

**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra**

**Vicerrectoría Académica CSTA**

**Área de Ciencias Sociales y Administrativas**

**y**

**Escuela de Organización Industrial**



**Trabajo de Investigación Final para optar por el título de  
Maestría Ejecutiva en Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

**Diseño y propuesta de un Diccionario de Competencias para la Cooperativa de  
Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas, (COOPRESERVAS).**

**Sustentante(s):**

**Yenelissa Rodríguez Rosa (2015-6788).**

**Jesucita Alcántara Paulino (2015-6790).**

**Asesora de contenido**

**Marisela Lithgow**

**Asesor metodológico**

**Jesús Michelén**

**Santo Domingo  
Noviembre, 2016**

## **Tabla de contenido**

<b>Índice de figuras .....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>7</b>
<b>Índice de Anexos.....</b>	<b>8</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>9</b>
<b>Dedicatorias .....</b>	<b>10</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
1.1    Antecedentes.....	14
1.2    Problema de investigación.....	18
1.2.1    Enunciación del problema .....	18
1.2.2    Formulación del problema (en preguntas de investigación) .....	20
1.3    Justificación de la investigación .....	20
1.4    Delimitación de la investigación .....	22
1.5    Objetivos.....	22
1.5.1    Objetivo general.....	22
1.5.2    Objetivos específicos .....	22
1.6    Limitaciones iniciales .....	23
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>24</b>
2.1    Gestión por Competencias.....	24
2.2    Concepto de Competencias.....	26

2.2.1	Diferencia entre competencia y competencia laboral.....	28
2.3	Nacimiento de las Competencias.....	29
2.3.1	Enfoque Conductista .....	29
2.3.2	Enfoque Constructivista .....	33
2.3.3	Enfoque Funcionalista.....	36
2.4	Principales clasificaciones de las competencias .....	38
2.4.1	Desde la perspectiva de los individuos.....	39
2.4.2	Desde la perspectiva laboral.....	40
2.5	Características de las competencias.....	41
2.6	Componentes de las competencias .....	42
2.7	El papel de las competencias en la Gestión de Recursos Humanos .....	44
2.8	Pasos para implementar un modelo de gestión por competencias.....	46
2.9	Ventajas de la Gestión de Recursos Humanos por competencias .....	47
2.10	Diccionario de Competencias .....	51
2.11	Metodologías para la determinación de las competencias.....	53
2.11.1	Paneles de expertos .....	53
2.11.2	Entrevistas de incidentes críticos .....	54
2.11.3	Adaptación de mapas o diccionario de competencias estándar.....	54
2.12	Grados de las competencias.....	55
2.13	Cooperativa Reservas .....	57
2.13.1	Historia .....	57
2.13.2	Misión, Visión, Valores.....	57
2.13.3	Servicios que ofrece la Cooperativa Reservas .....	58
2.13.4	Estructura organizacional.....	59

2.13.5	Plan Estratégico .....	63
2.13.6	Gestión Humana y su impacto en el plan estratégico.....	65
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA .....</b>		<b>68</b>
3.1	Tipo de investigación.....	68
3.2	Diseño de la investigación .....	69
3.3	Estrategias metodológicas .....	69
3.3.1	Fuentes de información .....	69
3.3.2	Técnica de la recolección de información .....	69
3.3.3	Población y muestra .....	70
3.3.4	Procedimientos o fases de la investigación .....	70
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>		<b>72</b>
4.1	Proceso para la identificación y selección de las competencias cardinales y específicas por grupo ocupacional de la COOPRESERVAS .....	72
4.1.1	Conformación del Panel de Expertos .....	73
4.1.2	Elección competencias Cardinales .....	74
4.1.3	Elección de competencias por Grupos Ocupacionales.....	76
4.2	Determinación de los comportamientos y grados para cada una de las competencias cardinales y específicas por grupo ocupacional.....	84
4.3	Ventajas de que la COOPRESERVAS cuente con un diccionario de competencias.....	86
4.4	Presentación propuesta diccionario de competencias para la COOPRESEVAS	87
<b>Diccionario de Competencias .....</b>		<b>88</b>
4.4.1	INTRODUCCIÓN.....	89

4.4.2	FINALIDAD .....	90
4.4.3	ALCANCE .....	91
4.4.4	MODO DE APLICACIÓN .....	92
4.4.5	COMPETENCIAS CARDINALES .....	98
4.4.6	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL.....	108
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN.....</b>		<b>136</b>
5.1	Conclusiones.....	136
5.2	Recomendaciones .....	137
5.3	Implicaciones para investigaciones futuras .....	138
<b>Referencias .....</b>		<b>140</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>144</b>

## Índice de figuras

Figura 1. Lo esencial de la competencia: un saber-actuar.....	34
Figura 2. Actuar con Competencia.....	34
Figura 3. Esquema General de un Mapa Funcional .....	38
Figura 4. Componentes de las competencias.....	43
Figura 5. Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer.....	44
Figura 6. Ventajas del enfoque de competencias .....	49
Figura 7. Organigrama General de la COOPRESERVAS .....	61
Figura 8. Análisis de impacto de la gestión humana en los focos estratégicos .....	65
Figura 9. Modelo de Gestión por Competencias .....	67

## Índice de Tablas

Tabla 1. Características del Profesional Competente.....	35
Tabla 2. Ventajas de la gestión por competencias.....	51
Tabla 3. Grupos ocupacionales de la COOPRESERVAS.....	62
Tabla 4. Análisis FODA 2016 Cooperativa Reservas.....	63
Tabla 5. Matriz Plan Estratégico 2016-2017.....	64
Tabla 6. Primera ronda elección de competencias cardinales.....	75
Tabla 7. Integración Grupos Ocupacionales.....	78
Tabla 8. Primera ronda elección de competencias grupo ocupacional directivo gerencial.....	79
Tabla 9. Primera ronda elección de competencias grupo ocupacional mandos medios y profesionales.....	81
Tabla 10. Primera ronda elección de competencias grupo ocupacional técnico y de apoyo.....	82
Tabla 11. Primera ronda elección de competencias grupo ocupacional de servicios.....	83
Tabla 12. Interpretación de los grados.....	85
Tabla 13. Estructura organizacional actual de la COOPRESERVAS.....	95
Tabla 14. Síntesis competencias cardinales y grados por puestos.....	105
Tabla 15. Agrupación competencias específicas por grupo ocupacional.....	108
Tabla 16. Síntesis competencias específicas por grupo ocupacional y grados por puestos.....	133

## **Índice de Anexos**

Anexo 1. Formulario de selección de competencias cardinales y por grupo ocupacional y determinación de los grados .....	144
Anexo 2. Cronograma de trabajo .....	150

## **Agradecimientos**

**A Dios**, nuestro creador, por la vida, por ser la luz que guía nuestros pasos, por darnos las fuerzas y la voluntad para continuar avanzando hasta lograr alcanzar las metas que un día nos planteamos, una de ellas, iniciar y finalizar esta maestría.

**Al Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples del Grupo Reservas (COOPRESERVAS)**, por darnos la oportunidad de que la empresa haya sido objeto de estudio para realizar nuestra investigación.

**A nuestros profesores**, por formar parte de nuestro crecimiento profesional, personal y laboral.

**A nuestros asesores**, por ser las guías y orientadores a través del desarrollo y ejecución del proyecto de investigación.

**A nuestras familias**, por el amor, paciencia y apoyo al logro de nuestros objetivos. A todos, gracias.

## **Dedicatorias**

**A mi esposo** Kleyber Alfau, gracias por soportar mis ausencias, mi falta de tiempo, mis llegadas tardes, gracias por siempre ser ese bastón que me sostiene y el motor que da ánimos y energías positivas para continuar con todos los proyectos que me he trazado en la vida.

**A mis padres** José y Dulce por alentarme a continuar en este trayecto.

**A mis hermanas** Estauri y Mariely, como hermana mayor, espero ser para ustedes un ejemplo de consistencia y perseverancia, de que cuando se quiere, se puede.

**A ti hijo** de mi corazón, quien a penas a finales de este proceso ibas creciendo dentro mí, dándome las fuerzas necesarias para concluir, espero que algún día cuando leas este mensaje y veas este trabajo, te sientas orgulloso de tu madre.

**A mi compañera de tesis** Jesucita Alcántara, gracias por tu actitud positiva y dedicación en la realización de este trabajo.

**A mis compañeros de maestría**, Wendy, Laureen, Edwin y Sara, gracias por su amistad y por el compromiso asumido en cada uno de los proyectos de esta maestría. Espero que Dios nos mantenga unidos.

**A Haidy Plasencia**, por confiar en mí y darme la oportunidad de realizar esta maestría.

Yenelissa Rodríguez

## **Dedicatorias**

**A mis padres,** Carlos Antonio Alcántara Matos y Felicia Paulino Romano (Fallecidos), por su gran amor y sabias enseñanzas. Les estaré eternamente agradecida.

**A mis dos tesoros,** José Del Carmen y Carlos José Acosta Alcántara, porque son parte de la razón de mi vida y los hijos más maravillosos que Dios me regaló.

**A mi querido César Portes,** mi compañero y amigo, porque llegaste a mi vida en el tiempo preciso y oportuno para iniciar juntos nuestro largo viaje por el camino de la vida. Gracias por comprenderme y apoyar mi crecimiento profesional.

**A todas mis hermanas, sobrinos y cuñados,** por formar parte de mi hermosa familia y estar presentes en mis tristezas y en mis alegrías.

**A mi Banco de Reservas,** porque me ha dado la oportunidad de desarrollarme en el ámbito profesional, laboral, pero sobre todo, en lo personal.

**A mis líderes,** Saida Fernández y Annerys Rodríguez, por ser mis ejemplos a seguir, y las personas que me impulsaron a dar este paso tan importante en mi vida.

**A mi compañera de tesis, Ynelissa Rodríguez,** por su entrega y compromiso asumido y demostrado a lo largo de la ejecución de nuestro trabajo de investigación, me siento muy orgullosa de haber trabajado contigo.

**A mis compañeros de grupo:** Wendy Modesto, Edwin López, Lauren Sánchez y Ynelissa Rodríguez, por la amistad tan hermosa que cultivamos en el transcurso de la maestría, pido a Dios que nos mantenga unidos.

**A mis compañeros de trabajo,** por su apoyo y colaboración con mi crecimiento profesional, laboral, personal y espiritual. A todos mil gracias.

Jesucita Alcántara Paulino

## **Resumen**

El propósito de esta investigación es diseñar una propuesta de diccionario de competencias, con el objetivo de apoyar la estrategia de la empresa, a través del fortalecimiento de la gestión del talento humano y cerrar las brechas de competencias entre los perfiles de los puestos y sus ocupantes, impactando en la calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples (COOPRESERVAS), a los colaboradores del Grupo Reservas, que al mismo tiempo conforman su membresía de socios. Para lograr dicho propósito, la investigación partió de la información y conocimiento de la misión, visión y valores de la institución, tomando como base y aplicación la metodología de Martha Alles, a través del compendio de competencias y comportamientos estándar para los diferentes niveles organizacionales clasificados bajo su metodología.

La investigación es de tipo descriptiva y la identificación y selección de las competencias cardinales y específicas por grupo ocupacional, se realizó a través del panel de expertos, conformado por integrantes que ocupan puestos claves.

Para la selección de las competencias, se tomaron en consideración los siete grupos ocupacionales de la COOPRESERVAS: Directivos, Gerencial, Mandos Medios, Profesional, Técnico, Apoyo y de Servicios. Para un total de treinta y nueve puestos y sesenta y ocho posiciones, impactando a sesenta y cinco ocupantes, que representan la totalidad de la población objeto de estudio.

La selección de las competencias, permitieron el diseño y elaboración del diccionario de competencias, a los fines de implementar el modelo de gestión por competencias en todos los subsistemas de recursos humanos.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

La competitividad de las organizaciones a nivel mundial, está influenciada por la calidad de su capital humano, es por esta razón, que cada vez tiene mayor importancia asegurar que las personas que buscamos para trabajar tengan las características propias que requiere el puesto a través de la detección y validación de las competencias versus el perfil adecuado para dar el nivel de respuesta esperado.

La Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas, (COOPRESERVAS) desde su fundación ha considerado sus asociados como su principal activo, por lo que ante el dinamismo y exigencias del sector cooperativo y empresarial en República Dominicana, se ha enfocado en el crecimiento de la cartera de préstamos y de las membresías para mantener su sostenibilidad en el mercado. Dejando en un segundo plano el desarrollo de su capital humano, el cual juega un papel preponderante para la ejecución y cumplimiento de los objetivos de la COOPRESERVAS. Es por esto que la Cooperativa, debe garantizar un servicio de calidad, a través de un personal competente y calificado para hacer frente a las exigencias de sus asociados.

La cooperativa brinda sus servicios a los empleados que conforman las empresas del Grupo Reservas, siendo este grupo uno de los más importantes en el ámbito financiero del país y que ha destinado amplios recursos en materia de selección asertiva, formación continua y fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores, por lo cual el nivel de los colaboradores de la COOPRESERVAS cada vez evidencia la necesidad de un proceso de transformación y de mejoramiento de sus procesos. Por tal motivo, el departamento de Recursos Humanos, en apoyo al direccionamiento estratégico de la institución, tiene el compromiso de desarrollar un modelo de gestión de prácticas innovadoras y de vanguardia que encamine a la COOPRESERVAS a constituirse como una institución competitiva y de referencia en el sector cooperativo del país, por lo cual el enfoque a una gestión basada en competencias es parte esencial de los objetivos que deberán instaurar a corto plazo.

## 1.1 Antecedentes

La gestión por competencias no es un tema nuevo, sin embargo, desde sus inicios a la fecha, se han visto muchos avances. Cada vez son más las empresas que se están iniciando en este modelo y otras son las organizaciones que ya la tienen implantada y en funcionamiento desde hace años. Actualmente la gestión por competencias se encuentra en apogeo como una de las mejores prácticas de recursos humanos a nivel empresarial.

La gestión por competencias tiene su origen gracias a los estudios e investigaciones realizadas sobre el comportamiento humano en el área de la psicología. La introducción y el auge del concepto competencia a nivel laboral surge a principios de los años 70, en Estados Unidos, a través del trabajo de unos de sus grandes pioneros, el psicólogo David McClelland, profesor de la escuela de Harvard. A partir de ahí son muchos los autores que han abordado el tema de competencias desde diferentes enfoques.

McClelland (1973) realiza una investigación en la que señala que los recursos académicos, como las pruebas de inteligencia y de aptitud, no guardan correlación con el éxito que pudiera tener una persona en su vida laboral y profesional. Esta conclusión, lo llevó a realizar nuevos estudios que permitieran predecir el desempeño laboral. Dichas investigaciones arrojaron que para esto, era necesario hacer tomas de muestra de criterio, observando a las personas en su ambiente natural de trabajo, realizando sus tareas y actividades normales. McClelland realizó comparaciones entre las personas que tienen un desempeño exitoso y los que solo tienen un rendimiento promedio. Estas características o habilidades encontradas, las denominó competencias (pp. 1-13).

Otro aporte en la gestión por competencias fue el trabajo de Boyatzis (1982) quien trató de predecir el alto desempeño en el trabajo, realizando comparaciones entre los directivos que tienen un alto desempeño y los que tienen un rendimiento promedio, analizando de esta manera las competencias que incidían en el desempeño efectivo de los directivos (p. 9). En este sentido Schippmann et. al (2000) expresan que Boyatzis:

Realizó un estudio de 2.000 personas en los puestos de dirección de 12 organizaciones y propone 21 “características” de su modelo de gestión por competencias. Boyatzis utilizó la entrevista conductual (una variante de la técnica incidente crítico) [herramienta en la que se aprecian la observación y la reflexión de comportamientos] (p. 711).

Esta investigación es una contribución para que las empresas puedan comparar y revisar los modelos de gestión que tienen actualmente y enfocarlos hacia un modelo de gestión competente.

Cuando de competencias se trata, es obligatorio consultar el trabajo de Spencer y Spencer (1993), precursores en materia de competencias. Estos autores basaron sus estudios en un resumen de 20 años sobre las investigaciones de McClelland acerca del método de Evaluación de las Competencias en el Trabajo (ECT) o el Job Competency Assessment (JCA). Estos autores, clasificaron las competencias en cinco tipos y desarrollaron un diccionario de competencias genéricas con sus definiciones e indicadores de comportamiento, sobre la base de 286 estudios experimentales acerca de las características encontradas en los diferentes grupos de trabajo, de los niveles medio-alto, que tenían un desempeño superior, tales como profesionales, vendedores, gerentes y empresarios, entre otras posiciones, de distintas organizaciones (p. 2).

Por otro lado, en la corriente francesa, se pueden destacar las contribuciones de autores tales como: Le Boterf, Levy-Leboyer y Mandon “quienes destacan una perspectiva diferente a la planteada por McClelland y sus seguidores, proponiendo una visión de competencias que va más allá de ser un concepto genérico y centrado en el potencial del individuo” (citados en Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2011, p. 252).

Le Boterf (2015) es experto internacional reconocido como consultor en empresas, organismos internacionales y universidades, en temas de gestión y desarrollo de competencias. Mérito que le ha llevado a escribir numerosas obras en este ámbito, derivadas de su vasta experiencia profesional, tanto en Francia, su país de origen, como a nivel internacional. “Es el creador del enfoque de competencias en términos de “saber actuar ante las situaciones” (p. 1).

Según Guerrero et al. (2011) los referidos autores franceses consideran que las competencias son un elemento que va directamente relacionado al desarrollo de las personas y que se originan a medida que estas se forman, a través de sus experiencias, por lo tanto toman en cuenta el entorno en el que se emplean las competencias (p. 254). En este sentido, López (2002) indica que “es importante considerar cómo se adquieren las competencias a lo largo de la vida del individuo, para de este modo poder determinar qué competencias se deben desarrollar de forma específica en la organización y cuáles pueden y deben ser adquiridas fuera de ésta” (párr. 7).

Lévy-Leboyer fue profesora de psicología del trabajo en la Universidad René Descartes-París V. Presidenta de la Asociación Internacional de Psicología Aplicada y miembro fundadora de la European Network of Organizational Psychology (ENOP). Es actualmente consultora de empresas tanto del sector público como privado. También es autora de numerosos libros en el campo de la psicología del trabajo, en particular sobre competencias, motivación y personalidad. Lévy-Leboyer (2009) considera que las competencias son adquiridas a través de la experiencia, bajo la premisa de que “no dejamos de aprender a lo largo de nuestra existencia” [énfasis del autor] (p. 9).

Considera que los conocimientos y habilidades que las personas obtienen de manera tradicional, fuera de las escuelas, es decir a través de las experiencias y situaciones que viven en su ambiente natural, son las que van determinando y formando las competencias específicas en las personas, que son las que más adelante utilizan en su vida laboral (Lévy-Leboyer, 2009, p. 9).

A raíz de sus investigaciones y experiencias Lévy-Leboyer (1992, citado por Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2012) publica sus descubrimientos sobre el tema de competencias:

La autora busca, por una parte, validar el poder predictivo de las aptitudes y los rasgos de personalidad a la hora de evaluar el desempeño exitoso de una persona en un puesto de trabajo, y verificar, por otra, si la experiencia es el factor determinante del performance superior (p. 54).

