y asesoría de oficinas, la política es contratar mujeres, pues se considera que por su naturaleza, prestan una atención más cálida a los asociados.

3.5.3 Culturales: La Cooperativa no evalúa ningún tipo de variable cultural en el proceso de selección y contratación de personal.

4 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA

4.1 EQUIPO HUMANO: ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PERFIL DEL OCUPANTE DEL CARGO

Psicólogo orientado al área organizacional, preferiblemente con posgrado en alta gerencia, manejo de software calificador de pruebas y evaluación de competencias.

4.2 RECURSOS

4.2.1 Técnico – tecnológico. El área de Gestión Humana, con el fin de poder realizar un proceso de selección de personal teniendo en cuenta la metodología por competencias, obtendrá un programa de calificación de pruebas psicotécnicas y contará con una base de datos de administración del personal. Adicionalmente contará Instructivos que le sirvan de guía, entre otros. A nivel tecnológico, dispondrá de equipos de cómputo individuales para capacitación, formación y actualización de información por parte de los empleados; equipos de proyección de video (Videobeam), entre otros que se requieran a futuro, de acuerdo a las necesidades específicas que se presenten.

4.2.2 Financiero (presupuesto). En el año 2011, hubo una rotación de personal significativa en los cargos que generan valor: 5 ingresos y 6 retiros, lo cual resulta muy alto ya que la cooperativa cuenta con 28 empleados, representando los retiros un 21% con respecto al total de empleados. Esto representó para la Cooperativa una pérdida importante registrada en su balance en el ítem de Salarios y prestaciones, ya que es de total conocimiento que cuando se prescinde de un empleado o éste renuncia por voluntad propia, se debe desembolsar dinero representado en prestaciones acumuladas, indemnizaciones y se pierde todo el proceso de inducción y capacitación del empleado.

Tabla 1. Gastos operativos adicionales del personal

Al personal se le hace un contrato inicial a un año.

GASTOS OPERATIVOS ADICIONALES DEL PERSONAL		
Concepto	Argumento	Gasto
Horas adicionales de trabajo	Se reportaron 264 horas extras diurnas en promedio.	\$1.374.180*
Liquidación de prestaciones de 6 empleados (3 de ellos renunciaron voluntariamente a los 6 meses. En el ítem de indemnizaciones se especifica el período que laboraron los otros 3 y de quienes la Cooperativa prescindió de sus servicios.	Salario base de liquidación: \$1.000.000	\$7' 746.000
INDEMNIZACIONES		
Indemnización 1º persona	Se prescindió de sus servicios a los 8 meses laborados y tenía un contrato a 1 año	\$4.000.000
Indemnización 2º persona	Se prescindió de sus servicios a los 6 meses	\$6.000.000
Indemnización 3º persona	Se prescindió de sus servicios a los 9 meses	\$3.000.000
TOTAL		\$22.120.180

* Salario promedio del personal en Cargos Comercial Bajo y Operativo Bajo: \$1.000.000.

A continuación, en la Tabla 2, se detalla cada una de las actividades propuestas para minimizar la rotación de personal y con ello, garantizar un adecuado funcionamiento de la Cooperativa, al contar con personal que cuente con el perfil y las competencias necesarias para cada cargo específico.

Tabla 2. Costos de la propuesta

COSTOS DE LA PROPUESTA		
Actividad	Responsable	Costo
Diagnóstico de la situación actual en relación a perfiles y competencias en cada uno de los cargos generadores de valor.	Se realizará contratación con psicólogos organizacionales	\$1.500.000
Aplicación de software calificador de pruebas y competencias.	Desarrollador de software	\$2.000.000
Capacitaciones (riesgo crediticio, finanzas básicas, servicio al cliente)	CIFIN, Data Crédito, conferencistas financieros y de servicio al cliente	\$1.000.000
TOTAL		\$4.500.000

Con la implementación de la propuesta, la empresa obtiene beneficios tanto para su optimización del tiempo de la operación diaria, como reducción en los gastos adicionales que se generen al prescindir de los servicios de algunos empleados y de los retiros voluntarios. El personal estará más empoderado de su puesto de trabajo, se creará más conciencia, y contará con las competencias adecuadas para cumplir con el perfil requerido para cada cargo generador de valor.

4.2.3. Cronograma de actividades

Actividad	Año 2011					Año 2012			
	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Revisión bibliográfica									
Elaboración de anteproyecto (planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco teórico)									
Diseño y aplicación de encuestas, tabulación y análisis de resultados									
Elaboración del Proyecto (Entrega de Resultados, discusión y elaboración de conclusiones y recomendaciones)									
Presentación de informe final de la propuesta.									

5 RESULTADOS

5.1 SITUACION ACTUAL

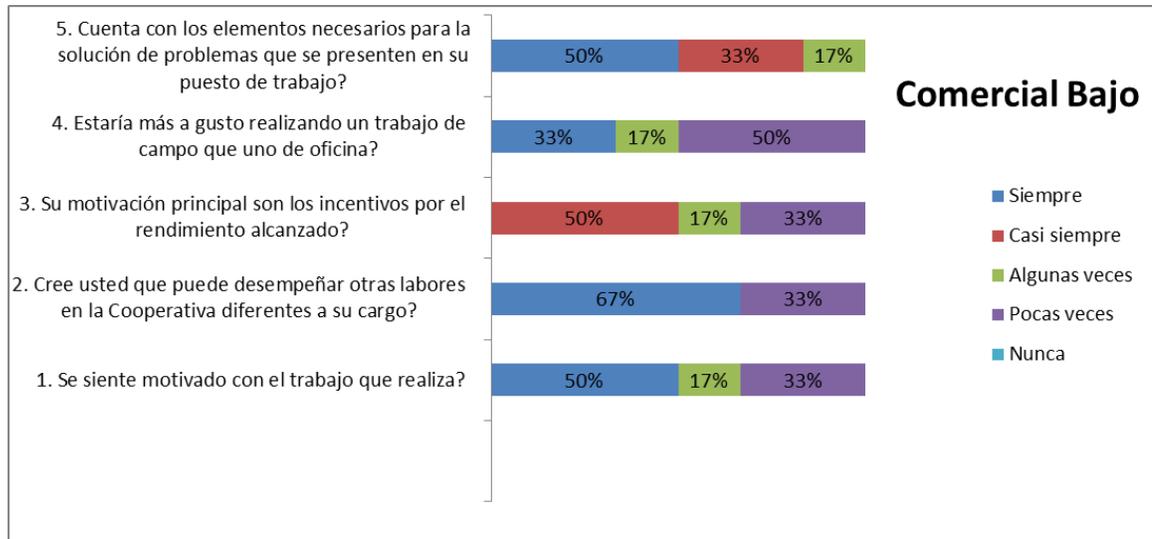
La encuesta se realizó a todo el personal; sin embargo, el análisis se centró especialmente en los cargos bajos y medios que son los que presentan una continua rotación de personal; aspecto que influye negativamente en el adecuado funcionamiento de la Cooperativa, una vez que las personas que se ubican en estos niveles son las que ejecutan labores que están relacionadas directamente con la atención al cliente.