Pereda y Berrocal (2011) son otros autores de referencia en el ámbito de la gestión de recursos humanos por competencias. Sus investigaciones están basadas en sus experiencias como docentes universitarios en la Universidad Complutense de Madrid y en otras organizaciones tanto públicas como privadas. El enfoque de recursos humanos de estos autores está centrado en los objetivos y la planificación estratégica de la empresa (p. 11).

Diferentes autores han tratado la correlación que existe entre el desarrollo y evolución exitosa de las organizaciones que están basadas en competencias, y el desarrollo sostenido del potenciamiento del talento interno, a través de una gestión que impulse continuamente su fortalecimiento y los desafíos que las organizaciones tienen en mantener su competitividad.

De esta misma forma si analizamos las bases de este pensamiento se genera también una línea de coincidencia valorada, con los planteamientos y análisis realizados por los múltiples estudios que hoy por hoy caracterizan a Martha Alles como una de las autoras más analíticas en materia de gestión por competencias.

La referida autora posee una larga data de trabajo en el área de recursos humanos y debido a su vasta experiencia en esta especialidad, ha realizado diferentes investigaciones y consultorías que la han llevado a escribir varias obras sobre management y gestión de recursos humanos por competencias desde un enfoque estratégico. Las obras de Alles, constituyen una fuente de consulta obligatoria cuando de gestión por competencias laborales se trata.

Una de las contribuciones más significativas e icónicas de Alles (2005) es la creación del Diccionario por Competencias elaborado sobre la base de su experiencia profesional y de una investigación minuciosa sobre los trabajos de diferentes autores sobre el tema de competencias. Realizó una compilación detallada de las competencias más utilizadas en el mundo del trabajo, clasificándolas por niveles e introdujo unas

nuevas de su propia autoría, basadas en la gestión del conocimiento [lo que le da un valor agregado a su trabajo] (pp. 17-18).

## **1.2 Problema de investigación**

### **1.2.1 Enunciación del problema**

Actualmente en la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas, (COOPRESERVAS) En proceso de análisis y evaluación de los perfiles existentes, se evidencia, la no adecuación de las personas a los perfiles de los puestos que ocupan y debilidades en los diferentes subsistemas del departamento, con prioridad en los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Se evidencia una estructura organizacional no alineada acorde a las responsabilidades, funciones y perfiles de los puestos, los empleados muestran un perfil de gestión muy operativo en el proceso. A nivel académico, los resultados obtenidos fueron bajos donde la mayoría de los colaboradores muestran ausencia en la culminación de sus estudios. A nivel laboral, la población de colaboradores muestra una trayectoria de experiencia laboral desde el ámbito de la cooperativa como su primera experiencia de trabajo, otros poseen experiencia en otros sectores comerciales en posiciones de menor nivel de impacto que la gestión actual que desarrollan. También se evidencia deficiencia y lentitud en la operación de los servicios, una inadecuada comunicación y orientación al cliente, así como falta de compromiso del personal, lo que se traduce en una baja calidad en el servicio.

Todo esto visto desde la perspectiva interna de recursos humanos denota oportunidades en el nivel de gestión que han iniciado desde los procesos básicos de contratación de personal, formación y aseguramiento de la competitividad del colaborador a través de los procesos de cambio y transformación de negocios que le exige el mercado y sus asociados. Estos son algunos de los puntos que nos evidencia la carencia de un sistema integrado de gestión sobre las bases sólidas de una estructura basada en

competencias organizacionales y competencias específicas por puestos. Es por ello que la preocupación de mejoramiento está como una prioridad dentro de la gestión, a fin de garantizar que empleados exhiban los comportamientos que persigue alcanzar la organización como entidad de éxito empresarial y organizacional.

Todas estas situaciones pueden tener su origen en los procesos tradicionales en que está basada la gestión de recursos humanos de COOPRESERVAS, generando procesos de contratación sin los parámetros claramente definidos y sin la evaluación de comportamientos y experiencias pasadas de impacto que garanticen un desempeño efectivo del candidato contratado en el puesto. Otro factor es que el personal que trabaja en la institución ingresó por recomendaciones de allegados a la alta gerencia, donde solo se evaluó el perfil mínimo que debía cumplir para trabajar.

Es importante destacar que en el proceso de selección, la cooperativa se apoya del Banco de Reservas, haciendo uso de las competencias propias de la entidad bancaria, que en algunos casos han podido ser efectivas y en otras no. Considerando que COOPRESERVAS no cuenta con la definición de sus propias competencias, las diferencias en desempeño han sido notables en la actualidad, lo que preocupa y da interés a COOPRESERVAS de evaluar nuevos métodos de gestión que garanticen una efectiva alineación de los colaboradores con los requerimientos del puesto y con la estrategia de la empresa.

Las situaciones mencionadas anteriormente, son condiciones que han provocado que los empleados de la cooperativa no modelen los comportamientos necesarios que requiere la dirección estratégica y la visión organizacional que se ha definido, impactando de manera negativa la calidad del servicio que se debe brindar a los asociados.

## **1.2.2 Formulación del problema (en preguntas de investigación)**

### **1.2.2.1 Pregunta principal**

¿Cuál es el diseño de una propuesta de Diccionario de Competencias para la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas, (COOPRESERVAS)?

### **1.2.2.2 Preguntas secundarias**

1. ¿Cuál es el proceso para identificar las competencias cardinales y las competencias específicas para cada grupo ocupacional de la COOPRESERVAS?
2. ¿Cómo determinar los comportamientos y grados para cada una de las competencias cardinales y específicas por grupo ocupacional?
3. ¿Cuáles son las ventajas o beneficios de que la COOPRESERVAS cuente con un diccionario de competencias?

## **1.3 Justificación de la investigación**

Hoy día, en un mundo cada vez más cambiante, las empresas para ser líderes en su rama de servicios, para poder competir y ser sostenibles, requieren de herramientas y estrategias que aporten valor a la optimización del tiempo y a la gestión de los servicios. A los empleados, de igual manera, se les exige mayor rendimiento, así como una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente. Es por esto, que las empresas para ser competitivas, requieren de colaboradores altamente calificados, capaces de desempeñar eficientemente sus funciones, lo cual contribuye al éxito de las empresas.

El cooperativismo en República Dominicana cada día está ganando más terreno en el sector económico y social, logrando atraer socios que buscan soluciones a sus necesidades económicas, debido a las facilidades y el tiempo de respuesta para solicitar y recibir los servicios. COOPRESERVAS no está ajena a esta situación, ya que cuenta con

una membresía de asociados que también demandan calidad y agilidad en la prestación de los servicios.

En ese sentido, la COOPRESERVAS debe contar con un personal calificado que responda a estas necesidades, por lo tanto debe migrar de la gestión tradicionalista de Recursos Humanos a una gestión de mejores prácticas. Para contribuir con este proceso, se propone diseñar un diccionario de competencias que sirva de base para la implementación de un modelo de gestión por competencias en todos los subsistemas. Las competencias pueden ser aplicadas y orientar todos los procesos de gestión humana, ya que al delimitar los comportamientos de los empleados, se pueden mejorar procesos de selección, formación y desarrollo, compensación, evaluación de desempeño, clima laboral, entre otros, contribuyendo con una gestión efectiva de recursos humanos.

Para fortalecer la gestión humana, el Consejo de Administración de la Cooperativa Reservas ha evaluado la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias, basado en la recomendación de consultores externos, tras un diagnóstico de la adecuación puesto-persona y situación actual de los diferentes departamentos. En este sentido, pretendemos con el diccionario de competencias, contribuir a que el mismo sirva de punto de partida para el desarrollo del modelo de gestión por competencias en todos los subsistemas de Recursos Humanos.

Con la elaboración del diccionario por competencias, pretendemos apoyar los focos del plan estratégico 2016-2017, concentrándonos particularmente en el foco de Gestión Humana, cuyo objetivo específico es el fortalecimiento del personal, ya que desarrollando a las personas, se impactará de manera directa en los demás focos estratégicos.

De esta manera, la COOPRESERVAS podría contar con un personal competente que agregue valor a la organización, evidenciando conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, que les permitan desempeñar con éxitos sus funciones, de manera que pueda

atender y gestionar los servicios de la cooperativa de forma eficiente y oportuna, que a su vez se traduzca en un servicio de calidad para los asociados.

#### **1.4 Delimitación de la investigación**

**Tiempo:** el presente estudio se realiza en el periodo comprendido mayo- noviembre 2016.

**Espacio:** la entidad seleccionada como objeto de estudio de investigación es la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas, (COOPRESERVAS).

**Universo:** para fines de análisis y elaboración del siguiente estudio se utilizaron los documentos, tales como: Estatutos, Plan estratégico 2016-2017, Ley 127-64 y su Reglamento de Aplicación, Reglamento Interno, Manual de Descripción de Puestos de COOPRESERVAS para evaluar las competencias conforme al nivel de complejidad de las tareas del puesto. Ficha del perfil del puesto de COOPRESERVAS, fichas técnicas de competencias basadas en Martha Alles para el proceso evaluación y selección de las competencias y comportamientos según los grados y niveles definidos.

#### **1.5 Objetivos**

##### **1.5.1 Objetivo general**

Diseñar y elaborar una propuesta de un Diccionario de Competencias para la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas, (COOPRESERVAS).

##### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Explicar el proceso para identificar y seleccionar las competencias cardinales y las competencias específicas para cada grupo ocupacional de la COOPRESERVAS.

- Determinar los comportamientos y grados para cada una de las competencias cardinales y específicas por grupo ocupacional
- Determinar las ventajas o beneficios de que la COOPRESERVAS cuente con un diccionario de competencias.

### **1.6 Limitaciones iniciales**

No hubo ninguna limitación significativa que nos impidiera realizar esta investigación.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1 Gestión por Competencias**

Actualmente la gran presión que presentan todas las organizaciones las llevan a una búsqueda permanente de acciones que le permitan alcanzar sus objetivos y ser competitivas. ¿Y cuál es el elemento diferenciador en la empresa? ¿Quién lleva a cabo dichas acciones? Hoy en día, son las personas el principal activo y motor productivo con que cuentan las organizaciones y, serán sus capacidades, habilidades, conocimientos y compromiso personal, lo que permitirá contribuir con el éxito de la organización.

Ante esta necesidad, las empresas tanto públicas como privadas en los últimos años están mostrando un interés creciente por la gestión de recursos humanos, pues cada vez más sus directivos reconocen que la calidad y la disposición de su personal es lo que se traduce en productividad y en un servicio con calidad para los clientes. Por lo tanto, las organizaciones que gestionen de manera correcta y eficaz sus recursos humanos, tendrán una ventaja competitiva en el mercado.

Como respuesta a esta demanda emergente, surge la gestión por competencias, que es el enfoque que “contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, con la dimensión humana y comportamental” (Momolar, 2001, p. 21).

La gestión por competencias, aunque no es un método nuevo, constituye una solución y práctica innovadora que agrega valor a los servicios, a los empleados y a los clientes, elevando de esta manera la productividad y competitividad de las organizaciones. En este sentido Rábago (2010), entiende que “los propios empleados son los primeros stakeholders que debe tener en cuenta una empresa (incluso por delante de accionistas y clientes) y crece la idea de que las personas empleadas son el principal elemento diferencial de las empresas con éxito” (p. 14), entendemos que cualquier gestión que vaya enfocada al desarrollo de las personas impactará de manera positiva los resultados de la organización.

En una entrevista que se le realizara a Le Boterf en la revista IDEA (2000) éste afirmó que la gestión por competencias contribuye a la motivación y fidelidad del público interno de la empresa. Indicó que: “Desde el punto de vista de la empresa, la gestión por competencias contribuye a la competitividad, un factor importante, sobre todo en una economía de servicios” (p. 4).

A través de los años, la gestión por competencias ha ganado más terreno en las organizaciones y ha evolucionado en su metodología, ajustándose a las necesidades y dinámica del negocio. Por lo tanto, no es una moda, es la respuesta a la necesidad de las organizaciones de transformar sus procesos de gestión humana, con el objetivo de cumplir la estrategia del negocio.

Tal como indica Rábago (2010) “toma cada vez más fuerza el modelo de gestión por competencias, superando los anteriores modelos de dirección de tareas y dirección por objetivos” (p. 17), pasando de lo que se tiene que hacer (dirección de tareas) y lo que hay que alcanzar (dirección por objetivos) a como se ha de alcanzar (gestión por competencias).

El modelo de Gestión por competencias se fija en lo que las personas hacen en su trabajo, entendiendo por “hacen” no la dimensión estrictamente funcional ni la revisión de un resultado, sino también la revisión de un conjunto de comportamientos manifiestos relacionados con el desempeño (Rábago, 2010, p. 17).

La gestión por competencias abarca todos los procesos de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos y se concentra en identificar, medir, evaluar y desarrollar las competencias (conocimientos, habilidades, valores, comportamientos, etc.) que las personas deben tener para desempeñar con éxito un puesto de trabajo.

Al final solo triunfarán y permanecerán, las empresas que sean capaces de desarrollar a su capital humano, revisando los sistemas de gestión existentes o introduciendo nuevos métodos o procesos que permitan hacer frente a los cambios exigentes del mercado.

## 2.2 Concepto de Competencias

Existen muchas definiciones del concepto de competencias abordadas por autores, pero antes de adentrarnos a las diferentes apreciaciones de la definición de competencias, queremos abordar su definición etimológica. Corominas (1987, citado en de los Ángeles, 2009) indica que la palabra competencia:

Proviene del término latín *Competere*, que en español cobra sentido en dos verbos “*competere*” y “*competir*”. Es importante destacar que a partir del siglo XV, en español, “*competere*” vino a significar “*pertenecer a*”, “*incumbir*”, dando lugar al sustantivo “*Competencia*” y al adjetivo “*competente*” para indicar “*apto*”, “*adecuado*” [Énfasis del autor] (p. 2).

El término de competencia fue acuñado por primera vez a David McClelland, en el año 1973, desde ese entonces hasta a la fecha, han sido múltiples los significados que han abordado diferentes autores, cada uno adaptándolo sobre las bases de sus investigaciones.

El propio McClelland (1973, citado en Blanco, 2007) la definió como “las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican” (p. 22).

Para Boyatzis (1982) las “competencias son características que está causalmente relacionadas con un rendimiento eficaz y/o superior en el trabajo” (p. 23).

La frase *relacionada causalmente* indica que esas características subyacentes son las que predicen ciertas conductas, que a su vez resultan en un *desempeño superior*. Para Boyatzis, desempeño superior implica que una característica no es una competencia si no predice resultados sobresalientes en la realidad del puesto o situación para la cual fue definida (Saracho, 2011, p. 96). [Énfasis del autor].

Según Spencer y Spencer (1993) “una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (p. 9). Para analizar esta definición, los referidos autores exponen que:

*Característica subyacente* significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

*Causalmente relacionada* significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

*Criterio referenciado* significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. [Énfasis del autor].

En otras palabras, esta definición hace referencia a que la competencia es una característica de la personalidad, que causa una conducta y que predice el desempeño superior o eficaz.

La connotación que le dan a las competencias estos autores norteamericanos, es que son características generales que están muy arraigadas o profundas en la personalidad de cada individuo, es decir son una serie de habilidades, capacidades y valores innatos que no toman en cuenta el contexto donde se aplican, sino que la importancia se atribuye a las personas (Guerrero et al., 2011, p. 254).

Pereda y Berrocal (1999, citado en Pereda, Berrocal y Sanz 2001) definen las competencias como:

Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta. Esta definición es muy similar a la de Boyatzis, pero al hablar de "comportamientos observables" en lugar de "características subyacentes", su punto de mira se sitúa directamente sobre los comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral (pp. 15-16)

En este sentido las competencias son la señal que nos indican si la persona está preparada o no para asumir las tareas o funciones del puesto, por lo tanto se podría predecir el desempeño futuro de la persona.

De acuerdo con Alles (2009) una de las gurú en materia de competencia indica que “competencia hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 18).

En definitiva, según Rábago (2010) “las competencias incluyen nuestra imagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a determinados resultados” (p. 25).

Luego de analizar el concepto, apreciamos como la definición de competencias ha evolucionado en el tiempo, a través de la interpretación que le han dado los diferentes autores, pero todas las acepciones convergen en el común denominador de que las competencias son características personales que establecen comportamientos observables que pueden determinar el éxito futuro de una persona en un puesto de trabajo.

### **2.2.1 Diferencia entre competencia y competencia laboral**

Los términos competencia y competencia laboral regularmente confunden y aunque son muy parecidas, tienen apreciaciones diferentes, las cuales pasaremos a explicar a continuación:

Según Alles (2008) “En la práctica tanto académica como profesional, a las denominadas “competencias conductuales” se las denomina “competencias”–sin aditamento alguno-, y a las que se originaron en la OIT, “competencias laborales” [Énfasis de la autora] (p. 70). Las competencias laborales tienen que ver con oficios y se aplican a profesiones de nivel universitario y al ámbito educativo.

El término de competencia laboral surgió en los años ochenta donde varios países industrializados como Inglaterra tenían una lucha por hacer más productiva su fuerza de trabajo, a través del aumento de su conocimiento técnico. Es por esto que en el ámbito laboral, las competencias tienen su origen desde una perspectiva de educación-formación.

La diferencia entre ambas radica en su origen, ya que las competencias laborales “fueron creadas para un objetivo diferente que el modelo de gestión por competencias” (Alles, 2008, p. 70). En tanto que las “competencias conductuales”, o las comúnmente llamadas “competencias” surgen a raíz de los trabajos e investigaciones realizadas por los

diferentes autores vistos en el apartado del enfoque conductista. Estos estudios son los que dan origen a la gestión por competencias, que son los modelos de administración que se implantan en los subsistemas de recursos humanos para lograr la estrategia de la empresa.

El modelo de competencias laborales, busca certificar las competencias, a nivel técnico, de las personas que realizan determinados oficios y que no han concluido sus estudios profesionales, con el objetivo de avalarles el conocimiento o especialidad que han demostrado. Esto les permite trabajar también de manera independiente como un “autoempleo”. Tal es el caso de instituciones como la Organización Internacional del trabajo (OIT), la National Vocational Qualification NVQ de Gran Bretaña, que explicamos anteriormente en el enfoque funcionalista, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México, la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales de Chile, Chile Valora, el Instituto de Cualificaciones (INCUAL) de España, entre muchas otras a nivel internacional.

### **2.3 Nacimiento de las Competencias**

El siglo XX fue el escenario para el desarrollo de nuevos enfoques en materia de gestión empresarial, pero es específicamente en Estados Unidos, hacia los años 70 donde las competencias tienen su génesis. Para explicar el origen de las competencias se deben revisar varios enfoques. Cada una de estas corrientes está sustentada según los estudios, investigaciones y años de experiencia de cada autor. El surgimiento de las competencias también se puede analizar desde la perspectiva empresarial, donde varias instituciones en materia de trabajo, introducen el enfoque de competencia laboral.

#### **2.3.1 Enfoque Conductista**

Existen varios precursores en esta corriente de origen norteamericana pero, lo principales, a los cuales haremos referencia en este trabajo son: David McClelland, Richard E. Boyatzis, Lyle y Signe Spencer.

Para una aproximación más profunda acerca del surgimiento de las competencias, presentaremos el trabajo del catedrático de la Universidad de Harvard, David McClelland sobre la motivación.

McClelland (1987, citado en Alles, 2005) indica que hay tres importantes sistemas motivacionales que rigen el comportamiento humano:

- **Los logros como motivación.** También llamados “*n achievement*”, implica el motivo de hacer algo mejor (eficiencia). Las personas que están orientadas al logro prefieren estar o desempeñarse en situaciones o actividades donde puedan realizar mejoras. Se sienten motivados por el interés de tener responsabilidad y obtener resultados en base a ello.
- **El poder como motivación** o “*n power*”, implica la necesidad de las personas de impactar e influir sobre los demás. “Altos niveles de “*n power*” están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación”. [Énfasis del autor].
- **La pertenencia como motivación.** Hace referencia a la necesidad de las personas de formar vínculos y relacionarse con los demás (pp. 19-21).

Haciendo una inferencia de la similitud entre la motivación y las competencias, podemos determinar que la motivación representa el interés de alcanzar algo y no solo de alcanzarlo sino de hacerlo mejor, es decir la motivación mueve o guía el comportamiento que puede tener una persona en el trabajo o ante determinada situación. En este sentido Amorós (2007) expresa que “Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas” (p. 87).

Sin embargo el trabajo cumbre al cual se atribuye el origen de las competencias es al estudio realizado en el año 1973, el cual fue escrito en el artículo llamado *Testing for competence rather than intelligence* publicado en la Revista *American Psychologist*. En

este estudio, McClelland demostró que los expedientes académicos, las pruebas de inteligencia y las de aptitud, no podían predecir el exitoso laboral o personal de una persona, caso contrario a lo que creían la mayoría de los psicólogos. Para saber cuáles eran las características que debía tener una persona para garantizar el desempeño exitoso, realizó un muestreo de criterio, basados en el trabajo de análisis a los propios ocupantes de los puestos, lo que le permitió detectar de primera mano cómo éstos hacían su trabajo (observación de los comportamientos de las actividades específicas). Para este estudio tomó una muestra de los empleados que exhibían un desempeño exitoso a nivel personal y profesional y los que tenían un desempeño promedio. Esta investigación demostró que el desempeño superior no guarda una relación con las aptitudes ni las calificaciones ni la formación académica, sino con unas variables o características personales (habilidades innatas) que provocan el desempeño efectivo en el trabajo, a las cuales llamó competencias (McClelland, 1973, pp. 1-13).

En esa misma línea de investigación Taylor, Smith, y Ghiselin (1963, citado en McClelland, 1973) demostraron “que un rendimiento superior en el trabajo no está relacionado de ninguna manera a una mejor calificación en la universidad” (p. 2).

De acuerdo con Titus (1994) indica que McClelland:

En el enfoque de competencia laboral que él desarrolló, el análisis comienza con la persona en el trabajo, no hace suposiciones anteriores en cuanto a qué características son necesarias para realizar bien el trabajo, y determina a partir de Entrevistas de Eventos Conductuales (BEIs) [por sus siglas en inglés], que las características humanas están asociadas con el éxito del trabajo (p. 391).

Otro precursor de la escuela conductista es Boyatzis (1982) quien indica que “las competencias individuales son necesarias pero no suficientes para un desempeño efectivo” (p. 20), por lo que realizó un estudio con gerentes de varias organizaciones que lo llevó a determinar un modelo genérico de competencias.

Expuso que un modelo de competencias debe tener dos dimensiones: la primera enfocada en determinar el tipo de competencia y la segunda debe describir los comportamientos asociados a dichas competencias.

En su estudio recopiló y analizó datos que le permitió identificar las características de las personas que poseían un desempeño superior. En ese sentido, concluyó con la identificación de 21 competencias, las cuales consideró características reales de las personas que permiten que las mismas se comporten de manera diferente, logrando obtener un desempeño efectivo.

Las 21 competencias, las agrupó en temas comunes o clusters, cada agrupación tenía de dos a cinco competencias. Cada competencia estaba definida en base a cinco características psicológicas que agrupó en tres niveles: motivos y rasgos, autoimagen y rol social y por último la habilidad. Posteriormente describió los comportamientos asociados a cada competencia (Saracho, 2011, p. 93)

Spencer y Spencer fueron otros de los pioneros en el enfoque conductista. Estos autores siguieron la obra de McClelland y Boyatzis y utilizaron las ideas de ambos para crear un modelo de competencias (Saracho, 2011, p. 99).

Spencer y Spencer (1993) desarrollan las investigaciones de más de 20 años sobre la metodología de McClelland/ McBer acerca de la Evaluación de Competencia en el Trabajo (ECT), la recogieron en la publicación *Competence at Work: Models for Superior Performance*, la cual constituyó su trabajo cumbre sobre el modelo de competencias (p. ix).

Una de sus primeras investigaciones se enfocó en comparar las personas que tenían un alto desempeño y aquellas que tenían un desempeño promedio, para este estudio utilizaron una muestra de los oficiales de investigación del cuerpo diplomático de los Estados Unidos. Desarrollaron la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), de esta manera las mismas personas relataban cómo realizaban su trabajo, especialmente qué

hacían ante situaciones críticas, con el interés de detectar las conductas de las personas que se desempeñaban efectivamente en su trabajo (Spencer & Spencer, 1993, p. 5).

Animados por el éxito del modelo de competencias genéricas de Boyatzis, decidieron examinar las competencias encontradas en los 286 modelos de competencias que desarrollaron más de 100 investigadores a lo largo de 20 años. Este análisis se basó en la observación en la entrevista de eventos conductuales, realizadas a diferentes ocupantes de puestos técnicos, profesionales, de servicios humanos, empresariales, de ventas y gerenciales de organizaciones industriales, gubernamentales, militares, de cuidados a la salud, educativas, y religiosas. De los 286 modelos de competencia se identificaron 760 tipos de conductas. Se definieron 21 competencias de los 360 indicadores más observados y a partir de estos indicadores elaboraron un diccionario de competencias (Spencer & Spencer, 1993, p. 19).

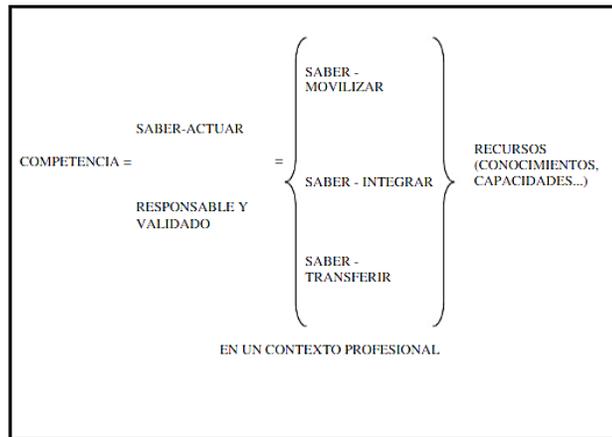
En resumidas cuentas, tras analizar los diferentes análisis de la escuela conductista, se puede determinar que esta corriente se enfoca en la persona, basándose en las características propias que ésta posee para realizar un desempeño efectivo.

### **2.3.2 Enfoque Constructivista**

En esta corriente de origen francés son muchos los autores que realizaron sus investigaciones bajo este enfoque, pero de manera particular abordaremos los trabajos realizados por Guy Le Boterf y Claude Lévy-Leboyer.

Para Le Boterf (1995) lo esencial de las competencias no es saber o saber hacer, sino saber actuar o reaccionar ante determinada situación, tal como se explica en la figura No. 1 indica que actuar no se limita a una simple operación, sino que a través del acto, la persona da prueba de su intencionalidad (p. 26). En este sentido Le Boterf (2000) expresa que en la gestión actual de las organizaciones “se pide a los empleados no solo aplicar instrucciones, sino también tomar iniciativas” (p. 2).

Figura 1. Lo esencial de la competencia: un saber-actuar.

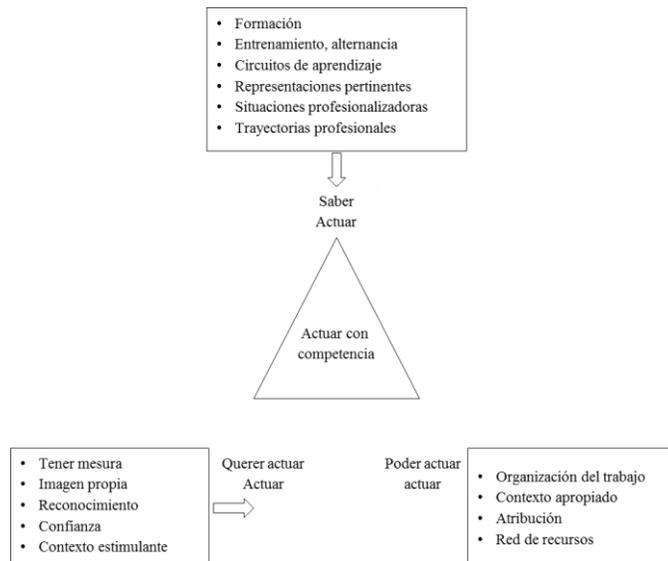


**Fuente:** Le Boterf (1995, p.26)

Le Boterf (2000, citado en Pavié 2012) indica que un profesional competente:

Es aquel que sabe gestionar y manejar una situación profesional compleja. [Ver Tabla No. 1] También cabe indicar que saber actuar de forma competente y pertinente supone ser capaz de realizar un conjunto de actividades según ciertos criterios deseables [ver Figura No. 2]. El nombre de la actividad no es suficiente para dar cuenta de la competencia exigida. Lo que importa es la forma de realizar la actividad (p. 13)

Figura 2. Actuar con Competencia.



**Fuente:** Pavié (2012, p.15)

Tabla 1. Características del Profesional Competente.

<p><b>1. Saber actuar y reaccionar con pertinencia.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber qué hay que hacer</li> <li>• Saber ir más allá de lo prescrito</li> <li>• Saber elegir en una urgencia</li> <li>• Saber arbitrar, negociar</li> <li>• Saber encadenar las acciones según la finalidad.</li> </ul>
<p><b>2. Saber combinar los recursos y movilizarlos en un contexto.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber construir competencias a partir de los recursos</li> <li>• Saber sacar partido de los recursos propios y de los recursos del entorno.</li> </ul>
<p><b>3. Saber transferir.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber memorizar múltiples situaciones y soluciones tipo</li> <li>• Saber tomar perspectiva</li> <li>• Saber utilizar los metaconocimientos para modelar</li> <li>• Saber darse cuenta de los indicadores de contexto y saber interpretarlos</li> <li>• Saber crear las condiciones de posibilidad de transferencia con ayuda de esquemas transferibles.</li> </ul>
<p><b>4. Saber aprender y aprender a aprender.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber sacar lecciones de la experiencia, saber transformar su acción en experiencia</li> <li>• Saber describir cómo se aprende.</li> <li>• Saber funcionar en un doble circuito de aprendizaje.</li> </ul>
<p><b>5. Saber comprometerse.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber utilizar su subjetividad</li> <li>• Saber correr riesgos</li> <li>• Saber emprender, ética profesional.</li> </ul>

**Fuente:** Pavié (2012, p. 13)

Para Le Boterf, contradictoriamente con lo planteado por la corriente conductista, las competencias no son únicamente conocimientos o habilidades que las personas poseen, sino que éstas deben traducirse en acciones concretas de manera que se evidencie la competencia.

Lévy-Leboyer (2009) considera las competencias no como el resultado de la formación académica, sino como consecuencias de las experiencias que tiene una persona durante toda su vida.

Indica que todas las organizaciones, requieren tener competencias propias al sector al que pertenece, su estructura, sus estrategias, cultura. Por tanto, distinguió cuatro categorías de información:

- Las habilidades y rasgos de la personalidad;
- Las competencias genéricas;
- Las habilidades específicas;
- Las habilidades técnicas (p. 34).

Lévy-Leboyer (1997, citado en Ortiz et al., 2012) y plantea dos aportes fundamentales:

1. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
2. Las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad (p. 55).

Refiriéndonos específicamente a este segundo apartado, Lévy-Leboyer (1997, citado a en Tejada y Navío, 2005, p. 10) plantea tres maneras para adquirir y desarrollar las competencias:

- En la *formación previa*, antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo.
- A través de cursos de *formación continua*, durante la vida activa.
- Por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa.

Con estos señalamientos Lévy-Leboyer indica que las personas adquieren competencias a lo largo de la vida y no únicamente en el contexto del trabajo y que las mismas se van desarrollando por medio del aprendizaje y a medida que obtienen experiencias.

Partiendo de todo lo anteriormente expuesto, determinamos que este enfoque se concentra a los procesos de aprendizaje y a las experiencias como parte del desarrollo de las competencias y se concentra más en las competencias específicas que en las genéricas.

### **2.3.3 Enfoque Funcionalista**

Este enfoque tiene sus orígenes en el sistema de competencia laboral en Inglaterra. Se centra en las tareas o funciones de un puesto. Según Ortiz et al. (2012) “La propuesta del modelo de competencias laborales tiene su origen en la inquietud planteada por los

empresarios sobre cuál sería la mejor forma de superar las falencias encontradas en el desempeño de sus trabajadores de nivel operativo” (p. 40).

De acuerdo con Saracho (2011) “en 1984, John Raven publica “Competence in Modern Society” donde propone aplicar en definitiva el concepto de competencia al ámbito laboral. Coloca a las competencias en función del rol o cargo” (p. 96). Hacia 1980 se creó en Gran Bretaña el Sistema Nacional de Competencias Laborales (National Vocational Qualification) NVQ y para el 1986 se fundó el Consejo Nacional de Competencias Laborales (National Council Vocational Qualification) NCVQ (Mertens, 1996, p. 74).

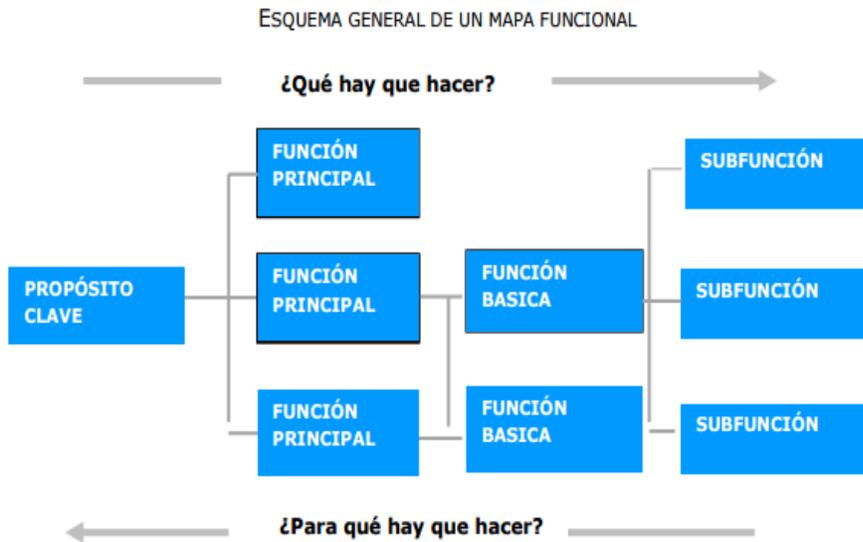
La NVQ fue creada con el objetivo de estandarizar las diferentes profesiones u oficios o sectores ocupacionales en el referido país europeo, surgiendo de esta manera el movimiento de las competencias en el sector privado. Este organismo pretendía certificar a las personas que realizaban o tenían experiencia en un oficio especializado pero que no tenían un título profesional para poder conseguir empleo o para demostrar que estaban calificados para desempeñar su trabajo. Para certificar a estos profesionales, los expertos de la NVQ agruparon a las personas por ocupaciones, poniéndolos a realizar una lista de actividades (basándose en la observación directa) y a cada una de estas tareas les denominaron criterios de desempeño. Cuando este sistema de calificaciones se empezó a utilizar en las organizaciones, se transformó en el modelo de competencias funcionales, cuya metodología de trabajo para identificar las competencias es el análisis funcional, el cual se enfoca en los resultados y no como se hacen las cosas (Saracho, 2011, pp. 96-98). En este sentido Ortiz et. al (2012) indican que:

Bajo esta perspectiva, se mide la aplicación de la capacidad del trabajador en el logro del resultado esperado, a través del ejercicio del cargo en una situación de trabajo concreta. Se busca establecer, entonces, una conexión directa entre los resultados por una parte, y dotación de conocimientos y habilidades por otra.

El análisis funcional parte de la identificación del o de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación, y describe, por lo tanto, productos y resultados en un proceso de despliegue que va de lo general a lo particular. Para ello se desglosa los roles de trabajo en unidades y estas en elementos de competencia, siguiendo

el principio de describir en cada nivel los productos esperados, y utilizando la metodología de “mapa funcional” (p. 43). A continuación (ver figura No. 3) se presenta el modelo del mapa funcional de manera general:

Figura 3. Esquema General de un Mapa Funcional. **Fuente:** Mirada Comparativa sobre Métodos para Identificar Competencias Laborales



**Fuente:** Chile Valora (2010, p.16)

## 2.4 Principales clasificaciones de las competencias

Realizando diferentes consultas, observamos que existen muchas clasificaciones de las competencias, según el autor que la aborde. Corroborando nuestra posición Blanco (2007) indica que “no parece existir un acuerdo de criterios sobre clasificación de competencias, pues la literatura especializada ofrece diferentes clasificaciones que, más que adaptarse a un enfoque o corriente teórica determinada, parecen ser elegidas por cada autor siguiendo criterios propios” (p. 65). Por tal motivo nos abocaremos a las principales y más consultadas.

### 2.4.1 Desde la perspectiva de los individuos

Spencer y Spencer (1993) describen cinco tipos principales de competencias (pp. 9-11) fundamentadas en las características propias de los individuos, que pueden ser adquiridos o innatos, como comportamientos o formas de pensar:

1. **Motivos.** Cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causan acción. Los motivos “impulsan, dirigen y seleccionan” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.

Ejemplo: Las personas motivadas por el poder constantemente quieren influir en los demás y se esfuerzan por ser reconocidos por su reputación y prestigio.

2. **Rasgos.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: Los operadores de máquinas o equipos pesados de construcción necesitan tener sus sentidos bien desarrollados (de manera especial el tacto, la vista y el oído) para poder operar adecuadamente sus herramientas de trabajo. La concentración y sentido de dirección es parte vital para el desarrollo de su trabajo.

3. **Auto-Concepto.** Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona.

Ejemplo. El sentido de justicia, es decir dar a cada quien lo que le corresponde o le pertenece. Un gerente con un alto sentido de justicia no distingue ni tiene preferencia entre sus colaboradores, sino que es justo en todo momento y circunstancia.

4. **Conocimiento.** Información que una persona tiene en áreas de contenido específico.

Ejemplo: Un bioanalista debe conocer las composiciones químicas y reactivos para analizar las muestras médicas y dar un diagnóstico correcto a los pacientes.