La aplicación de la encuesta tuvo como propósito, explorar la motivación y aptitudes en el cargo que cada uno desempeña. En el Nivel Comercial Bajo (Asesores comerciales), Nivel Operativo bajo (Auxiliares Operativos), Nivel Comercial Medio (Administradoras de Agencia), Nivel Operativo Medio (Coordinador Comercial, Coordinador Crédito y Cartera, Coordinador de Sistemas, Contadora, Tesorera) y Nivel Administrativo (Director Administrativo y Financiero y Gerente General). De acuerdo al cuestionario realizado al personal ubicado en los diferentes rangos, se obtuvieron los siguientes porcentajes para cada una de las preguntas realizadas.

5.1.1 Comercial bajo. Los resultados arrojados en la tabulación de la encuesta aplicada al personal que se encuentra en el nivel Comercial Bajo (Ver Anexo A. Formato de Encuesta), los cuales pueden apreciarse en la Figura 2, fueron los siguientes de acuerdo a cada pregunta planteada:

1. El 50% de los encuestados, manifiesta que siempre se siente motivado con el trabajo que realiza, el 17% algunas veces y el 33% pocas veces.
2. El 67% cree que puede desempeñar otras labores en la Cooperativa diferentes a su cargo, mientras el 33% considera que pocas veces cree poder hacerlo.
3. Para el 50% de los encuestados su principal motivación son los incentivos por el rendimiento alcanzado, para el 17% algunas veces y para el 33% pocas veces este es el principal factor.
4. El 33% estaría más a gusto realizando un trabajo de campo que uno de oficina, un 17% algunas veces y el 50% pocas veces.
5. El 50% de los encuestados considera que cuenta con los elementos necesarios para la solución de problemas que se presenten en su puesto de trabajo, el 33% casi siempre y el 17% algunas veces.

Figura 2. Tabulación de encuesta dirigida a personal del nivel Comercial Bajo



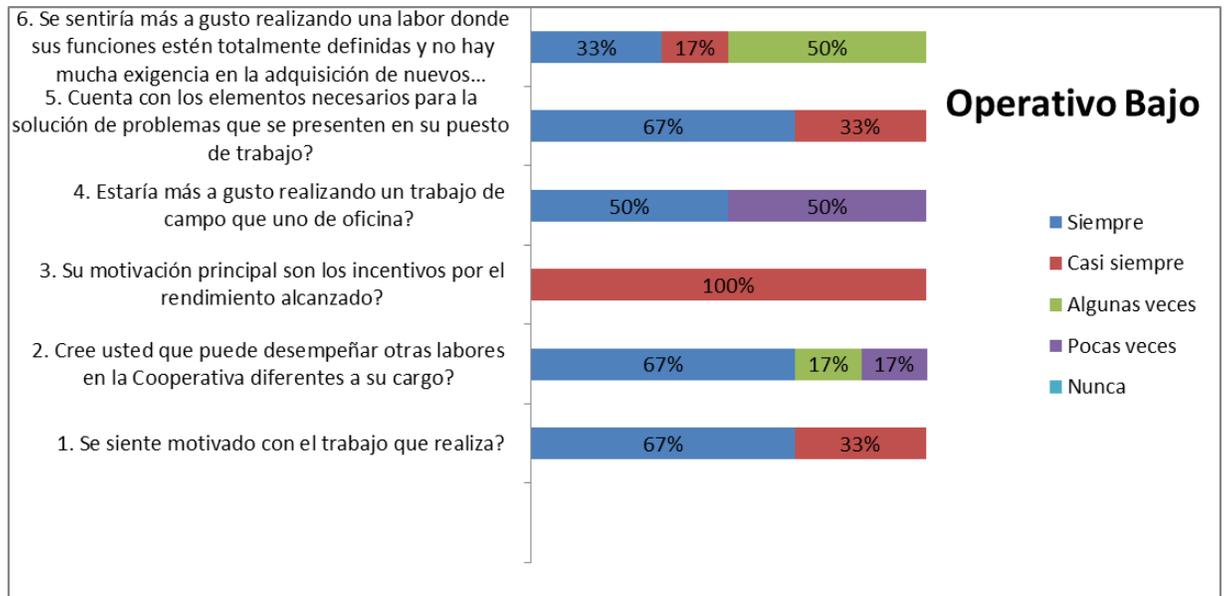
Según los resultados que se aprecian en la gráfica anterior, el personal del nivel Comercial Bajo, en mayor proporción, se sienten motivados con el trabajo que realizan, creen contar con los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo y su principal motivación es casi siempre los incentivos por el rendimiento alcanzado; pero resulta relevante el hecho de que un alto porcentaje considera que pueden realizar otras labores al interior de la organización.

5.1.2 Operativo Bajo. Los resultados arrojados en la tabulación de la encuesta aplicada al personal que se encuentra en el nivel Operativo Bajo (Ver Anexo B. Formato de Encuesta), se presentan a continuación y pueden apreciarse gráficamente en la Figura 3:

1. El 67% del personal encuestado manifestó que siempre se siente motivado con el trabajo que realiza y el 33% manifiesta que casi siempre.
2. El 67% siempre considera que puede desempeñar otras funciones diferentes a su cargo, el 16.7% que algunas veces y el 16.7 restante que pocas veces.
3. El 100% de los encuestados manifestó que su principal objetivo casi siempre son los incentivos por el rendimiento alcanzado.
4. El 50% del personal Operativo Bajo, argumenta que siempre se sentiría más a gusto realizando un trabajo de campo y el 50% restante manifiesta que pocas veces.
5. El 67% de los encuestados siempre cuenta con los elementos necesarios para la solución de problemas que se presenten en su puesto de trabajo y el 33% restante, argumenta que casi siempre cuenta con ellos.