5. **Destreza.** La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental.

Ejemplo: Los trapecistas, acrobatas o malabaristas de un circo, requieren buena resistencia física y concentración mental para realizar sus funciones.

## 2.4.2 Desde la perspectiva laboral

Dentro de la competencia laboral, la clasificación más conocida es la desarrollada por Mertens:

1. Las competencias básicas, son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: competencias para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
2. Las competencias genéricas, se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo, la disposición para el trabajo en equipo, competencias para la negociación, planificación, y otras más.
3. Las competencias específicas, se corresponden con los aspectos técnicos directamente conectados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras) (Chavarro & Velásquez, 2003, p. 10).

Partiendo de esta aproximación, Alles (2005) definió su propia clasificación de las competencias de la siguiente manera:

**Competencias cardinales:** son las competencias que son comunes para todos los puestos de la empresa. No importa la jerarquía, todos los empleados deben de exhibirlas, ya que las mismas se determinan tomando en consideración la misión, visión y valores de la empresa.

Las competencias cardinales, también llamadas transversales, generales, corporativas o competencias core, distinguen o diferencian a una empresa de otra y son las que guían el comportamiento colectivo para alcanzar la estrategia (p. 16). En este sentido, Navarro (2004) las define como “aquellos conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes aplicables a todas las situaciones ocupacionales. Estas competencias abarcan a todo tipo de ocupaciones, en mayor o menor grado, y aportan una vertiente cualitativa a las competencias genéricas y específicas” (párr. 12).

**Competencias específicas por puesto o familia de puestos:** hacen referencia a aquellas competencias que son propias de un grupo específico. Alles (2005) divide este tipo de competencias en tres grupos: para los **niveles ejecutivos** y para **niveles**

**intermedios** (que pueden ser gerenciales y otros niveles) y para los **niveles iniciales** (p. 16).

Retomando a Spencer y Spencer (1993), las competencias también pueden dividirse en dos categorías, de acuerdo al desempeño laboral que predicen:

- *Competencias de Umbral.* Estas son las características esenciales (usualmente conocimiento o destrezas básicas, tales como la habilidad de lectura) que cualquiera en un trabajo necesita para ser mínimamente eficaces pero que no distinguen a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio. Una competencia de umbral para un vendedor es el conocimiento del producto o la habilidad de hacer facturas.
- *Competencias Distintivas.* Estos factores distinguen a una persona con desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio. Por ejemplo, la orientación hacia el logro expresada en el hecho de que una persona se fije metas más elevadas que aquellas exigidas por la organización, es una competencia que distingue a un vendedor superior de uno promedio [Énfasis del autor] (p. 15).

## 2.5 Características de las competencias

El modelo de Gestión por Competencias que se desee implementar en la organización, dependerá de las características que tengan las competencias. En este sentido Ernst & Young (1998) entiende que se deben considerar las siguientes características:

- a) Adecuadas al negocio.** Se deben escoger las competencias que mejor identifiquen a la empresa y que le permitan alcanzar el éxito.
- b) Adecuadas a la realidad actual y futura.** Es necesario considerar la situación actual en la que se encuentra la empresa, así como los posibles cambios a los que se pudiera enfrentar, a fin de elegir las competencias que puedan hacer frente a esas necesidades.
- c) Operativas, codificables y manejables.** El sistema para evaluar y medir las competencias debe ser claro y sencillo, de manera la información que arroje pueda ser medida y clasificada.

- d) **Exhaustiva.** La definición de las competencias debe abarcar todos los aspectos que representen a la empresa y a las personas que la integran.
- e) **Terminología y evaluación.** El lenguaje a utilizar debe ser claro, de manera que pueda ser comprendido por todos y no se preste a malas interpretaciones, con el objetivo de que las personas conozcan lo que se espera de ellos y sobre qué serán evaluados.
- f) **De fácil identificación.** Las competencias deben tener unos grados o niveles que sean fáciles de reconocer, para que cualquier persona los pueda interpretar fácilmente (p. 9).

En síntesis, para Alles (2009) la gestión por competencias es un instrumento que orienta la organización, y tiene las siguientes características:

- Se puede aplicar a cualquier tipo de organización, no importa el volumen de sus operaciones, ni de su personal, ni tampoco el sector al que pertenezca, ni los servicios que ofrece.
- Tiene como único requisito: la *dirección comprometida* hacia las personas y hacia el logro de los resultados de la empresa. Su diseño se puede ajustar dependiendo el estilo de dirección que tenga la empresa [Énfasis del autor] (p. 68).

## 2.6 Componentes de las competencias

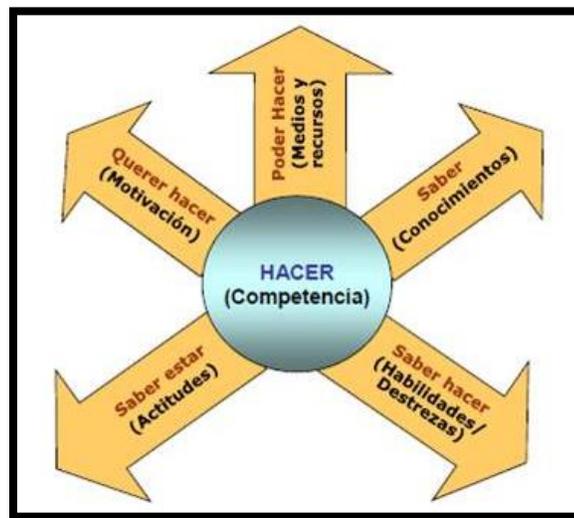
Para que una persona pueda ejecutar los comportamientos que tiene cada competencia, según Pereda y Berrocal (1999) deben estar presentes los siguientes componentes:

1. Saber. Son los conocimientos que le permitirán a la persona desempeñarse en su trabajo.
2. Saber hacer. Se refiere a la capacidad de la persona de saber utilizar y aplicar los conocimientos, a fin de resolver situaciones que se le puedan presentar en el trabajo. Por lo tanto hace referencia a destrezas y habilidades

3. Saber estar. Es necesario que los comportamientos que exhiban los empleados se adapten a las normas y reglas de la empresa y de su grupo en particular. Este componente está dirigido por actitudes e intereses.
4. Querer hacer. Se refiere a la motivación de la persona para ejecutar los comportamientos.
5. Poder hacer. Este aspecto no depende la persona, sino de la empresa y se refiere a los medio y recursos que le debe facilitar la empresa para poder llevar a cabo los comportamientos exigidos por su puesto de trabajo (pp. 78-80).

En resumen, estos componentes se pueden apreciar en la figura No. 4.

Figura 4. Componentes de las competencias.

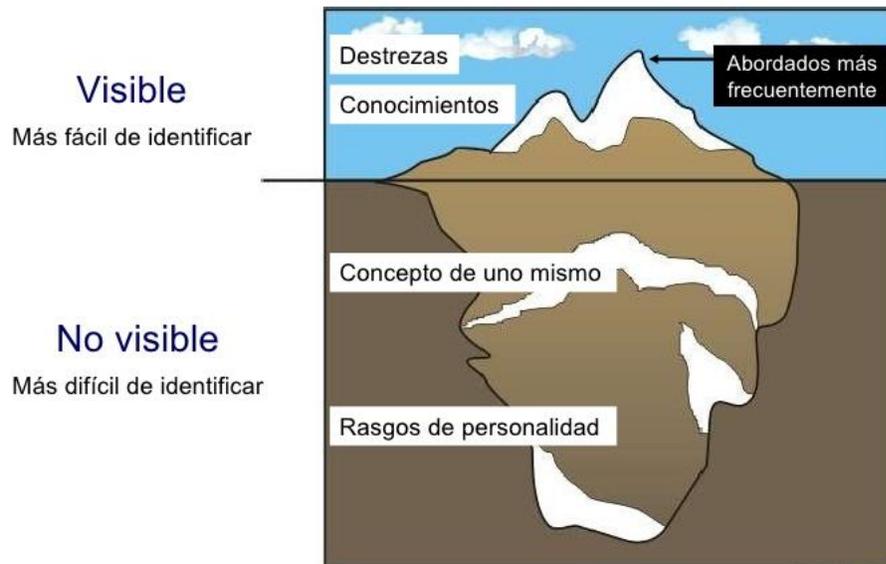


**Fuente:** Pereda y Berrocal (1999, p. 81)

Existe otra teoría acerca de cómo están constituidas las competencias. Nos referimos al Modelo del Iceberg, presentado en la figura No. 5, introducido en el 1993 por Spencer y Spencer. Según estos autores las competencias divididas en dos grandes grupos:

- Las más fáciles de identificar, desarrollar y evaluar: como las destrezas, los conocimientos y las habilidades.
- Las menos visibles o difíciles de identificar y de desarrollar: como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores, y los rasgos de la personalidad (Alles, 2005, p. 25).

Figura 5. Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer.



**Fuente:** Alles (2005, p. 25)

## 2.7 El papel de las competencias en la Gestión de Recursos Humanos

Para garantizar la competitividad y permanencia de las organizaciones en este mundo globalizado que demanda calidad, adaptación y cambio constante, las empresas deben ser capaces de innovar en su gestión de negocios. Es por esto que Recursos Humanos como departamento staff para apoyar la estrategia de la empresa, debe de reorientar sus sistemas y procesos, hacia un pensamiento estratégico y proactivo para la administración de su personal, de manera que éstos puedan contribuir con el logro de los objetivos de la empresa. Es precisamente la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, una de las mejores prácticas a nivel empresarial.

El capital humano, si no es el principal, es uno de los mayores recursos que tiene la organización e invertir en él, ya sea en innovación, mejoras de procesos o en la gestión, desarrollándolo, motivándolo, etc., garantiza el éxito de la organización. En este sentido Becker (1992, citado en Rábago 2010):

Sostuvo que el capital humano es la mayor riqueza de las mayores sociedades del conocimiento, considerando que es uno de los factores más influyentes de la productividad en las organizaciones y que, por ello, cada empresa debía desarrollar una labor específica dedicada a cuidarlo y vincularlo (p. 14).

Las competencias se basan en los comportamientos que deben de exhibir los empleados. Estas competencias deben estar fundamentadas por la estrategia, la misión y la cultura de la organización y son las que conducen el accionar de los empleados hacia el logro de los objetivos. Por lo tanto, una empresa que quiera ser competitiva en el mercado deberá contar con las competencias adecuadas para el logro de la estrategia. En este orden, tal y como expresa Ortiz et al. (2012) “las competencias están directamente asociadas a los resultados y que de la calidad de las primeras, depende la calidad de los segundos” (p. 27).

Las estructuras organizativas de las empresas hoy en día, son más aplanadas y flexibles, integrando a las personas y permitiendo que puedan desarrollar y demostrar sus conocimientos y habilidades, en este sentido el empleado se siente motivado por demostrar lo que sabe.

Las competencias gestionan todos los subsistemas de recursos humanos, integrándolas en una dinámica que opera y guía todos los procesos del área. Tal como indica Blanco (2007) migrar a un enfoque basado en competencias impacta los procesos de la gestión que se describen a continuación:

- En la planificación de recursos humanos se atenderá a que los integrantes de la plantilla de una organización posean o puedan adquirir y desarrollar las competencias exigidas para cada puesto de trabajo.
- En evaluación del rendimiento y del potencial, cobrarán especial relevancia las competencias que los trabajadores manifiesten en sus puestos de trabajo, así como un

repertorio de competencias de carácter transversal que permitan determinar su potencial para el desarrollo profesional.

- Los procesos de reclutamiento y selección de personal partirán de un perfil de exigencias del puesto a cubrir en el que, junto con la formación y experiencia, cobrarán especial relevancia las competencias genéricas y técnicas que un candidato debe poseer.
- La formación otros procesos de asesoramiento y desarrollo como el mentoring o el coaching, serán interpretados además de por su validez de desarrollo de conocimientos, por su utilidad para el desarrollo de aquellas competencias estratégicas o específicas demandadas por la organización para cada puesto de trabajo.
- Del mismo modo, el repertorio y aplicación de las competencias de los trabajadores permite replantear los sistemas de recompensas de las organizaciones, pudiendo diseñarse distintos tipos de estructura salarial atendiendo a las competencias de los trabajadores (p. 30).

Moreno, Pelayo y Vargas (2004) indican que desde las perspectivas de las competencias:

El papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional (p. 61).

En definitiva, la gestión de recursos humanos por competencias está posicionándose como un modelo de negocio emergente en las organizaciones. Este enfoque se centra y valora al capital humano como su principal recurso, alineando los comportamientos, habilidades y conocimientos de los empleados a favor de la consecución de la estrategia de la empresa. Recursos Humanos deja de ser percibida como un departamento meramente operativo, sino que gracias a la gestión por competencias, se vuelve más estratégico, convirtiéndose en socio del negocio, ya que juega un papel fundamental en el logro de los objetivos de la empresa, a través de la administración asertiva del personal.

## **2.8 Pasos para implementar un modelo de gestión por competencias**

Para desarrollar un sistema de gestión por competencias según Alles (2005) es necesario que la empresa agote las siguientes etapas:

- Definir la filosofía institucional: la visión (hacia donde va la empresa), misión (cuál es su razón de ser, qué hace), valores y los planes estratégicos. En caso de que ya tenga definida la filosofía, sería un buen momento para revisarla.
- Definir las competencias por la alta dirección de la empresa.
- Probar las competencias en un grupo de los ejecutivos de la empresa.
- Validar las competencias.
- Diseñar los diferentes procesos de Recursos Humanos bajo el enfoque de competencias.

Es necesario e importante que la alta dirección de la empresa apoye cada una de las etapas del proceso, antes, durante y después de la implementación del modelo de competencias.

La referida autora señala los pasos para definir criterios efectivos de competencias:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones (p. 34).

De acuerdo con Ortiz, Rendón y Atehortúa (2009) si la implementación de un modelo de Gestión por Competencias no se centra en mejorar el desempeño de la persona y de la organización, no habrá garantía de que la empresa pueda subsistir, ya que para ser competitivas, las empresas deben tener la capacidad de innovar en sus procesos para poder responder a las demandas del mercado (p. 249).

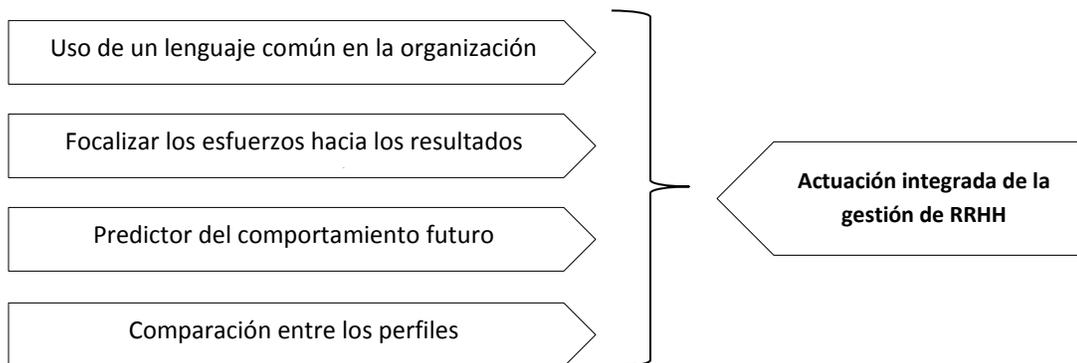
## **2.9 Ventajas de la Gestión de Recursos Humanos por competencias**

De acuerdo con Pereda y Berrocal (1999) las principales ventajas que tiene el modelo de Gestión por Competencias son las siguientes:

- Facilita el uso de un *lenguaje común* en la empresa, es decir permite que todos los integrantes a las competencias sepan distinguir los comportamientos observables que se requieren tener para un buen desempeño. También implica que todos los procesos de Recursos Humanos estén alineados e integrados, funcionando bajo este modelo.
- *Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.* A través de las competencias, los integrantes de la empresa exhiben comportamientos que están encaminados a cumplir con el desempeño efectivo del puesto y por consiguiente contribuir con el éxito de la empresa.
- Se utiliza el *comportamiento pasado* como *predictor del comportamiento futuro* de la persona. El comportamiento que la persona haya presentado ante determinada situación, permitirá pronosticar cómo reaccionará o actuará en la misma situación, si se le presentara nuevamente e inclusive en una situación parcialmente diferente, lo que permitirá predecir su desempeño en el puesto.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas. Existen comportamientos que son particulares en cada persona y esto precisamente es lo que nos permitirá distinguir si la persona puede cumplir o no con las competencias y exigencias de formación que requiere el puesto, para su desempeño efectivo (pp. 82-84).

De modo resumido se pueden apreciar las ventajas de este enfoque, en la figura No. 6.

Figura 6. Ventajas del enfoque de competencias



**Fuente:** Pereda y Berrocal (1999, p. 82)

Son muchos las ventajas que aporta la gestión por competencias a los procesos de recursos humanos, que en definitiva se traducen en beneficios que impactan a la organización. A continuación presentaremos las principales ventajas generales que tiene este enfoque, según Moreno et al. (2004):

- Repercusión positiva en la organización del trabajo. Todos los integrantes de la empresa saben qué tienen que hacer y los resultados que se espera de ellos.
- Mejora el clima laboral. Gracias a la Gestión por Competencias, los procesos se vuelven objetivos y claros, lo cual permite que los empleados eliminen dudas acerca del manejo de los mismos.
- Facilita la toma de decisiones con relación a las personas y los puestos de trabajo para el logro de los objetivos de la organización.
- Contribuye al desarrollo de los equipos de trabajo enfocándose en los factores claves de éxito de las empresas.
- La organización se vuelve más capaz de afrontar los cambios y asumir nuevos retos.

- En la organización se emplea un lenguaje común, es decir todos están en la misma sintonía hacia el logro de los objetivos.
- Se logra una mayor participación de los empleados.
- Aumenta la motivación del personal.
- Contribuye a una mejora de los resultados empresariales. (pp. 65-66)

Como explicamos anteriormente la gestión por competencias tiene ventajas que inciden directamente en los distintos procesos que desarrollan recursos humanos. En la tabla No. 2 presentamos los aportes de este modelo en cada uno de los procesos y actividades:

Tabla 2. Ventajas de la gestión por competencias.

PROCESO	ACTIVIDADES	VENTAJAS QUE APORTA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
AFECTACIÓN DEL PERSONAL	Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de un sistema objetivo que contempla los requisitos propios (competencias) del puesto a cubrir.</li> <li>• Identificación de las competencias críticas que se considerarán prioritarias en la elección de candidatos.</li> <li>• Obtención de listas de candidatos a un puesto en función de las competencias requeridas en cada tarea.</li> </ul>
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiza con mayor grado de ajuste el perfil del recién incorporado al puesto de trabajo a cubrir.</li> </ul>
FORMACIÓN Y DESARROLLO	Formación (Desarrollo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los puntos débiles lo que permite que los empleados entiendan los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan desarrollar.</li> <li>• Eliminación de programas de entrenamiento y desarrollo no relacionados con las necesidades de la empresa o del puesto en concreto.</li> <li>• Proporciona a los empleados oportunidades de desarrollo profesional permanentemente.</li> </ul>
	Planificación y Gestión de Carreras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los perfiles profesionales orientadas a la excelencia en el puesto de trabajo y al desarrollo personal y profesional de los individuos.</li> <li>• Elaboración de planes de sucesión y movilidad basados en las competencias identificadas.</li> <li>• Garantiza la disponibilidad de personal de valía para promociones tanto a corto como a largo plazo.</li> </ul>
RECOMPENSAS Y SANCIONES	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a los empleados en su desarrollo profesional.</li> <li>• Ofrece retroalimentación para obtener nuevas competencias o desarrollar las ya existentes.</li> <li>• Incrementa el autoconocimiento de los participantes, así como su motivación y compromiso con la organización.</li> </ul>
	Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premia el crecimiento de sus empleados.</li> <li>• Mejora el desempeño individual y por equipos.</li> <li>• Favorece la equidad interna.</li> </ul>

Fuente: Moreno et al. (2004, p. 65)

En este orden, podemos apreciar como el enfoque de competencias abarca todos los subsistemas de recursos humanos, donde en cada uno de los procesos del área, se pueden observar, medir, evaluar y desarrollar las competencias. Esta gestión contribuye a que recursos humanos alinee al personal al logro de la estrategia del negocio.

## 2.10 Diccionario de Competencias

Según Rábago (2010) “el primer paso básico sobre el que asentar una gestión integrada por competencias es crear un diccionario de competencias (también llamado mapa o cartografía) en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la

empresa cree conveniente que sus empleados tengan” (p. 27). Para esto es preciso identificar las competencias cardinales que deben modelar todos los empleados de la organización y las específicas por área, o familia de puesto.

La finalidad del diccionario es contar con una herramienta que defina de manera clara y precisa cada una de las competencias cardinales identificadas para la empresa y las competencias específicas por cada grupo ocupacional, así como los comportamientos para cada una de ellas, con sus respectivos grados o niveles de desarrollo.

El Diccionario de Competencias, define el modelo de éxito para cada organización, es decir, el diccionario constituye la base sobre la cual se pueden desarrollar e implementar un sistema completo de gestión por competencias.

El Diccionario de Competencias es el documento que sirve de consulta permanente no solo para Recursos Humanos, sino también para los clientes internos (puestos de supervisión) que también intervienen en los diferentes procesos de Recursos Humanos, como por ejemplo, para observar y medir comportamientos en los procesos de entrevistas a los candidatos y para evaluar el desempeño de sus empleados. De igual manera, sirve para que los mismos empleados conozcan las competencias que le son exigidas para el desarrollo efectivo de su puesto de trabajo, para que sepan sobre las que serán evaluados y las que necesitarán desarrollar para alcanzar la siguiente posición. Y para que todos los integrantes de la empresa, desde los directivos, hasta los empleados de línea, conozcan cuales son las competencias transversales de la empresa, las competencias que son comunes a todos los puestos de trabajo y sobre las que todos tendrán que enfocarse para poder lograr la estrategia. En este sentido Pereda y Berrocal (1999) exponen que “la gestión de recursos humanos por competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta forma todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes” (p. 87). Gracias a esta herramienta se pueden realizar y actualizar los descriptivos y los perfiles de puestos bajo un esquema de competencias.

## **2.11 Metodologías para la determinación de las competencias**

Existen diferentes métodos, para determinar las competencias claves que debe tener una persona para desempeñarse efectivamente en un puesto de trabajo. Dependiendo la metodología escogida, participan los propios ocupantes de los puestos, los directivos, supervisores, personal especializado de Recursos Humanos y/o consultores externos.

### **2.11.1 Paneles de expertos**

En esta técnica, las competencias son determinadas por los principales ejecutivos de la empresa que son conocedores de las operaciones de la empresa y de las funciones y posiciones de cada una de las áreas. Los mismos conforman sesiones de trabajo, dirigidas por consultores externos de la empresa o por la misma área de Recursos Humanos, donde identifican y definen las competencias que están más relacionadas con la filosofía y la estrategia de la empresa. Estos profesionales tienen la tarea de identificar las competencias basadas en las conductas y casos de desempeño exitoso que exhiben o hayan modelado los empleados (Rábago, 2010, p. 27).

Según Hay Selección (2008) el panel de expertos consta de las siguientes fases:

- Análisis de Empresa: Se establecen los objetivos y factores claves de éxito.
- Análisis de Puesto: Se establece el contenido, los criterios de desempeño, factores clave de éxito y dificultades probables.
- Análisis de características requeridas para un desempeño superior en el puesto.
- Análisis de lo que hacen los ocupantes con desempeño superior.
- Contraste de Conclusiones (p. 46).

Ernst & Young Consultores (1998), en su Manual del Director de Recursos Humanos exponen que para optimizar el factor tiempo en las reuniones con los directivos y el personal clave de la empresa, es necesario que el personal de Recursos Humanos o el consultor externo lleve un primer borrador con las competencias. Este borrador debe incluir una propuesta de las competencias genéricas que pueden ser aplicables a un mismo grupo y definir las competencias en términos de comportamientos. En las definiciones se debe considerar la cultura que la empresa sea transmitir, por eso es

importante tratar de personalizar y ajustar las definiciones a la naturaleza de la empresa (p. 10). Esto servirá de base para que en las sesiones de trabajo, los participantes tengan una guía que los ayude a entender las competencias, de manera que sean más fáciles para ellos identificarlas.

Sin lugar a dudas, el Diccionario de Competencias es una construcción colectiva del conocimiento y experiencia de sus integrantes en la institución.

### **2.11.2 Entrevistas de incidentes críticos**

En esta técnica se realizan entrevistas con los mismos ocupantes de los puestos, estas entrevistas son realizadas generalmente por consultores externos, “quienes realizan aproximaciones inductivas sobre la base de incidentes críticos (experiencias reales) que permitan inferir las competencias que realmente son utilizadas y convenientes en cada puesto” (Rábago, 2010, p. 28).

Para este tipo de entrevistas se eligen a una muestra representativa de los ocupantes del puesto que tengan un desempeño superior y un desempeño promedio “esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros” (Pillaga & Valencia, 2009, p. 19)

Esta técnica toma en consideración las conductas pasadas para predecir el desempeño futuro. En este tipo de entrevistas se les pueden también plantear a las personas situaciones hipotéticas para saber cómo se comportaría ante una situación determinada (Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias Laborales. Chile Valora, 2010, pp. 20-21).

### **2.11.3 Adaptación de mapas o diccionario de competencias estándar**

Según Rábago (2010) esta técnica trata de que la empresa mediante paneles internos conformados por los principales ejecutivos, Recursos Humanos y consultores externos, adapten o personalicen sus competencias, utilizando como guía un catálogo o diccionario

de competencias comunes ya estandarizadas que sean de dominio público, ya que estas pudieran ser parecidas y adecuarse de una empresa a otra (p. 28).

En ese orden, la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales de Chile, Chile Valora (2010), expone que:

Una buena referencia para identificar y jerarquizar las competencias clave de los puestos son los Diccionarios de Competencias, en los cuales se puede hallar una amplia gama de descriptores de comportamientos aplicables en la mayoría de las organizaciones. Existen varios diccionarios de esta clase (se pueden encontrar en Internet y en librerías técnicas), que difieren un poco en los términos que contienen según el tipo de organización y ámbito profesional a que se dirigen.

Este tipo de técnica tiene sus ventajas y desventajas. Por una parte se hace rápido el proceso de preparación del diccionario porque se cuenta con una referencia y hay conductas genéricas que pudieran ser trasladables. Por otro lado hay quienes entienden que imitar o trasladar una competencia de una empresa a otra, no hace necesariamente que los comportamientos de éxito de una empresa sean los que se exhiban en otra, ya que cada una tiene sus propias conductas.

En todo caso, la elección o preferencia por esta técnica dependerá de la especificidad de los puestos, la naturaleza y la filosofía de la empresa (Rábago, 2010, p. 28), ya que no todos las competencias y comportamientos son aplicables a la mayoría de las empresas.

## **2.12 Grados de las competencias**

De manera inicial es necesario destacar que no se puede desarrollar un modelo de competencias si las mismas no tienen sus grados definidos.

Según Ernst & Young (1998), “los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias”. Las definiciones de las competencias en cada grado deben de cumplir con las siguientes características:

- Definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada una de las competencias.

- Definir de tal forma que cada conocimiento, habilidad o cualidad corresponda con un nivel de competencia concreto.
- Se especificarán para que el evaluador disponga de elementos objetivos en los que basar sus juicios y apreciaciones (p. 11).

La definición de cada competencia y el grado asignado a cada comportamiento debe de estar determinado por las funciones de cada posición, la filosofía institucional y los planes estratégicos de la empresa.

Alles (2009) sugiere emplear cuatro grados o niveles para cada competencia (p. 31). Grados A, B, C y D (siendo A el más alto y D el más bajo).

**A:** Alto desempeño superior. “es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral” (Spencer y Spencer 1993, citado en Alles, 2005, p. 34)

**B:** Bueno, por sobre el estándar

**C:** Mínimo requerido dentro del perfil para poder desempeñarse en un puesto. Spencer y Spencer (1993, citado en Alles, 2005) relacionan esta definición con el desempeño eficaz: “por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” [énfasis del autor] de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto” (p. 34).

**D:** Insatisfactorio. Este nivel indica la ausencia de la competencia, por lo tanto en la descripción de perfil no hay indicarla, ya que no es necesaria esa competencia para el puesto.

Queremos destacar que esta apertura de grados que acabamos de definir, no representa una obligatoriedad. Los grados, también pueden ser en letras o números y pueden ser más de cuatro. Lo importante es que la definición de cada grado sea elaborada de forma clara, de manera que se preste a mala interpretación y se pueda entender lo que pretende medir.

## **2.13 Cooperativa Reservas**

### **2.13.1 Historia**

La Cooperativa de Ahorro, Créditos y Servicios Múltiples de las Empresas del Grupo Reservas, surgió en diciembre de 1987, a partir de una reunión de trabajo realizada en la Dirección de Recursos Humanos del Banco de Reservas, con el objetivo de brindar a sus empleados la adquisición de productos de primera necesidad a bajo costo.

La Cooperativa de Servicios Múltiples del Personal del Banco de Reservas, identificada por hasta ese momento por las siglas “COOP-RESERVAS” quedó constituida el 17 de septiembre de 1988. El 6 de marzo de 1990 fue incorporada mediante decreto del Poder Ejecutivo No. 82-90. En febrero de 2008, mediante Asamblea General Extraordinaria, cambió su nombre y amplió su radio de acción, al de Cooperativa de Ahorros, Crédito y Servicios Múltiples del Personal del Banco de Reservas de la Republica Dominicana y Empresas del Grupo Reservas, manteniendo sus siglas.

Finalmente en otra Asamblea General Extraordinaria celebrada el 15 de enero de 2012, la COOP-RESERVAS, modifica sus estatutos sociales e introduce variaciones a algunos de sus artículos, uno de estos cambios fue su razón social, la cual cambia a “RESERVAS”, manteniendo sus mismas siglas y tipología, a partir de ese momento se denomina como “Cooperativa de Ahorros y Servicios Múltiples “RESERVAS”, (COOPRESERVAS)”. (Estatutos de la Cooperativa Reservas, 2013-2014, p. 15). La COOPRESERVAS es de tipo cerrado, ya que solo ofrece servicios a los asociados del Grupo Reservas.

### **2.13.2 Misión, Visión, Valores**

Mediante reunión ordinaria celebrada en junio 2016, el Consejo de Administración, se reunió para dar seguimiento a su Plan Estratégico 2016-2017. Allí se revisaron la misión, visión y valores, siendo esta última la que tuvo modificación, eliminando e incorporando

nuevos valores, con miras a alinearlos a los objetivos del Plan Estratégico. La filosofía institucional de la COOPRESERVAS en la actualidad es la siguiente:

- **Misión**

Entidad socioeconómica que ofrece servicios de alta calidad, maximizando la eficiencia a favor de los asociados.

- **Visión**

Contribuir con la satisfacción de las necesidades económicas, sociales y culturales de los asociados, con una proyección familiar y comunitaria.

- **Valores**

- Solidaridad
- Justicia
- Respeto
- Excelencia
- Integridad

### **2.13.3 Servicios que ofrece la Cooperativa Reservas**

En la actualidad la COOPRESERVAS cuenta con productos, servicios y programas para satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores del Grupo Reservas, según se listan a continuación:

**Productos:**

- Ahorros
- Plan Funeral
- Prestamos
- Útiles Escolares

### **Servicios:**

- Supermercado
- Farmacia
- Tienda
- Cafetería
- Combustible
- Bono gas

### **Programas:**

- Educación al asociado
- Gestión ambiental

#### **2.13.4 Estructura organizacional**

En los Estatutos de la Cooperativa de Ahorros y Créditos y Servicios Múltiples “Reservas” (2013-2014) en su Art. 40, indica que debido a la naturaleza de la empresa, la misma está conformada por los siguientes órganos administrativos y de control (p. 35):

**Asamblea General Delegados:** Organismo superior que rige al Comité de Crédito, el Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración y es quien aprueba las propuestas que presenta el Consejo de Administración. Cada año la Cooperativa Reservas realiza su asamblea General de Delegados, donde participan todos aquellos socios que fueron elegidos en sus respectivas asambleas ordinarias de distritos. La misma es presidida por el Presidente del Consejo de Administración, acompañado por el Presidente del Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito, Tesorero y Secretario.

**El Comité de Crédito.** Según el Art. 35 de la Ley 127-64 “El Comité de Crédito será el árbitro de todas las solicitudes de préstamos y créditos de los socios” (IDECOOP, 1995, p. 15) en coordinación con el Consejo de Administración.

**Consejo de Vigilancia:** Según la Ley 127-64 en el Capítulo VII, es el órgano de control que fiscaliza y audita todas las ejecuciones del Consejo de Administración (Compendio de Leyes Cooperativas, IDECOOP, 1995, p. 14).

**Consejo de Administración.** Su gestión tiene un período de un (1) año. Es el órgano ejecutivo que lleva a cabo todas las Resoluciones emanadas de la Asamblea General, es quien diseña las políticas a favor de todos los asociados y el que supervisa todas las operaciones que se desarrollan en la Cooperativa. El Consejo de Administración al, Director Ejecutivo, Auditor Interno y el Asistente del Consejo de Administración.

Las Asambleas Distritales, el Subconsejo de Administración y Subconsejo de Vigilancia aunque no forman parte de la estructura organizacional, están contenidas en los estatutos de la Cooperativa Reservas, en su Artículo 40. A través de estos organismos se seleccionan los Delegados que formarán parte de la Asamblea General de Delegados.

Los demás puestos que forman parte de están bajo la supervisión del Director Ejecutivo, según se presenta en el organigrama general de la Cooperativa (ver figura No. 7). La estructura organizacional de la Cooperativa representan las relaciones jerárquicas o de dependencia que se establecen entre todas las unidades administrativas de la organización.

La Cooperativa Reservas, cuenta con una estructura organizacional de treinta y nueve (39) puestos y sesenta y ocho (68) posiciones, distribuidos en 7 grupos ocupacionales (ver tabla No. 3). No incluye a la Asamblea General de Delegados, Comité de Crédito, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, ya que son los organismos administrativos y de control.

Actualmente, la COOPRESERVAS dispone de un equipo humano de sesenta y seis (66) colaboradores, de los cuales treinta y seis (36) forman parte de la Gerencia de Servicios Operacionales, representando el 54% del total de la población de empleados, la cual la conforman las áreas de Supermercado, Farmacia, Ahorros y Créditos y Atención al Asociado, ya que son las que ofrecen un servicio directo a los socios internos y externos y son las que atienden las demandas y necesidades de los mismos.

Figura 7. Organigrama General de la COOPRESERVAS



COOPERATIVA RESERVAS, INC.  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL**  
 Aprobada mediante Trigésima Tercera Resolución del Consejo de  
 Administración de la Cooperativa Reservas del 20/8/2016

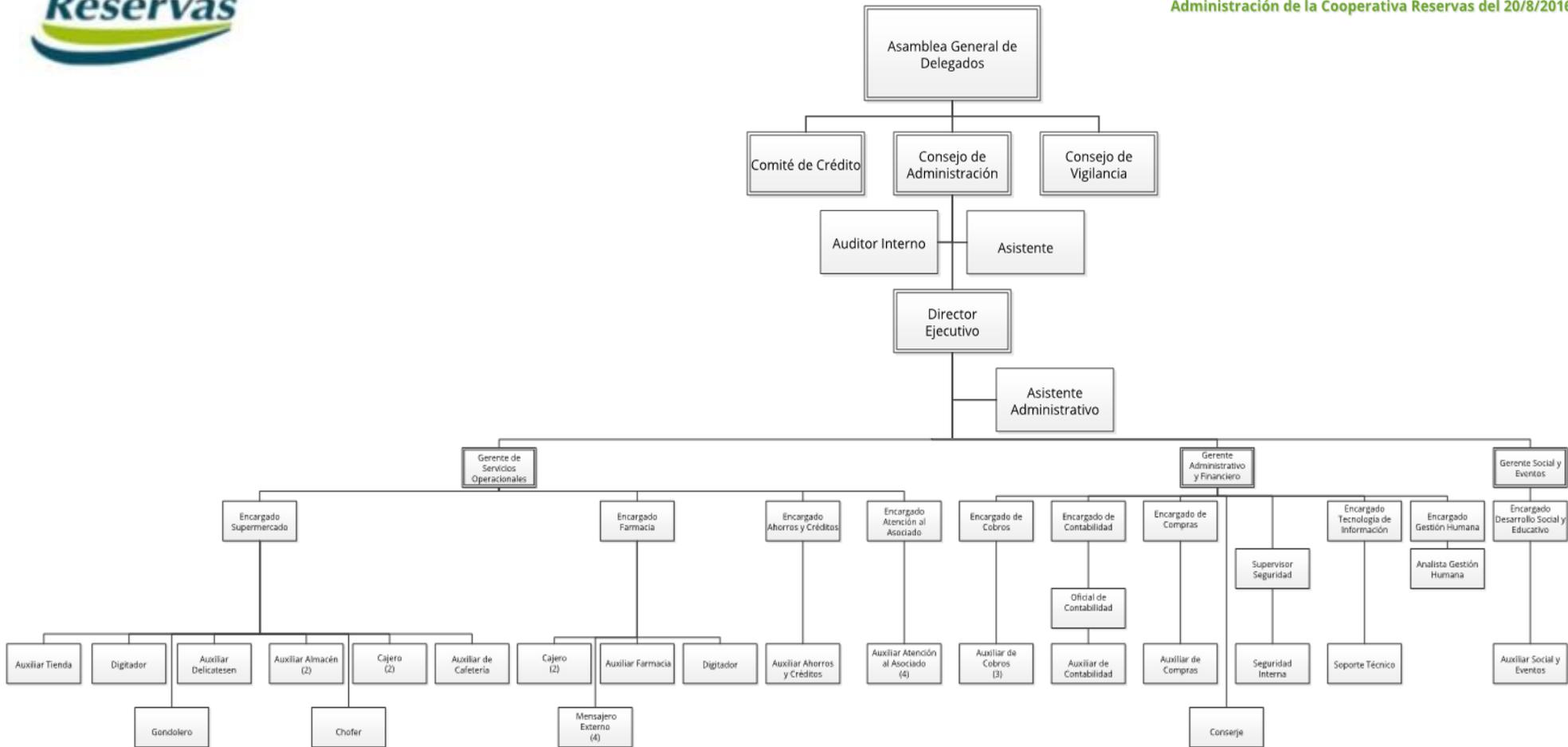


Tabla 3. Grupos ocupacionales de la COOPRESERVAS

 <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL</b>				
No.	Puesto	Posiciones	Grupo Ocupacional (G.O)	Nivel
1	Directora Ejecutiva	1	Directivo	1
2	Gerente de Servicios Operacionales	1	Gerencial	2
3	Gerente Administrativo y Financiero	1		
4	Gerente Social y Eventos	1		
5	Encargada de Contabilidad	1	Mandos Medios	3
6	Encargada de Gestión Humana	1		
7	Encargado Tecnología Información	1		
8	Encargado de Compras	1		
9	Encargado Desarrollo Social y Educativo	1		
10	Encargada de Cobros	1		
11	Encargada Ahorros y Créditos	1		
12	Encargada de Atención al Asociado	1		
13	Encargada de Supermercado	1		
14	Encargada de Farmacia	1		
15	Supervisor de Seguridad	1	Profesional	4
16	Auditor Interno	1		
17	Analista de Recursos Humanos	1		
18	Oficial de Contabilidad	1	Técnico	5
19	Auxiliar de Contabilidad	4		
20	Auxiliar de Farmacia	5		
21	Soporte Técnico	1		
22	Asistente del Consejo de Administración	1	Apoyo Administrativo	6
23	Asistente Administrativo	1		
24	Auxiliar de Compras	1		
25	Auxiliar Social y Eventos	1		
26	Auxiliar de Cobros	3		
27	Auxiliar Ahorros y Créditos	4		
28	Auxiliar Atención al Asociado	4		
29	Auxiliar de Tienda	1		
30	Digitador	2		
31	Cajero	4		
32	Auxiliar de Delicatesses	1	Servicios Generales	7
33	Auxiliar Almacén	2		
34	Auxiliar Cafetería	1		
35	Gondolero	3		
36	Chofer	2		
37	Seguridad Interna	2		
38	Mensajero	3		
39	Conserje	4		
<b>39 Puestos</b>		<b>68 Posiciones</b>	<b>7 Grupos ocupacionles</b>	

### 2.13.5 Plan Estratégico

La Cooperativa Reservas actualizó su Plan Estratégico para el período 2016-2017, contó con la participación de directivos nacionales, funcionarios y directivos distritales. Partió de los resultados del análisis FODA (ver tabla No. 4), realizado a la Cooperativa Reservas a inicios del año 2016.