6. El 33% del personal Operativo Bajo siempre se sentiría más a gusto realizando una labor donde sus funciones estén totalmente definidas y no hay mucha exigencia en la adquisición de nuevos conocimientos; el 17% casi siempre y el 50% manifiesta que solo algunas veces.

Figura 3. Tabulación de encuesta dirigida a personal del nivel Operativo Bajo



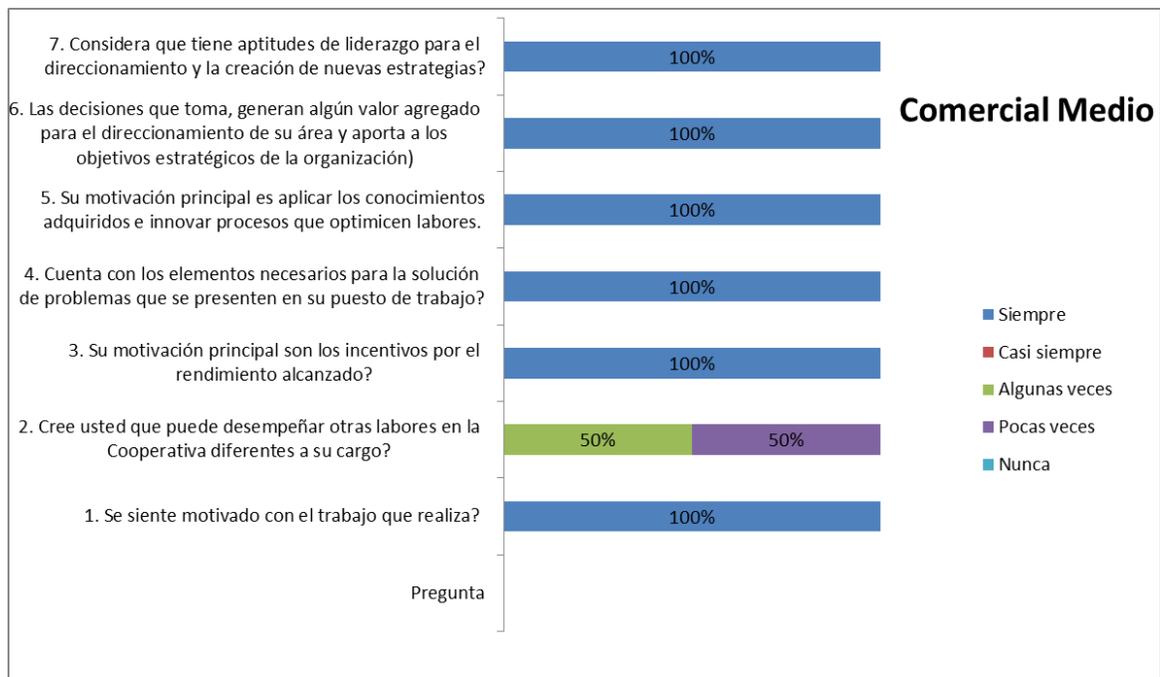
El empleado de Nivel Operativo Bajo, no recibe ningún tipo de incentivo por la labor realizada; sin embargo en los resultados de la encuesta, manifiestan un interés por obtenerlo, donde consideran que casi siempre tienen al incentivo como una motivación para realizar bien su trabajo. Este aspecto, sumado al hecho de que la mayoría considera que puede desempeñarse en otras labores y que la mitad de los encuestados estarían más a gusto realizando un trabajo de campo, evidencia que un porcentaje importante de este personal también tiene tendencias para realizar labores comerciales.

5.1.3 Comercial Medio. Los resultados en la tabulación de la encuesta aplicada a personal del Nivel Comercial Medio (Ver Anexo C. Formato de Encuesta), se presentan a continuación y pueden verse ilustrados en la Figura 4.

1. El 100% del personal encuestado manifiesta que siempre se siente motivado con el trabajo que realiza.
2. El 50% algunas veces cree que puede desempeñarse en otras labores en la Cooperativa, diferentes a su cargo y el 50% restante pocas veces lo cree.
3. El 100% de los encuestados, manifiesta que su motivación principal, siempre son los incentivos por el rendimiento alcanzado.

4. El 100% siempre cuenta con los elementos necesarios para la solución de problemas que se presenten en su puesto de trabajo.
5. El 100% siempre tiene como motivación principal aplicar los conocimientos adquiridos e innovar procesos que optimicen labores.
6. El 100% de los encuestados considera que las decisiones que toma, siempre generan algún valor agregado para el direccionamiento de su área y aporta a los objetivos estratégicos de la empresa.
7. El 100% considera que siempre tiene aptitudes de liderazgo para el direccionamiento y creación de nuevas estrategias.

Figura 4. Tabulación de encuesta dirigida a personal del nivel Comercial Medio



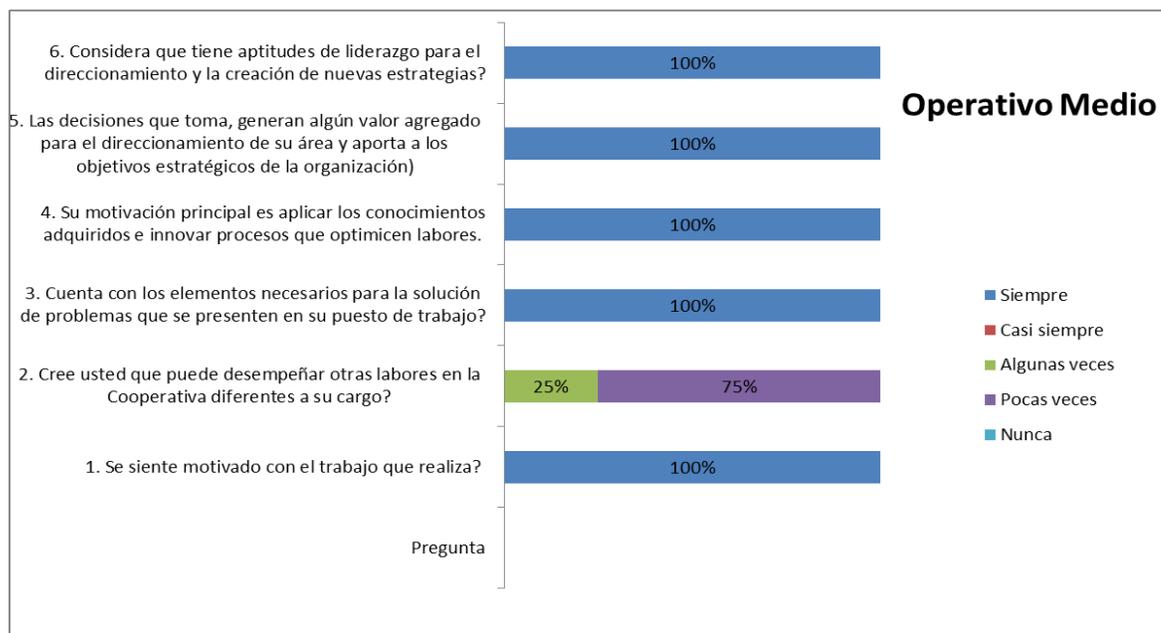
Todos los empleados que desempeñan labores comerciales, están motivados por los incentivos; pero teniendo en cuenta competencias y aptitudes para el cargo, y según la tabulación de la encuesta, se evidencia que hay empleados que son más operativos que comerciales.

5.1.4 Operativo Medio. Los resultados en la tabulación de la encuesta aplicada a personal del Nivel Operativo Medio (Ver Anexo D. Formato de Encuesta), se presentan a continuación y pueden verse ilustrados en la Figura 5.

1. El 100% del personal Operativo medio encuestado, manifestó que siempre se siente motivado con el trabajo que realiza.

2. El 25% cree algunas veces que puede desempeñarse en otras labores en la Cooperativa, diferentes a su cargo. Sin embargo, el porcentaje más representativo (75%), considera que pocas veces cree que puede desempeñarse en otras labores.
3. El 100% de los encuestados manifestó siempre cuenta con los elementos necesarios para la solución de problemas que se presenten en su puesto de trabajo.
4. Para el 100% del personal del nivel Operativo Medio, siempre su principal motivación es aplicar los conocimientos adquiridos e innovar procesos que optimicen labores.
5. El 100% de los encuestados considera que las decisiones que toman, siempre generan algún valor agregado para el direccionamiento de su área y aporte a los objetivos estratégicos de la organización.
6. El 100% de los encuestados, considera que tiene aptitudes de liderazgo para el direccionamiento y la creación de nuevas estrategias.

Figura 5. Tabulación de encuesta dirigida a personal del nivel Operativo Medio

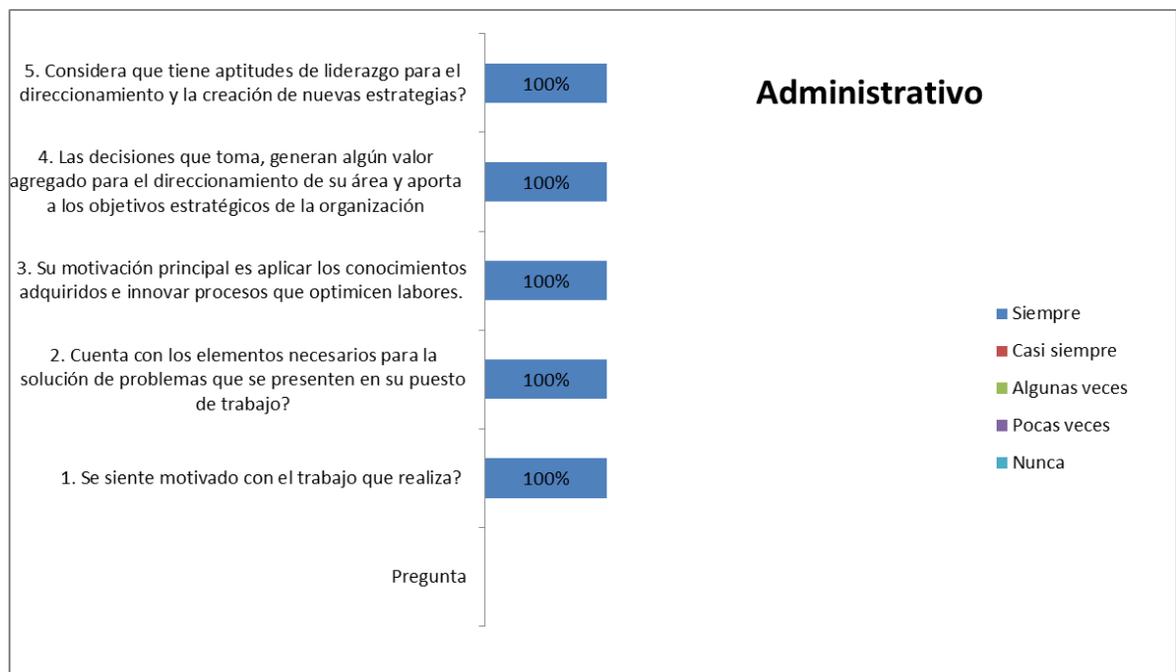


El personal del Nivel Operativo Medio, no presenta casi rotación. De acuerdo a la Figura anterior, se detecta que se sienten motivados con las funciones que realizan y éstas se encuentran acordes con sus expectativas y aptitudes.

5.1.5 Administrativo. Los resultados en la tabulación de la encuesta aplicada a personal del Nivel Administrativo (Ver Anexo E. Formato de Encuesta), se presentan a continuación y pueden verse ilustrados en la Figura 6.