Tabla 4. Análisis FODA 2016 Cooperativa Reservas

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ El reconocimiento y posicionamiento del nombre COOPRESERVAS.</li><li>▪ Educación de los socios a nivel cooperativo.</li><li>▪ Liquidez para operar.</li><li>▪ Baja rotación de personal.</li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Captar socios.</li><li>▪ Mantener informado al asociado sobre beneficios, productos y descuentos de la Cooperativa.</li><li>▪ Actualización de las informaciones del asociado en la intranet (como disponibilidad estado de cuenta).</li><li>▪ Asegurar la cartera de préstamos.</li></ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comunicación deficiente con los asociados.</li><li>▪ Plataforma tecnológica.</li><li>▪ Falta de compromiso del personal.</li><li>▪ Mal servicio a los asociados.</li><li>▪ Deterioro de la cartera de préstamos (aumento de la morosidad).</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reducción de personal en las empresas del Grupo.</li><li>▪ Modificación a la Ley 127-64 sobre Regulación de las Cooperativas.</li><li>▪ Renuncia masiva voluntaria de los asociados.</li></ul>

Tomando como base los resultados de este análisis, se determinaron cinco focos para el logro de los resultados establecidos en el Plan Estratégico. Cada foco estratégico comprende una ponderación que no es más que el peso que se da a cada foco, considerando su importancia en el plan estratégico y contiene además, un objetivo general y objetivos específicos, delimitados como punto inicial de prioridad para desarrollo durante el período determinado anteriormente (ver tabla No. 5).

Tabla 5. Matriz Plan Estratégico 2016-2017

MATRIZ Plan Estratégico 2016-2017				
Focos Estratégicos	Objetivos Generales	Peso	No	Objetivos Específicos
<b>FOCO 1</b>				
Experiencia del Asociado	Ofrecer servicios de calidad a los asociados.	30%	1.1	Optimizar una experiencia satisfactoria para nuestros asociados en cada unidad de servicio.
			1.2	Desarrollar los componentes tecnológicos, operativos y modelo de actuación ampliado agrupo que soporten la experiencia de los asociados.
			1.3	Ofrecer propuestas de valor acorde a la necesidad de los asociados.
<b>FOCO 2</b>				
Crecimiento	Incrementar la captación de nuevos socios, con la participación y uso de los servicios.	25%	2.1	Incrementar captación de recursos de los socios.
			2.2	Incrementar los ingresos de los aportes.
			2.3	Fortalecer la calidad de la cartera de crédito.
			2.4	Fortalecer la eficacia operativa.
<b>FOCO 3</b>				
Gestión Humana	Desarrollar el talento humano comprometido con los objetivos estratégicos de la institución.	20%	3.1	Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional.
			3.2	Desarrollar un plan de capacitación y de cultura de servicio para toda la organización.
			3.3	Profundizar los planes de compensación y reconocimiento fundamentados en el logro.
<b>FOCO 4</b>				
Responsabilidad Social	Contribuir en la calidad de vida de los asociados y la comunidad.	15%	4.1	Fortalecer los programas de responsabilidad social enfocados en el desarrollo social y la protección del medio ambiente.
			4.2	Promover la educación financiera para generar valor a los asociados.
			4.3	Desarrollar programas de apoyo a la comunidad.
<b>FOCO 5</b>				
Comunicación Estratégica	Implementar una estrategia de comunicación efectiva para nuestros asociados.	10%	5.1	Diseñar un plan de comunicación.
			5.2	Establecer mecanismos y estándares unificados de control de contenidos y administración de las comunicaciones.
			5.3	Mejorar el tiempo de respuesta a los asociados.

### **2.13.6 Gestión Humana y su impacto en el plan estratégico**

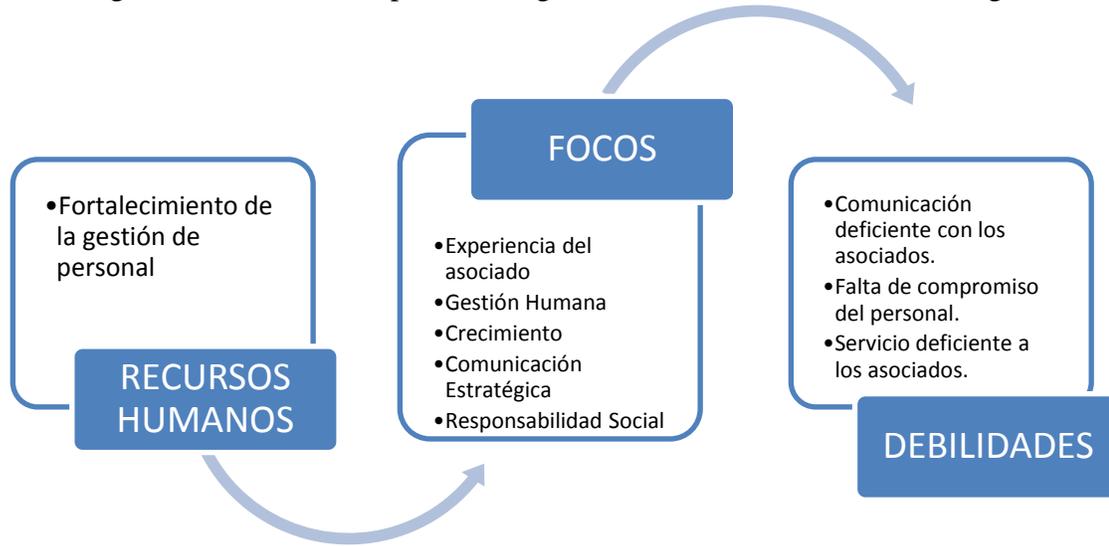
Siendo COOPRESERVAS parte de un grupo de empresas en continuo fortalecimiento del talento humano, a través del desarrollo de diferentes programas de gestión, que en la actualidad impactan estratégicamente a Recursos Humanos como estructura departamental que impulsa el crecimiento de los colaboradores, alineándolos a las estrategias. Los miembros del Consejo de Administración de la COOPRESERVAS conscientes de que hoy por hoy, el Grupo Reservas juega un papel preponderante en el sector financiero del país, constituye una necesidad imperante de que COOPRESERVAS alinee a los colaboradores en el marco de la competitividad.

Basados en el análisis desarrollado por el Consejo de Administración en sus reuniones ordinarias, para la determinación del análisis FODA y el desarrollo del plan estratégico 2016-2017, con miras al fortalecimiento de la COOPRESERVAS, se evidenció la necesidad de fortalecer la gestión humana, de manera que integre capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes que impacten en una gestión de calidad en los servicios ofrecidos a los asociados.

Con el fortalecimiento de la gestión del personal, se estaría impactando en los cinco focos del plan estratégico, y por ende incidirá en el mejoramiento de las debilidades claves que repercutirán en los colaboradores y al logro de los objetivos estratégicos establecidos (ver figura No. 8).

Tomando como base los planteamientos anteriores, el Consejo de Administración que está conformado por empleados de las empresas del Grupo Reservas, definieron la necesidad de la generación de una evaluación interna de la estructura organizacional y el análisis de los perfiles del personal en comparación con los puestos que ocupan, a través de una consultoría externa, que incluyó un diagnóstico actual de la gestión del personal y un análisis de adecuación puesto-persona.

Figura 8. Análisis de impacto de la gestión humana en los focos estratégicos



Dicho análisis de adecuación puesto-persona se desarrolló con miras a identificar las oportunidades que desde la gestión de recursos humanos, deberán establecerse para la definición de los planes de acción, con los cuales se deberán alcanzar los objetivos planteados en los focos estratégicos establecidos. Este análisis evidenció de manera integral, la no adecuación de las personas a los perfiles de puestos que ocupan y debilidades en cada uno de los diferentes subsistemas del departamento, con prioridad en los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Los consultores externos dentro de sus recomendaciones presentaron las sugerencias de una reingeniería a los procesos internos de la estructura de Recursos Humanos, proponiendo la alineación de los subsistemas y servicios al modelo de Gestión Humana basada en competencias. Dicho modelo ya está establecido en algunas de las empresas del Grupo Reservas, lo cual fundamenta aún más la propuesta de los consultores al Consejo de Administración. El impacto de un modelo de gestión por competencias, visualizado desde los enfoques generales impactaría las diferentes áreas de Gestión Humana, según visualizamos en la figura No. 9.

Figura 9. Modelo de Gestión por Competencias



Con todo lo anteriormente expuesto, en apoyo al plan estratégico de la nueva gestión del Consejo de Administración, estaremos diseñando un diccionario de competencias como propuesta a COOPRESERVAS, el cual servirá de base para el diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo de investigación**

Nuestro trabajo de investigación tiene una perspectiva mixta (cuantitativa y cualitativa) de tipo descriptivo. Cuantitativa porque parte del planteamiento de un problema y nos basamos en un marco teórico para elaborar nuestra propuesta. Esta investigación parte del estudio de una realidad existente y tiene como objetivo diseñar una propuesta de un diccionario de competencias cardinales y específicas por grupo ocupacional, partiendo de las teorías del modelo de gestión por competencias.

También utiliza variables cualitativas porque realizamos “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 9), ya que persigue identificar y seleccionar las competencias de la COOPRESERVAS, lo cual se hizo mediante levantamiento de información con los altos ejecutivos de la empresa, a través de paneles de expertos, que son escenarios donde convergen análisis, debates, reflexiones y construcciones participativas y se presentan diferentes puntos de vistas. El enfoque cualitativo busca conocer cómo se da la interacción del proceso que se estudia. De igual manera, nos planteamos preguntas que fuimos ajustando durante el desarrollo de nuestra investigación.

El estudio tiene un alcance descriptivo, ya que se definen variables, conceptos y componentes, como son la definición, descripción de las competencias, grados y comportamientos, así como las descripciones de las situaciones y procesos suscitadas en los paneles de expertos que son el grupo de personas que determina las competencias. A tales efectos Hernández et al. (2010) indican que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80).

## **3.2 Diseño de la investigación**

Nuestra investigación es no experimental puesto que se observa la realidad tal como se presenta, y de tipo transeccional, ya que está delimitada en un período de tiempo específico, comprendido entre los meses de mayo- noviembre 2016, donde se observan, describen y se analizan variables en un momento dado.

## **3.3 Estrategias metodológicas**

### **3.3.1 Fuentes de información**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias. La información que se va recolectar se hará a través de los paneles de expertos, tomando como base el Diccionario de competencias y comportamientos de Martha Alles. Así como libros y artículos académicos relacionados con el tema.

Fuentes secundarias. Se revisará la literatura basadas en gestión por competencias en libros, revistas, tesis, páginas web, consulta en base de datos EBSCO. También se examinarán los manuales de descripciones de puestos para evaluar las competencias conforme al nivel de complejidad de las tareas del puesto, los estatutos de la COOPRESERVAS, la Ley 127-64 sobre Cooperativas, informe de perfiles de puestos de la Cooperativa Reservas, elaborado por una empresa consultora.

### **3.3.2 Técnica de la recolección de información**

A los fines de recolectar la información para la elaboración del diccionario de competencias, abordamos el siguiente método.

**Panel de expertos.** Conformado por los altos directivos de la Cooperativa, tales como: integrantes del Consejo de Administración, Director Ejecutivo, Gerentes y Encargados de área, responsables de seleccionar las competencias y los grados, de

acuerdo a los criterios de selección definidos, realizados a través de varias sesiones de trabajo con los integrantes del panel de expertos.

Dentro de las herramientas que utilizamos está el catálogo de competencias y comportamientos comunes de Martha Alles, presentadas en formato de fichas, para el proceso selección y análisis competencias y comportamientos. También se diseñó un formulario para la selección de las competencias por grupo ocupacional y la determinación de los grados (ver anexo No.1).

### **3.3.3 Población y muestra**

**Población.** Para la elaboración del diccionario de competencias se tomaron en consideración los siete (7) grupos ocupacionales de la COOPRESERVAS: Directivos, Gerencial, Mandos Medios, Profesional, Técnico, Apoyo y de Servicios. Para un total de 39 puestos y 68 posiciones, impactando actualmente a 65 posiciones ocupadas.

**Muestra.** Se tomó la decisión, que en vez de elegir una muestra del universo, se tomó la totalidad de la población descrita anteriormente, lo que se incrementa la validez de los resultados.

### **3.3.4 Procedimientos o fases de la investigación**

Para llevar a cabo nuestra investigación, realizamos un cronograma de trabajo (ver anexo No.2): donde agotamos los siguientes pasos:

1. Concepción y elaboración del tema de investigación, partiendo de una necesidad existente en la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas (COOPRESERVAS), mayo 2016.
2. Visita a la Cooperativa Reservas, a los fines de presentar la propuesta de investigación y solicitar autorización para utilizar a la institución como objeto de estudio y a recabar información sobre la misma, en mayo 2016.

3. Obtenida la autorización de la Cooperativa Reservas, procedimos a presentar la postulación del tema para trabajo final de investigación (anteproyecto) a la Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) para fines de aprobación, en el mes de junio 2016.
4. Revisión de la misión, visión y valores y el plan estratégico de la Cooperativa Reservas, por parte del Consejo de Administración, en junio 2016.
5. Consultas y revisión de literaturas o referencias bibliográficas para elaborar contenido del marco teórico, entre los meses de julio y agosto 2016.
6. Realización de trabajo de campo: selección y formación de los paneles de expertos y sesiones de trabajo para la selección de las competencias cardinales y específicas por grupos ocupacionales, así como la ponderación de los grados por puestos, en los meses de septiembre y octubre 2016.
7. Elaboración del diccionario de competencias para la COOPRESERVAS en octubre 2016.
8. Entrega del proyecto final de investigación a la universidad en noviembre 2016.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se pretende dar respuesta a las preguntas de investigación, previamente formuladas en el primer capítulo de este trabajo.

### **4.1 Proceso para la identificación y selección de las competencias cardinales y específicas por grupo ocupacional de la COOPRESERVAS**

Para la determinación del diccionario de competencias de COOPRESERVAS, tomamos como base y aplicación la metodología de Martha Alles, a través de sus diccionarios de competencias y comportamientos, que contienen un glosario de competencias y comportamientos estándar para los diferentes niveles organizacionales clasificados bajo su metodología.

El sistema utilizado lo elaboramos en formatos de fichas, asignándoles colores a los niveles definidos por Martha Alles, de manera que las personas que estarán involucradas en el proceso, pudieran analizar, consultar y seleccionar las competencias de una manera más práctica. Cada ficha representa una competencia con su definición y contiene también sus respectivas descripciones y los comportamientos asociados para cada uno de los cuatro (4) grados, que representan los niveles de evidencia o desarrollo de las competencias.

A continuación describimos la distribución de las fichas:

- Amarilla: Contiene las competencias cardinales (16 competencias).
- Naranja: Contiene las competencias para niveles ejecutivos (19 competencias).
- Verde: Contiene las competencias para niveles gerenciales intermedio (57 competencias).
- Rosada: Contiene las competencias para niveles iniciales (23 competencias).

#### **4.1.1 Conformación del Panel de Expertos**

Para la selección de las competencias se conformó un panel de expertos, cuyos integrantes fueron elegidos por las siguientes características:

- Por antigüedad y experiencia profesional en las áreas de gestión.
- Nivel jerárquico en la estructura.
- Dominio de los procesos y complejidades de las áreas y de la Cooperativa en general.
- Son las personas que tienen mayor nivel de liderazgo y de toma de decisiones.

El panel se conformó por nueve (9) integrantes de diferentes áreas: cuatro (4) del Consejo de Administración, Director Ejecutivo, Gerente Administrativo y Financiero, Encargado de Ahorros y Créditos, Encargado de Supermercado y Encargada de Recursos Humanos. A cada una de las personas integrantes del panel de experto se les comunicó su escogencia a través de un correo informativo y generando de manera formal la invitación al primer encuentro de sensibilización para el inicio del proceso de estructuración y selección de competencias.

La primera convocatoria formal y las subsiguientes, se realizaron en el salón de actividades de la COOPRESERVAS. Allí se reunieron los expertos seleccionados para el primer taller de sensibilización, donde se dieron a conocer los siguientes puntos:

- Estructuración del panel de expertos: se dividió en tres grupos de tres personas, cada grupo encabezado por un líder seleccionado con dominio de todos los procesos internos de cada una de las áreas y posiciones internas de la Cooperativa.
- Explicar el compromiso de los expertos.
- Objetivos del panel de expertos.
- Metodología de trabajo
- Explicación de las etapas de proceso.
- Concepto de competencias, y la clasificación de las competencias: cardinales y por grupo ocupacional.