1. El 100% del personal administrativo encuestado, siempre se siente motivado con el trabajo que realiza.
2. El 100% de los encuestados, argumentan que siempre cuentan con los elementos necesarios para la solución de problemas que se presenten en su puesto de trabajo.
3. El 100% de los encuestados siempre tiene como principal motivación, aplicar los conocimientos adquiridos e innovar procesos que optimicen labores.
4. El 100% de los encuestados considera que las decisiones que toma, siempre generan algún valor agregado para el direccionamiento de su área y aporta a los objetivos estratégicos de la organización.

Figura 6. Tabulación de encuesta dirigida a personal del nivel Administrativo



El personal del Nivel Administrativo, no presenta rotación periódica. De acuerdo a la Figura anterior, se detecta que se sienten motivados con las funciones que realizan y éstas se encuentran acordes con sus expectativas y aptitudes.

6 PROPUESTA

Con base en el diagnóstico realizado, se detectó que los niveles que requieren mayor intervención son: Comercial bajo y Operativo Bajo. En este sentido, se propone un modelo gerencial basado en competencias específicamente para estos cargos.

6.1 MODELO GERENCIAL POR COMPETENCIAS

El objetivo de diseñar un modelo gerencial por competencias, es fortalecer en los empleados de la Cooperativa, el desarrollo y la identificación de competencias, como una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como la característica de su comportamiento y bajo la cual, orienta la tarea para beneficiar los procesos productivos en la organización.

La elaboración de un modelo por competencias de gestión del talento humano, comprende diseño de un cargo, valoración del desempeño por competencias, diseño de un modelo de inducción, capacitación, entrenamiento y diagnóstico.

- **Diseño de un Cargo.** Para diseñar un cargo, se deben tener en cuenta, aspectos tales como:

Puesto: {

- Su nivel jerárquico.
- La subordinación.
- Los subordinados.
- El departamento o la división donde esté ubicado

Misión: La razón de ser de la organización {

- El alcance.
- Dirección de sus actividades.

Objetivo: Responder a las preguntas “**qué**”, “**cómo**” y “**para qué**”

Función: Ejecución del objetivo. {

- Responsabilidades
- Tareas

Perfil del puesto: Es el conjunto de conocimientos, experiencia laboral, capacidades, condiciones de trabajo, etc. que demanda el puesto, para su óptimo desempeño.

6.2 DISEÑO DE UN MODELO DE INDUCCIÓN

Contenido del programa de Inducción

1. Bienvenida

2. La empresa

- Historia de la Empresa.
- Misión, Visión, Filosofía.
- Organigrama general
- Políticas generales de la empresa

3. Servicios de la empresa

4. Proceso

- Proceso general
- Calidad
- Sistemas de trabajo

5. Relaciones de trabajo

- Calidad e intensidad de trabajo.
- Jornadas y horario de trabajo.
- Salarios e incentivos.
- Días de descanso y vacaciones.
- Sanciones, permisos y faltas.
- Seguridad Social
- Prestaciones
- Reglamento interno de trabajo.
- Normas no escritas.

6. Seguridad e Higiene Industrial

6.3 PERFIL

6.3.1 Perfil para nivel comercial bajo. Tecnólogo o estudiante actual de carreras administrativas, financieras o económicas, con más de un año de experiencia en manejo y venta de productos financieros, capacidad en el cierre de ventas, ágil, gusto por el área comercial, abordaje de cliente, manejo de portafolio de servicios, agresividad comercial, organización, manejo de la frustración, disciplina, manejo de sistemas (Windows, Word, Excel, navegación por Internet). Debe tener excelentes capacidades de comunicación y análisis.

6.3.2 Perfil para nivel operativo bajo. Tecnólogo o estudiante de estudios superiores universitarios en administración de recursos físicos y financieros o carreras afines. Dos años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área financiera o bancaria. Conocimientos básicos de contabilidad, elaboración de presupuestos y administración financiera. Habilidad para analizar información, organizar el trabajo, establecer relaciones interpersonales, captar instrucciones, realizar cálculos numéricos, iniciativa. Igualmente debe tener destrezas en: Manejo de programas como Windows, Word, Excel, navegación en internet.

6.4 DISEÑO DE COMPETENCIAS

6.4.1 Competencias para Nivel Comercial Bajo

- **Competencias relacionadas con el saber:** Servicio al cliente y manejo de herramientas infomáticas, venta de productos financieros.
- **Competencias relacionadas con el saber hacer:** Planificación y gestión, iniciativa, experiencia técnica, trabajo en equipo, comunicación asertiva y empatía, capacidad de análisis, búsqueda y procesamiento de información, visión estratégica, capacidad de argumentación, orientación al cliente, compromiso organizacional.
- **Competencias relacionadas con el ser:** Compromiso con el aprendizaje, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, adaptación al cambio, creatividad y capacidad de innovación, perseverancia, persistencia y orientación al logro, buena expresión verbal y seguridad, inteligencia emocional, flexibilidad, persuasión, receptividad y escucha.

6.4.2 Competencias para Nivel Operativo Bajo

- **Competencias relacionadas con el saber:** Servicio al cliente y manejo de herramientas infomáticas, venta de productos financieros.

- **Competencias relacionadas con el saber hacer:** Planeación y organización, conocimiento y desarrollo del cargo, calidad de trabajo, control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, trabajo en equipo.
- **Competencias relacionadas con el ser:** Creatividad, relaciones humanas, comunicación efectiva, oral y escrita, manejo de conflictos, compromiso, responsabilidad, sentido de pertenencia, presentación personal, puntualidad y tolerancia a la frustración.

6.5 CUADRO DE COMANDO

A continuación se presenta un cuadro de comando como estrategia para garantizar la correcta implementación del modelo gerencial por competencias para el área de Gestión Humana de la Cooperativa Coosvicente.