- Grupos ocupacionales de la Cooperativa.
- Ejemplos de competencias y sus comportamientos por grado.

Junto a todos estos puntos tratados, se reforzó como parte inicial de impacto para la selección de las competencias cardinales, la misión, visión y valores de la Cooperativa, con lo cual se sentaron las bases fundamentales de inicio del trabajo de campo para la determinación de los criterios para la selección de las competencias.

Cabe destacar que el proceso completo de selección de las competencias, comportamientos y grados, se agotaron en seis (6) sesiones, cada una con una carga de cuatro (4) horas de trabajo. Los nueve integrantes del panel de expertos fueron divididos en tres (3) grupos.

#### **4.1.2 Elección competencias Cardinales**

En esta primera sesión, para la selección de las competencias cardinales, se definieron los siguientes criterios:

1. Analizar cuáles serían las competencias que podrían contribuir para alcanzar la estrategia de la empresa.
2. Seleccionar 5 competencias cardinales que a nivel interno, todo el colaborador de COOPRESERVAS debe evidenciar. No importa la jerarquía ni el grado, todos los empleados deben de exhibir las competencias.
3. Las competencias escogidas deben ser afines a todos los puestos de la COOPRESERVAS, considerando la filosofía institucional: misión, visión y valores de la Cooperativa.

Clarificados los criterios de selección, a cada uno de los integrantes del panel, se les entregó el grupo de fichas de las 16 competencias cardinales (las mismas competencias para cada grupo) de mayor impacto según la naturaleza del negocio y se les pidió seleccionar sólo cinco (5) competencias. Los expertos fueron leyendo las fichas de las competencias cardinales con sus definiciones y fueron generando análisis a través de las definiciones de las mismas, sus niveles de comportamiento y el impacto que

representaban en consonancia con la visión, misión y valores de Cooperativa. En la primera selección de competencias cada grupo del panel de experto, generó la siguiente selección de competencias cardinales:

Tabla 6. Primera ronda elección de competencias cardinales

Grupo panel de expertos	Competencias seleccionadas
1	Compromiso Trabajo en equipo Calidad en el trabajo Integridad Orientación al cliente
2	Orientación a resultados Integridad Compromiso Orientación al cliente Justicia
3	Ética Justicia Compromiso Trabajo en equipo Integridad

Al presentar ante los demás integrantes del panel, sus competencias seleccionadas, cada grupo a través de su líder y demás integrantes explicaban el porqué de la elección de cada competencia, basada en el impacto que las mismas y sus comportamientos representaban para el logro de los objetivos de la Cooperativa, el fortalecimiento de su misión, alcance de su visión y aseguramiento de la continuidad de sus valores.

Las competencias que coincidieron en los tres grupos (las más votadas) se determinaban por unanimidad como una competencia cardinal. En este caso fueron: **Compromiso e Integridad.**

Para las competencias que fueron diferentes, donde no coincidieron los tres grupos, los panelistas generaron un análisis más exhaustivo y crítico del impacto de cada competencia, diferida en una segunda ronda, con miras a generar acuerdos y seleccionar las tres competencias que formarían parte integral del grupo cardinal. Las que formaron

parte de este análisis de evaluación en esta segunda etapa fueron: Trabajo en equipo, Calidad en el trabajo, Orientación al cliente, Orientación a resultados, Ética y Justicia.

Cada grupo tenía que persuadir de manera objetiva a los demás sobre porqué entendía que cierta competencia representaba mejor la filosofía de la cooperativa. Para esto volvían a leer la definición y a reflexionar sobre ejemplos concretos de las evidencias esperadas en los colaboradores, según cada competencia. Luego de la presentación de los diferentes puntos de vista, entre los tres grupos de expertos, llegaron al acuerdo, por mayoría, a las tres competencias restantes, que fueron: **Trabajo en equipo, Orientación al Cliente y Justicia.**

De esta manera se seleccionaron las 5 competencias cardinales de la Cooperativa, dejando para un segundo proceso la selección de los comportamientos y grados, a través del análisis de los descriptivos de puestos y el impacto de las mismas en los objetivos estratégicos de la Cooperativa Reservas.

#### **4.1.3 Elección de competencias por Grupos Ocupacionales**

Seleccionadas las competencias cardinales, se realizó un segundo encuentro para la determinación de las competencias específicas por grupo ocupacional, para los fines iniciales se generó una revisión de cada uno de los siete (7) grupos ocupacionales delimitados internamente por la COOPRESERVAS, los cuales para una estructuración del diseño del diccionario de competencias, fueron reagrupados en cuatro (4) grupos por la jerarquía de los puestos y las características comunes que tienen para la organización. Estos cuatro (4) grupos a su vez, se alinearon dentro de los tres (3) niveles según Martha Alles (ver tabla No. 7). Esta categorización será la utilizada para la selección de las competencias y serán las que conformarán el Diccionario de Competencias.

Definidos los grupos ocupacionales y niveles, se establecieron al panel de expertos, al igual que el proceso de selección de las competencias cardinales, los criterios o parámetros para la selección de las competencias específicas, según grupo cada ocupacional:

1. Analizar el propósito general del puesto y lo que el puesto representan en la estructura organizativa para la consecución de los objetivos de la empresa.
2. Impacto de los puestos de cada grupo en la estrategia de la empresa.
3. En el proceso de análisis, cada grupo debe asegurar enfocar sus revisiones en la concentración de las funciones y tareas del puesto (revisión de los descriptivos de los puestos) y no enfocarse en las características personales de la persona que actualmente ocupa el puesto.
4. Razonar sobre ejemplos recientes de buen desempeño de los empleados ante determinadas situaciones.
5. Seleccionar 5 competencias por cada grupo ocupacional.
6. Que las competencias escogidas sean afines a todos los puestos de cada grupo ocupacional.

Tabla 7. Integración Grupos Ocupacionales

Cantidad de puestos	Puestos	Posiciones	Grupo Ocupacional (G.O.)	Integración de G. O.	Niveles según Martha Alles
1	Directora Ejecutiva	1	Directivo	Directivo y Gerencial	Ejecutivo
2	Gerente de Servicios Operacionales	1	Gerencial		
3	Gerente Administrativo y Financiero	1			
4	Gerente Social y Eventos	1	Mandos Medios	Mandos Medios y Profesional	Intermedio
5	Encargada de Contabilidad	1			
6	Encargada de Gestión Humana	1			
7	Encargado Tecnología Información	1			
8	Encargado de Compras	1			
9	Encargado Desarrollo Social y Educativo	1			
10	Encargada de Cobros	1			
11	Encargada Ahorros y Créditos	1			
12	Encargada de Atención al Asociado	1			
13	Encargada de Supermercado	1			
14	Encargada de Farmacia	1			
15	Supervisor de Seguridad	1			
16	Analista de Recursos Humanos	1			
17	Auditor Interno	1			
18	Oficial de Contabilidad	1	Técnico	Técnico y Apoyo	Inicial
19	Soporte Técnico	1			
20	Auxiliar de Farmacia	5			
21	Auxiliar de Contabilidad	4	Apoyo		
22	Asistente del Consejo de Administración	1			
23	Asistente Administrativo	1			
24	Auxiliar de Compras	1			
25	Auxiliar Social y Eventos	1			
26	Auxiliar de Cobros	3			
27	Auxiliar Ahorros y Créditos	4			
28	Auxiliar Atención al Asociado	4			
29	Auxiliar de Tienda	1			
30	Cajero	4			
31	Digitador	2	Servicio	Servicio	
32	Gondolero	3			
33	Auxiliar de Delicatesses	1			
34	Auxiliar Almacén	2			
35	Auxiliar Cafetería	1			
36	Chofer	2			
37	Seguridad Interna	2			
38	Mensajero	3			
39	Conserje	4			

39 Puestos

68

#### 4.1.3.1 Elección de competencias grupo ocupacional Directivo y Gerencial

El primer grupo ocupacional seleccionado para determinar las competencias, fue el Grupo Directivo y Gerencial, el cual representa el nivel Ejecutivo y comprende 5 puestos:

1. Director Ejecutivo
2. Gerente de Servicios Operacionales
3. Gerente Administrativo y Financiero
4. Gerente Social y Eventos

De las 19 competencias que contiene la ficha naranja (nivel Ejecutivo), se les pidió a los expertos, identificar las cinco (5) competencias que a nivel de grupo ocupacional, eran las claves para el logro y cumplimiento los objetivos estratégicos, tomando en consideración como éstos puestos impactan a la estrategia de la Cooperativa.

Igual que en la selección de las competencias cardinales, en la primera ronda, las competencias que coincidieron en los tres grupos de expertos (las más votadas), se determinaban por unanimidad como una competencia de grupo ocupacional primaria. En este caso fueron: **Liderazgo y Pensamiento estratégico.**

Tabla 8. Primera ronda elección de competencias grupo ocupacional directivo gerencial

Grupo panel de expertos	Competencias seleccionadas
1	Orientación a resultados Liderazgo Adaptabilidad Pensamiento estratégico Desarrollo de equipo
2	Liderazgo Iniciativa Pensamiento estratégico Dinamismo-energía Orientación a resultados
3	Liderazgo Iniciativa Desarrollo de equipo Pensamiento estratégico Dinamismo y energía.

Las competencias en las cuales no coincidieron los tres grupos del panel de expertos, se consideraron para una segunda ronda de debate de análisis y justificaciones. Para esto, los panelistas revisaban nuevamente la definición y discutían entre ellos sobre la adaptabilidad de las competencias en base al propósito general del puesto y lo que representan en la estructura organizativa para la consecución de los objetivos de la empresa, esto alineado al perfil que requiere el puesto y las competencias propias que debe evidenciar el ocupante del mismo. Tras este análisis y debate, se concluyeron con las tres competencias restantes para este grupo que fueron: **Desarrollo de equipo, Orientación a resultados y Dinamismo y energía.**

#### **4.1.3.2 Elección de competencias para Mandos medios y Profesionales**

Para la selección de las competencias de este segundo grupo ocupacional y los restantes, se empleará la misma metodología y criterio que las anteriores, incluyendo dos rondas, de ser necesario, por cada de selección.

Los Mandos medios y Profesionales comprenden 14 puestos, a saber:

1. Encargado de Contabilidad
2. Encargado de Gestión Humana
3. Encargado de Tecnología de la Información
4. Encargado de Compras
5. Encargado de Desarrollo Social y Educativo
6. Encargado de Cobros
7. Encargado de Ahorros y Créditos
8. Encargado de Atención al Asociado
9. Encargado de Supermercado
10. Encargado de Farmacia
11. Supervisor de Seguridad
12. Analista de Recursos Humanos
13. Auditor Interno
14. Oficial de Contabilidad

Para este grupo ocupacional se utilizaron 57 competencias (fichas verdes) de nivel intermedio, de las cuales se debía seleccionar igualmente 5 competencias. En la primera ronda, las seleccionadas fueron las siguientes:

Tabla 9. Primera ronda elección de competencias grupo ocupacional mandos medios y profesionales

Grupo panel de expertos	Competencias seleccionadas
1	Liderazgo Iniciativa Orientación a resultados Calidad del trabajo Capacidad de planificación y organización
2	Negociación Desarrollo de personas Capacidad de planificación y organización Liderazgo Orientación a resultados
3	Liderazgo Orientación a resultados Calidad del trabajo Capacidad de planificación y organización Pensamiento analítico

Definidas por consenso en la primera ronda: **Liderazgo, Orientación a resultados y Capacidad de planificación y organización**, quedando para la segunda ronda de análisis: Iniciativa, Calidad del trabajo, Negociación, Desarrollo de personas y pensamiento analítico. Siendo la selección final: **Pensamiento analítico y Desarrollo de personas**.

#### 4.1.3.3 Elección de competencias grupo ocupacional Técnico y de Apoyo

En un tercer encuentro, se seleccionaron las competencias para el grupo ocupacional Técnico y de Apoyo, en el cual se agrupan los siguientes puestos:

1. Soporte Técnico
2. Auxiliar de Farmacia
3. Auxiliar de Contabilidad
4. Asistente del Consejo de Administración

5. Asistente Administrativo
6. Auxiliar de Compras
7. Auxiliar Social y Eventos
8. Auxiliar de Cobros
9. Auxiliar Ahorros y Créditos
10. Auxiliar Atención al Asociado
11. Auxiliar de Tienda
12. Cajero
13. Digitador

Para este grupo se utilizaron 23 competencias de Nivel Inicial (fichas rosadas), para la selección de 5 competencias.

Tabla 10. Primera ronda elección de competencias grupo ocupacional técnico y de apoyo

Grupo panel de expertos	Competencias seleccionadas
1	Pensamiento conceptual Autocontrol Iniciativa- autonomía Responsabilidad Productividad
2	Pensamiento conceptual Iniciativa- autonomía Tolerancia a la presión Capacidad para aprender Flexibilidad
3	Pasamiento conceptual Capacidad para aprender Confianza en sí mismo Tolerancia a la presión Iniciativa- autonomía

En la primera selección los tres grupos de panelistas coincidieron en las competencias de: **Pensamiento conceptual e Iniciativa- autonomía**. En una segunda ronda, se realizó un análisis y debate sobre las competencias que más influyen en la razón de ser y el objetivo general de los puestos en cuestión y sobre cómo estos contribuyen con el logro de los objetivos de la empresa. También razonaron sobre ejemplos recientes de buen desempeño de los empleados ante determinadas situaciones. Ante todo este

análisis, los expertos seleccionaron las tres competencias restantes para conformar este grupo, que fueron: **Tolerancia a la presión, Capacidad para aprender y Responsabilidad.**

#### 4.1.3.4 Elección competencias Servicio

Para el último grupo ocupacional definido como Servicio, está conformado por 8 puestos:

1. Gondolero
2. Auxiliar de Delicatesses
3. Auxiliar de Almacén
4. Auxiliar de Cafetería
5. Chofer
6. Seguridad interna
7. Mensajero
8. Conserje

Al igual que las 23 competencias de nivel inicial, utilizadas para el grupo Técnico y de Apoyo, se utilizaron para seleccionar las competencias del grupo de Servicio.

Tabla 11. Primera ronda elección de competencias grupo ocupacional de servicios

Grupo panel de expertos	Competencias seleccionadas
1	Iniciativa- autonomía Flexibilidad Capacidad para aprender Responsabilidad Tolerancia a la presión
2	Iniciativa- autonomía Flexibilidad Búsqueda de información Responsabilidad Tolerancia a la presión
3	Iniciativa- autonomía Flexibilidad Capacidad para aprender Responsabilidad Tolerancia a la presión

A diferencia de los demás grupos ocupacionales, no hubo una segunda ronda, ya que en la primera hubo una coincidencia de las competencias en los tres grupos de expertos. A excepción de la competencia de “Búsqueda de Información” que tras un análisis, los panelistas determinaron que dicha competencia pudiera estar estrechamente relacionada con la competencia de “capacidad de aprender”. Finalmente, para el grupo ocupacional de Servicio se seleccionaron las competencias de: **Iniciativa- autonomía, Flexibilidad, Capacidad para aprender, Responsabilidad y Tolerancia a la presión.**

En el caso de las competencias seleccionadas en los grupos ocupacionales que se encuentran dentro del nivel inicial, se evidenció una relación en las competencias, existiendo entre grupos de igual nivel competencias afines, que para un proceso interno de desarrollo y crecimiento estas competencias se convierten en claves y pilares de fortalecimiento continuo.

Como se ha podido evidenciar, se han identificado las competencias cardinales y las competencias específicas para cada grupo ocupacional de la COOPRESERVAS, dando así respuesta a nuestra primera pregunta de investigación específica.

#### **4.2 Determinación de los comportamientos y grados para cada una de las competencias cardinales y específicas por grupo ocupacional**

Para la selección de los comportamientos y grados, se determinaron los siguientes criterios:

1. Revisar los descriptivos de puestos para analizar, el propósito general del puesto, las tareas y los perfiles de los puestos, para fines de la selección de los comportamientos esperados que debe evidenciar el ocupante del puesto.
2. Los comportamientos seleccionados, deben estar alineados a la complejidad que el puesto y el perfil requieren, siendo los comportamientos, las evidencias claves para la posición. Según el nivel de impacto de estos comportamientos estarán alineados a los grados, es decir que la descripción de las competencias y sus

respectivos comportamientos, son los que determinan los grados de cada competencia.

Para la determinación de los comportamientos de cada competencia, se seleccionaron del diccionario de comportamientos de Martha Alles, tres (3) comportamientos por cada grado (4 grados: A, B, C, D) para un total de doce (12) comportamientos por competencia. De la gama de comportamientos de Alles, fueron seleccionados los que más se evidencian en alineación con el perfil, tareas y responsabilidades del puesto.

Para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, hemos contemplado la siguiente apertura en grados para todas las competencias.

Tabla 12. Interpretación de los grados

<b>Grado</b>	<b>Definición</b>
<b>A</b>	Desarrollo de la competencia en nivel experto.
<b>B</b>	Desarrollo de la competencia en un nivel alto.
<b>C</b>	Desarrollo de la competencia en un nivel medio.
<b>D</b>	Desarrollo de la competencia en un nivel mínimo.

Tal como se evidencia, se han descrito la forma en que fueron determinados los grados y los comportamientos para las competencias cardinales y las competencias específicas para cada grupo ocupacional de la COOPRESERVAS, con la que damos respuesta a la segunda pregunta de investigación formulada en el primer capítulo de este trabajo.

Finalmente en el anexo No. 1 se aprecia la selección final de las competencias, comportamientos y los grados para las competencias cardinales y específicas por grupo ocupacional, para los 39 puestos.

### **4.3 Ventajas de que la COOPRESERVAS cuente con un diccionario de competencias.**

Partiendo de las evidencias presentadas en la enunciación del problema, podemos establecer que vista las debilidades desde la perspectiva de gestión del talento humano, tales como: colaboradores con bajo nivel académico, operación deficiente en los servicios, colaboradores con perfil de gestión muy operativo, estructura organizacional no alineada, uso de las competencias de otra empresa del grupo, no contar con mecanismos que apoyen la estrategia de negocios y servicios a la que va dirigida su razón de ser como entidad Cooperativista. En adición a otras debilidades que van desde la captación de perfiles idóneos, ausencia de un plan de desarrollo y de gestión del personal, de un plan de carrera interno y planes de compensación efectivos, bajo una metodología de competitividad y de efectividad en resultados, hace de un método por competencias la base fundamental de la generación de esta nueva visión de gestión interna.

Es por ello que iniciar la conformación de una metodología basada en competencias, con la creación de un modelo de diccionario de competencias, que abarque toda la organización y desarrolle alineación entre los puestos de los diferentes grupos ocupacionales, es el inicio para la oportuna y efectiva creación de los pilares en que se basará toda la operación de gestión del talento. Por lo tanto, el hecho de que la Cooperativa Reservas cuente con un diccionario de competencias para el desarrollo de su gestión de personal, sentará las bases para la implementación futura de un modelo integral de gestión por competencias aplicado todos los subsistemas de Recursos Humanos.