Figura 7. Mapa de proceso área de Gestión Humana

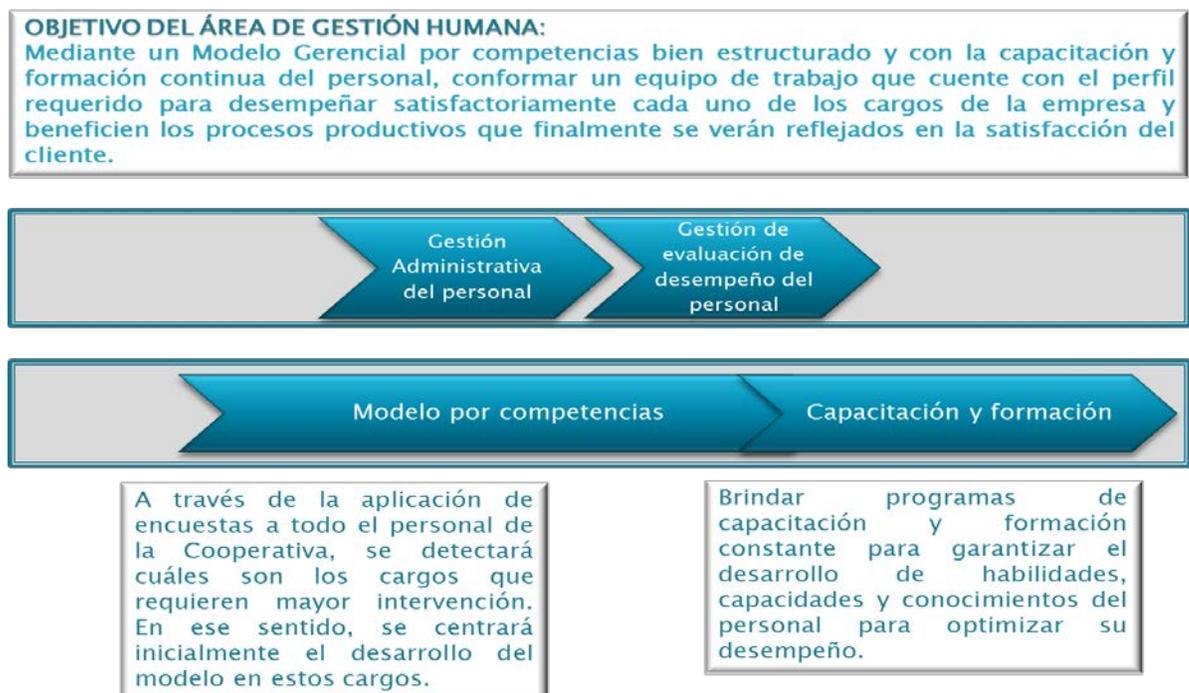


Figura 8. Diagrama Causa efecto proceso de Gestión Humana

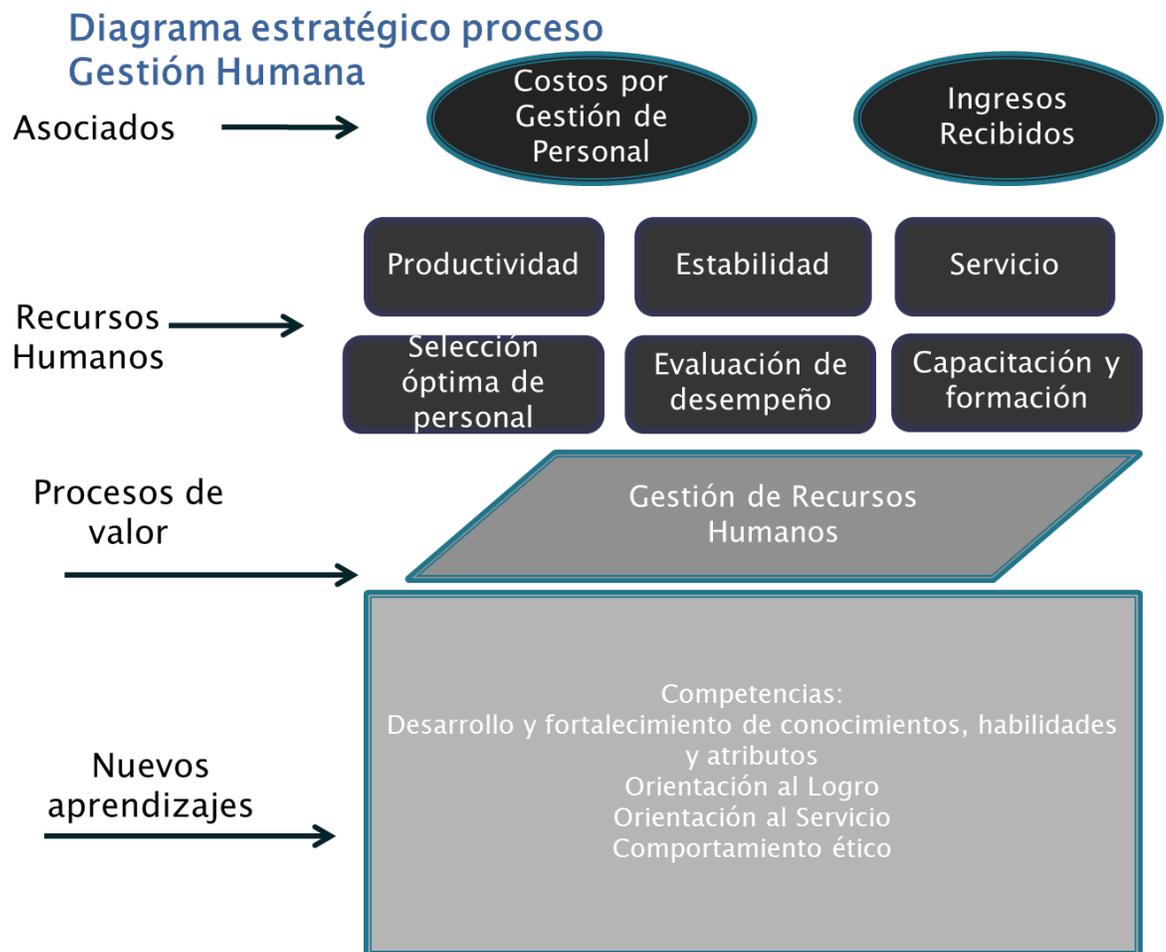


Tabla 3. Cuadro de mando integral para la Cooperativa Coosvicente

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	NIVELES			INDUCTOR	NIVELES			ACCION ESTRATEGICA
			Min	sob	Meta		Min	Sob	Meta	
Asociados	Costos por diseño del modelo de competencias	ingresos recibidos- Diseño modelo de competencias/ ingresos recibidos	17%	20%	23%	Aumento de la productividad de cada puesto de trabajo	5%	8%	10%	Promover la organización y el cumplimiento de los objetivos en cada puesto de trabajo.
Cliente	Satisfacción	cliente evaluado/cliente satisfecho	80%	90%	100%	calidad del servicio	70%	95%	100%	Implementar el SGC
Perspectiva Interna	Gestión por modelo por competencias	Disminución de reprocesos y rotación de personal	6%	8%	10%	Efectividad en la evaluación del desempeño	30%	35%	40%	Diseño de Modelo de Gestión por competencias
Perspectiva aprendizaje	Orientación al logro orientación al servicio comportamiento ético trabajo en equipo desarrollo de relaciones interpersonales, habilidades, capacidades, conocimientos, asesoramiento capacidad de negociación	número de acciones de mejora eficaces/personal competente	75%	90%	100%	Personal Competente	75%	85%	100%	Implementar un sistema de evaluación por competencias de 360 grados para identificar las necesidades de desarrollo del colaborador y de la Cooperativa

7 CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, a través de la aplicación de encuestas, los cargos que generan valor y que requieren una intervención prioritaria debido a la constante rotación que presentan, son los cargos Comercial Bajo y Operativo Bajo. Esto pone en evidencia que el personal que se contrata para éstos, no cumple con el perfil requerido para realizar una labor acorde con las necesidades. Este continuo cambio de personal, interrumpe los procesos de inducción y capacitación, genera pérdidas de tiempo en este proceso e incluso gastos operacionales adicionales de personal.
- La implementación de la propuesta de un Modelo Gerencial, aplicando la metodología por competencias e indicadores de eficiencia y contando con un cuadro de mando que garantice su correcta puesta en marcha, le permite al área de Gestión Humana de la Cooperativa Coosvicente, contar con una herramienta para evaluar si una persona cumple con el perfil requerido para un cargo Medio Bajo u Operativo Bajo y con ello, realizar un proceso de contratación de personal más asertivo de acuerdo a las necesidades requeridas. En este sentido, la Cooperativa logra contar con un personal que posee las habilidades, capacidades y conocimientos idóneos que posibiliten el adecuado desempeño de sus labores. Esto crea un clima organizacional positivo para la ejecución eficiente y eficaz de las tareas, se optimizan las operaciones diarias al contar con un personal más autónomo y dinámico; aspectos que se traducen en una adecuada y oportuna atención y servicio al cliente.
- Con el Modelo Gerencial por competencias, no sólo se cuenta con un capital humano idóneo, sino que además el costo de la inversión que se realiza para su ejecución (\$4.500.000), se ve subsanado ante la inminente reducción en los gastos operacionales adicionales de personal que se generan por la constante rotación de personal.

8 RECOMENDACIONES

- Si bien esta propuesta se centró en atender las necesidades de desarrollar un Modelo Gerencial, basado en la metodología por competencias, específicamente para los cargos que generan valor y que han presentado una significativa rotación de personal, como son el Comercial bajo y Operativo Bajo, se recomienda que en el corto plazo, este modelo se haga extensivo a todos los puestos de trabajo de la Cooperativa Coosvicente, brindándole al área de Gestión Humana una herramienta que posee todos los perfiles y competencias que debe cumplir un candidato para ser contratado en cualquier vacante que tenga la empresa, ya sea bajo, medio o alto.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD GUERRERO, Isabel María y CASTILLO CLAVERO, Ana María. Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de formación universitaria a la realidad empresarial. En: Boletín económico de ICE [en línea] No. 2795 del 9 al 15 de febrero de 2004. Disponible en internet:

http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2795_29-41_FA73956D92966BF3E12353076EB83B42.pdf [citado el 27 de octubre de 2011]

BENJUMEA ARIAS, Martha Luz. Gestión del Talento Humano. Guía Didáctica y Módulo [en línea]. Medellín, 2008. Fundación Universitaria Luis Amigó. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Disponible en Internet:

<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/GestionDelTalentoHumano.pdf>

CINTERFOR/OIT, Conceptos básicos de competencia laboral [en línea] 1998. Disponible en

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx/xx/esp/i.htm> [citado el 27 de octubre de 2011]

_____. Cuaderno de Trabajo No. 7. Educación Técnico Profesional. Competencia Laboral y su Impacto en el Modelo de Gestión [en línea], abril de 2001. Disponible en internet: <http://www.cinterfor.org.uy> [Citado el 28 de octubre de 2011]

CPM CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT. Cuadro de mando [en línea] disponible en internet: <http://www.cuadro-de-mando.org/> [citado el 8 de noviembre de 2011]

DA SILVA GONCALVES, Patricia y RODRÍGUEZ VÁSQUEZ, Karina. Perfil de competencias real en contraste al perfil de competencias ideal del mentor según el modelo de Salazar y Molano. Caracas, 2003. Trabajo de Grado (Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Disponible en internet en:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAB2150.pdf> [Citado el 17 de enero de 2011]

DELGADO M., Domingo J. Modelos de gestión por competencias. Fundación Iberoamericana. [en línea] Disponible en Internet:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf> [citado el 27 de octubre de 2011]

ERNS & YOUNG CONSULTORES. Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por competencias. [en línea] p. 9. Disponible en internet: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> [Citado el 27 de octubre de 2011]

GRANJA VALLE, Diana Elizabeth. Propuesta de un cuadro de mando integral que incorpore indicadores del sistema de gestión de calidad y sistema de salud y seguridad ocupacional de la cía. INSEPECA (Servicios e Inspecciones Petroleras Cabrera) [en línea] Quito, 2008. Tesis (Ingeniería Empresarial). Escuela Politécnica Nacional. Facultad de Ciencias Administrativas. Disponible en internet: [http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1008/1/CD-1447\(2008-05-21-12-45-07\).pdf](http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1008/1/CD-1447(2008-05-21-12-45-07).pdf) [citado el 1 de noviembre de 2011]

GIRALDO HENAO, Claudia Patricia. Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. [en línea] Medellín, 2004. Monografía (Psicología). Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Departamento de Psicología. Disponible en Internet: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf> [citado el 28 de octubre de 2011]

MARTÍNEZ VALERO, Nathalia Andrea y RINCÓN GAVIRIA, Juan Carlos. Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá. [en línea] disponible en internet: <http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/proyecta/article/viewFile/1949/1739> [citado el 27 de octubre de 2011]

ORTEGA GARCÍA, María Virginia. Evaluación de competencias por 360 grados. Prueba Piloto de una herramienta para certificar al empleado en puestos de supervisión. [en línea] Guatemala 2004. Tesis (Psicología). Universidad Francisco Marroquín. Facultad de Humanidades. Departamento de Psicología. Disponible en internet: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/4007.pdf> [citado el 29 de octubre de 2011]

UNIVERSIDAD LIBRE. Plan Integral de desarrollo institucional (PIDI) 2005-2014. Anexo 5. Guía Metodológica para la construcción de indicadores de gestión. [en línea] Cali. Disponible en internet: http://www.unilibrecali.edu.co/home/images/stories/PDF_nuestraU/PIDI-ANEXO5.pdf

VOGEL, Mario Héctor. Tablero de comando [en línea]. Disponible en internet: <http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm> [citado el 8 de noviembre de 2011]

Anexo A. Formato de Encuesta a Personal Comercial Bajo

Encuesta dirigida al personal Comercial Bajo de la Cooperativa Coosvicente para explorar su motivación y aptitudes en el cargo que desempeña.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1. Se siente motivado con el trabajo que realiza?					
2. Cree usted que puede desempeñar otras labores en la Cooperativa diferentes a su cargo?					
3. Su motivación principal son los incentivos por el rendimiento alcanzado?					
4. Estaría más a gusto realizando un trabajo de campo que uno de oficina?					
5. Cuenta con los elementos necesarios para la solución de problemas que se presenten en su puesto de trabajo?					

Anexo B. Formato de Encuesta a Personal Operativo Bajo

Encuesta dirigida al personal Operativo Bajo de la Cooperativa Coosvicente para explorar su motivación y aptitudes en el cargo que desempeña.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1. Se siente motivado con el trabajo que realiza?					
2. Cree usted que puede desempeñar otras labores en la Cooperativa diferentes a su cargo?					
3. Su motivación principal son los incentivos por el rendimiento alcanzado?					
4. Estaría más a gusto realizando un trabajo de campo que uno de oficina?					
5. Cuenta con los elementos necesarios para la solución de problemas que se presenten en su puesto de trabajo?					
6. Se sentiría más a gusto realizando una labor donde sus funciones estén totalmente definidas y no hay mucha exigencia en la adquisición de nuevos conocimientos?					

Anexo C. Formato de Encuesta a Personal Comercial Medio

Encuesta dirigida al personal Comercial Medio de la Cooperativa Coosvicente para explorar su motivación y aptitudes en el cargo que desempeña.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1. Se siente motivado con el trabajo que realiza?					
2. Cree usted que puede desempeñar otras labores en la Cooperativa diferentes a su cargo?					
3. Su motivación principal son los incentivos por el rendimiento alcanzado?					
4. Cuenta con los elementos necesarios para la solución de problemas que se presenten en su puesto de trabajo?					
5. Su motivación principal es aplicar los conocimientos adquiridos e innovar procesos que optimicen labores.					
6. Las decisiones que toma, generan algún valor agregado para el direccionamiento de su área y aporta a los objetivos estratégicos de la organización)					
7. Considera que tiene aptitudes de liderazgo para el direccionamiento y la creación de nuevas estrategias?					

Anexo D. Formato de Encuesta a Personal Operativo Medio

Encuesta dirigida al personal Operativo Medio de la Cooperativa Coosvicente para explorar su motivación y aptitudes en el cargo que desempeña.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1. Se siente motivado con el trabajo que realiza?					
2. Cree usted que puede desempeñar otras labores en la Cooperativa diferentes a su cargo?					
3. Cuenta con los elementos necesarios para la solución de problemas que se presenten en su puesto de trabajo?					
4. Su motivación principal es aplicar los conocimientos adquiridos e innovar procesos que optimicen labores.					
5. Las decisiones que toma, generan algún valor agregado para el direccionamiento de su área y aporta a los objetivos estratégicos de la organización)					
6. Considera que tiene aptitudes de liderazgo para el direccionamiento y la creación de nuevas estrategias?					

Anexo E. Formato de Encuesta a Personal Administrativo

Encuesta dirigida al personal Administrativo de la Cooperativa Coosvicente para explorar su motivación y aptitudes en el cargo que desempeña.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1. Se siente motivado con el trabajo que realiza?					
2. Cuenta con los elementos necesarios para la solución de problemas que se presenten en su puesto de trabajo?					
3. Su motivación principal es aplicar los conocimientos adquiridos e innovar procesos que optimicen labores.					
4. Las decisiones que toma, generan algún valor agregado para el direccionamiento de su área y aporta a los objetivos estratégicos de la organización					
5. Considera que tiene aptitudes de liderazgo para el direccionamiento y la creación de nuevas estrategias?					

GLOSARIO

COMPETENCIA: Es un elemento que integra las capacidades y habilidades de una persona y los recursos existentes, brindando un valor agregado en los procesos de trabajo que realiza.

CUADRO DE COMANDO: Llamado también, Cuadro de Mando. Es una herramienta de medición del rendimiento que permite la dirección y enfoque de los procesos hacia los objetivos estratégicos de la organización. Para ello hace uso de indicadores de gestión.

DISEÑO DE UN CARGO: Es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en cuanto a los requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales que debe cumplir una persona para ocupar un cargo específico.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Es evaluar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: Es un estilo de direccionamiento que alinea la gestión del recurso humano a la estrategia y cultura organizacional de la empresa, aumentando su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado, posibilitando una mayor efectividad de la organización.

INDICADOR DE GESTIÓN: Expresión que involucra variables cualitativas y cuantitativas que permiten evaluar el comportamiento y desempeño de una persona en un cargo específico.

PERFIL OCUPACIONAL: Hace referencia a los requerimientos al nivel educativo, la experiencia y las competencias relacionadas con el conocimiento, las aptitudes y características personales para ocupar un cargo.