A través del diccionario se generarán las bases de un proceso de selección de personal efectiva, que mida evidencias y comportamientos idóneos basados en su gestión, con claras condiciones de medición y comprobación.

Se podrá desarrollar, un modelo de evaluación del desempeño, analizando el avance de los logros y las oportunidades presentadas sobre la base de los comportamientos

evidenciados por los colaboradores, que ofrecerán claros soportes para la creación de un plan de formación que apoyará el fortalecimiento de las oportunidades de desarrollo.

Estos sistemas sentarán a su vez, gracias a la alineación con el diccionario por competencias y la utilización del mismo como instrumento de gestión interna, las condiciones para procesos claros de promoción, cambios o desvinculación de personal, así como las bases para la creación de un sistema de valoración y escala de compensación basado en el peso de la posición, pero a su vez al grado de competencia que requiere la posición, generando con ello un impacto importante en la equidad, justicia y valoración a la gestión del colaborador, que hará de COOPRESERVAS una entidad modelo en el sector y de claro avance hacia los resultados organizacionales y con un personal altamente comprometido, enfocado y alineado a los objetivos estratégicos del negocio.

En este sentido, contar con un diccionario de competencias, también creará un clima positivo en la institución, ya que los empleados conocerán sobre la base objetiva por las cuales serán evaluados, capacitados y desarrollados, por lo tanto sabrán lo que se espera de ellos, lo que se traducirá en un mejor desempeño de sus función, que por ende resultará en un servicio de calidad para los asociados. Con todo lo anteriormente expuesto, se responde a la tercera pregunta de investigación.

#### **4.4 Presentación propuesta diccionario de competencias para la COOPRESEVAS**

A continuación presentaremos el diseño de la propuesta del diccionario de competencias para la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas, (COOPRESERVAS).



# Diccionario De Competencias

	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	<b>PERÍODO DE LEVANTAMIENTO</b>	SEPT- OCT 2016
		<b>FECHA DE ENTREGA</b>	NOV-2016
<b>PROCESO DESARROLLADO</b>		DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES Y ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL	

#### 4.4.1 INTRODUCCIÓN

Como parte del plan Estratégico de COOPRESERVAS para la evaluación y desarrollo del capital humano, se han propuesto estrategias definidas para estandarizar y nivelar el perfil del personal que debe desempeñar los puestos dentro de la Institución, con el objetivo principal de que sus integrantes estén orientados a mantener un nivel de excelencia en el desempeño laboral, que resulte en un ofrecer servicios de calidad a los asociados. En este sentido, el área de Recursos Humanos pretende implementar la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, estandarizando los parámetros y requerimientos para desempeñar cualquier función dentro la estructura de la organización, la cual se apoya en herramientas que facilitan e integran en un criterio único el perfil del personal. Bajo este enfoque o modelo, se debe entender por competencias, al conjunto de comportamientos observables relacionados a un buen desempeño, que se producen por la integración de conocimientos, habilidades y actitudes.

Se pretende que el presente documento sea de conocimiento e implementado por todos los miembros del equipo de la Cooperativa Reservas en el marco correspondiente para cada posición. El presente diccionario contiene las competencias cardinales también llamadas organizacionales, las cuales se han definido como necesarias para que todos los colaboradores de la Cooperativa, independientemente del cargo o función que desempeñan. Las mismas representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. En otro orden, tenemos las competencias específicas, que son las aplicables a cada posición en base al grupo ocupacional al cual pertenece, de manera que permite agrupar los puestos en secciones ocupacionales para posibilitar su gestión.

En base a lo anterior, los cuatro grupos ocupacionales definidos para el proceso de selección de competencias en la Cooperativa Reservas son: Directivo y Gerencial, Mandos Medios y profesionales, Técnico y Apoyo Administrativo, así como Servicios.

	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	<b>PERÍODO DE LEVANTAMIENTO</b>	SEPT- OCT 2016
		<b>FECHA DE ENTREGA</b>	NOV-2016
<b>PROCESO DESARROLLADO</b>		DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES Y ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL	

El diccionario de competencias da un soporte a la visión sistémica y proceso integrado de Recursos Humanos. Por otro lado, define y describe los comportamientos o conductas que son observables y establece para cada una de ellas una escala de gradualidad, que permite apreciar de manera más objetiva en qué medida dicha competencia debe estar presente en un puesto determinado, a fin de garantizar un desempeño exitoso en la institución. De igual manera, este instrumento permite a los colaboradores ver los comportamientos que se esperan de ellos dentro de la institución, así como el nivel que se requiere para la labor que realizan.

#### **4.4.2 FINALIDAD**

Contar con una herramienta que defina de manera clara y precisa cada una de las competencias cardinales identificadas para la Cooperativa Reservas, y las competencias específicas por cada grupo ocupacional, así como los comportamientos para cada una de ellas, con sus respectivos grados de desarrollo.

Con miras a la implementación de una modelo de gestión por competencias, se debe contar con un diccionario de competencias, que permitirá agrupar los puestos de la estructura y hacer posible una gestión más ágil, de los mapas de carrera correspondientes a cada puesto.

Contar con dicha herramienta permitirá actuar alineados a la estrategia organizacional establecida y sentará las bases para el modelo de gestión de competencias en cada subsistema de Recursos Humanos, permitiendo mejorar la capacidad de respuesta a los clientes internos y a los asociados; por ejemplo:

- **Selección de Personal:** Las herramientas utilizadas en el proceso de selección de personal estarán orientadas a identificar, de una manera más acertada, a los candidatos idóneos para el puesto de trabajo, que posean las competencias requeridas, permitiendo así obtener un mayor porcentaje de ajuste (entre persona

	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	<b>PERÍODO DE LEVANTAMIENTO</b>	SEPT- OCT 2016
		<b>FECHA DE ENTREGA</b>	NOV-2016
<b>PROCESO DESARROLLADO</b>		DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES Y ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL	

y puesto) y por tanto, mayor probabilidad de resultados positivos que garanticen permanencia en la Organización.

- Evaluación del Desempeño:** Contando con un modelo por competencias que permita gestionar los grupos ocupacionales y la gradualidad de cada una de las competencias que les correspondan, será posible desarrollar una herramienta orientada a registrar, medir y tomar acciones con relación a las actividades de cada empleado en relación a su puesto de trabajo y a los resultados que se esperan de su ejecución.
- Gestión del Desarrollo:** Identificado el grado de desempeño de la competencia que se requiere para cada puesto, se podrán elaborar los planes de gestión del desarrollo, basado en el enfoque por competencias.
- Capacitación:** Los resultados de la evaluación del desempeño permitirán establecer las brechas puesto-persona y desarrollar programas de capacitación puntuales, con la finalidad de alcanzar el grado requerido para el cumplimiento de sus funciones.
- Carrera:** Permitirá establecer esquemas de formación continua que dotarán al personal de la garantía de su desarrollo, crecimiento y permanencia en la organización a través del tiempo, a la vez que les proveerá de un grado de especialización en los temas relacionados a sus actividades laborales.

#### 4.4.3 ALCANCE

El presente documento aplica a todos los colaboradores de la Cooperativa Reservas. Deberá ser de conocimiento general, debido a que es necesario comunicar las competencias cardinales, y las específicas de cada grupo ocupacional, así como los comportamientos esperados para cada grado de desarrollo de las mismas, para el alcance de los objetivos organizacionales.

	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	<b>PERÍODO DE LEVANTAMIENTO</b>	SEPT- OCT 2016
		<b>FECHA DE ENTREGA</b>	NOV-2016
<b>PROCESO DESARROLLADO</b>		DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES Y ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL	

#### 4.4.4 MODO DE APLICACIÓN

Para la aplicación de este modelo utilizaremos 4 escalas de Grados: A, B, C, D, donde el mayor grado de evidencia y desarrollo será denominado Grado A, el siguiente grado en jerarquía Grado B, y así sucesivamente hasta llegar al de menor desarrollo, Grado D.

Grado	Definición
<b>A</b>	Desarrollo de la competencia en nivel experto.
<b>B</b>	Desarrollo de la competencia en un nivel alto.
<b>C</b>	Desarrollo de la competencia en un nivel medio.
<b>D</b>	Desarrollo de la competencia en un nivel mínimo.

Cada grado de desarrollo corresponde a diferentes categorías, posee descripción de la competencia y sus respectivos comportamientos que evidencian el nivel en que se encuentra desarrollada dicha competencia. Cada competencia, para cada puesto dentro de la estructura organizativa, requiere un grado específico de esta clasificación para su óptima ejecución. Es decir, no necesariamente todos los puestos requieren el mismo grado de complejidad o de conductas relacionadas, para todas las competencias. Así, la persona que posea un alto grado de desarrollo en una competencia, manifestará algunos comportamientos coincidentes ubicados en el Grado A. De lo contrario, la persona que aún deba desarrollar alguna competencia, manifestará comportamientos que coincidirán con aquellos descritos en los grados C o D.

Cabe destacar que las competencias específicas por grupo ocupacional están agrupadas en niveles: Ejecutivo, Gerencial Intermedio e Inicial, de manera que hay competencias que son similares por grupo ocupacional, pero su definición y los comportamientos reflejados en cada grado, atienden al nivel que representan. En el caso de los grupos ocupacionales Técnico y Apoyo y el de Servicios, que tienen en su mayoría

	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	<b>PERÍODO DE LEVANTAMIENTO</b>	SEPT- OCT 2016
		<b>FECHA DE ENTREGA</b>	NOV-2016
<b>PROCESO DESARROLLADO</b>		DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES Y ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL	

las mismas competencias y comportamientos, la diferencia estará en el nivel de gradualidad que se otorgue a cada puesto, lo que servirá para realizar un proceso interno de desarrollo y del fortalecimiento continuo.

Para utilizar el diccionario de competencias, es importante que el colaborador posea claro conocimiento del significado de los diferentes grados de desarrollo de las competencias, y tenga presente que los comportamientos estipulados, son únicamente un marco de referencia deseado, pudiendo existir otros comportamientos similares que permitan evidenciar el nivel de desarrollo de las competencias.

A continuación se destacan las competencias seleccionadas por el equipo del panel de expertos de la Cooperativa, conformado por personal del Consejo de Administración, Gerencia Administrativa, Operaciones y de Gestión Humana, para la selección asertiva de cada una de las competencias y sus grados correspondientes, que deben ser exhibidas por cada colaborador que conforme el equipo de la Cooperativa Reservas.

### **Competencias Cardinales**

- Integridad
- Compromiso
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Justicia

	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	<b>PERÍODO DE LEVANTAMIENTO</b>	SEPT- OCT 2016
		<b>FECHA DE ENTREGA</b>	NOV-2016
<b>PROCESO DESARROLLADO</b>		DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES Y ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL	

### Competencias por grupo ocupacional

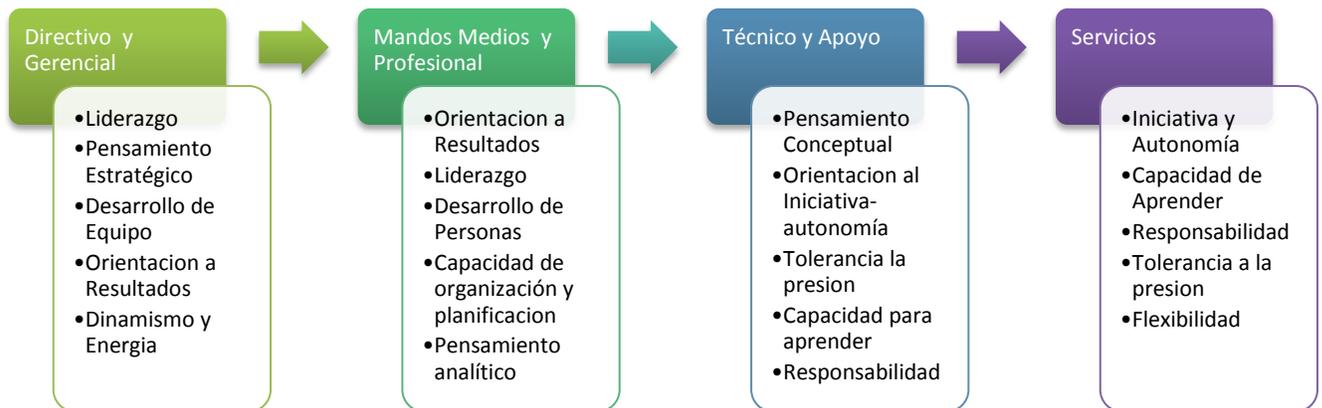


Tabla 13. Estructura organizacional actual de la COOPRESERVAS

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL</b>			
<b>No</b>	<b>Puesto</b>	<b>Posiciones</b>	<b>Grupo Ocupacional</b>
1	Director Ejecutivo	1	Directivo
2	Gerente de Servicios Operacionales	1	Gerencial
3	Gerente Administrativo y Financiero	1	Gerencial
4	Gerente Social y Eventos	1	Gerencial
5	Encargado de Contabilidad	1	Mandos Medios
6	Encargado de Gestión Humana	1	Mandos Medios
7	Encargado Tecnología Información	1	Mandos Medios
8	Encargado de Compras	1	Mandos Medios
9	Encargado Desarrollo Social y Educativo	1	Mandos Medios
10	Encargado de Cobros	1	Mandos Medios
11	Encargado Ahorros y Créditos	1	Mandos Medios
12	Encargado de Atención al Asociado	1	Mandos Medios
13	Encargado de Supermercado	1	Mandos Medios
14	Encargado de Farmacia	1	Mandos Medios
15	Supervisor de Seguridad	1	Mandos Medios
16	Auditor Interno	1	Profesional
17	Analista de Recursos Humanos	1	Profesional
18	Oficial de Contabilidad	1	Profesional
19	Asistente del Consejo de Administración	1	Apoyo Administrativo
20	Asistente Administrativo	1	Apoyo Administrativo
21	Auxiliar de Compras	1	Apoyo Administrativo
22	Auxiliar Social y Eventos	1	Apoyo Administrativo
23	Auxiliar de Cobros	3	Apoyo Administrativo
24	Auxiliar Ahorros y Créditos	4	Apoyo Administrativo
25	Auxiliar Atención al Asociado	4	Apoyo Administrativo
26	Auxiliar de Tienda	1	Apoyo Administrativo
27	Digitador	2	Apoyo Administrativo
28	Cajero	4	Apoyo Administrativo
29	Auxiliar de Contabilidad	4	Técnico
30	Auxiliar De Farmacia	5	Técnico
31	Soporte Técnico	1	Técnico
32	Auxiliar de Delicateses	1	Servicios
33	Auxiliar Almacén	2	Servicios
34	Auxiliar Cafetería	1	Servicios
35	Gondolero	3	Servicios

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL</b>			
<b>No</b>	<b>Puesto</b>	<b>Posiciones</b>	<b>Grupo Ocupacional</b>
36	Chofer	2	Servicios
37	Seguridad Interna	2	Servicios
38	Mensajero	3	Servicios
39	Conserje	4	Servicios
<b>39 Puestos</b>		<b>68 Posiciones</b>	



# Competencias Organizacionales

#### **4.4.5 COMPETENCIAS CARDINALES**

A continuación se detallarán las competencias organizacionales comunes a todos los puestos no importa el grupo ocupacional al que pertenezcan. Son las competencias que deben ser exhibidas por todos los colaboradores de la COOPRSERVAS y son las que se tomarán en cuenta para desarrollar las herramientas, basadas en competencias, para todos los procesos de cada uno de los subsistemas de recursos humanos.

## INTEGRIDAD

**Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.**

DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.</li> <li>Acepta los riesgos o costos de su honestidad, ya sea en la relación con los asociados o el mercado, o con sus colaboradores.</li> <li>Sus acciones son congruentes con lo que dice.</li> </ul>	
Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de su organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto.</li> <li>Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.</li> <li>Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen.</li> </ul>	
Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece buenas relaciones laborales, basadas en el respeto y la equidad tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución.</li> <li>Es honesto en sus vínculos con los demás. Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.</li> <li>Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.</li> </ul>	
Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es abierto y honesto en las relaciones laborales.</li> <li>Reconoce sus errores o sentimientos negativos.</li> <li>Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

## COMPROMISO

**Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como profesionales. Implica adhesión a los valores de la organización.**

DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.</li> <li>• Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.</li> <li>• Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas.</li> </ul>	
Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos.</li> <li>• Se esfuerza por generar fidelidad y el compromiso de su equipo de trabajo, escuchando y respetando las ideas de los colaboradores a su cargo.</li> <li>• Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.</li> </ul>	
Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.</li> <li>• Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados.</li> <li>• Tiene un buen desempeño, y alcanza siempre los objetivos pautados, esforzándose por mejorar continuamente.</li> </ul>	
Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo bajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos.</li> <li>• Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las normas formales de la empresa.</li> <li>• Escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente interno, externo y proveedores.		
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de sus clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cuidado del asociado forma parte siempre de su estrategia de empresa.</li> <li>• Planifica sus acciones y las del equipo, considerando las necesidades de los clientes.</li> <li>• Indaga y se forma sobre necesidades actuales y potenciales de los clientes internos y externos y proveedores.</li> </ul>	
Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los asociados.</li> <li>• Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes tanto internos como externos.</li> <li>• Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.</li> </ul>	
Capacidad para actuar orientada a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos le esperan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde a las demandas de los asociados brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.</li> <li>• Dedicar tiempo a estar y conocer a los asociados que se acercan a su oficina.</li> <li>• Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes</li> </ul>	
Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno y externo, según corresponda), solucionar los problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.</li> <li>• Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.</li> <li>• Es paciente y tolerante con los clientes internos y externos, aun en situaciones complejas.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

## TRABAJO EN EQUIPO

**Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.**

DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la institución; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus iguales o de otros grupos ocupacionales.</li> <li>• Se considera un referente en el manejo de equipos de trabajo.</li> <li>• Demuestra iniciativa constante así como alta creatividad en la búsqueda de soluciones para el equipo.</li> </ul>	
<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra capacidad para animar y motivar a los demás; para desarrollar el espíritu de equipo.</li> <li>• Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan dentro del equipo.</li> <li>• Plantea oportunamente alternativas de acción ante cualquier problema de índole en el equipo o área.</li> </ul>	
<p>Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo bajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para solicitar opinión al resto del grupo y valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás.</li> <li>• Tiene habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos, al interior de cada uno y entre ellos.</li> <li>• Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.</li> </ul>	

<p>Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para cooperar; participar en el grupo, apoyar sus decisiones y realizar la parte de trabajo que le corresponde.</li> <li>• Capacidad como miembro de un equipo, para mantener informados a los demás.</li> <li>• Demuestra actitud positiva y una capacidad de afrontar los problemas, ante demoras o fracasos.</li> </ul>	
--	---	---

Fuente: Martha Alles

JUSTICIA		
<b>Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.</b>		
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
<p>Capacidad para diseñar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar en equipo en pos de la visión y la estrategia de esta. También, ser un referente en la organización y en el mercado por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y valora cada cosa y a cada persona en su adecuada medida, y de acuerdo con una escala de valores en la que predominan la ética y el respeto por los demás.</li> <li>• Realiza negocios en general basándose en el principio de que todos deben ganar, e instruye a su gente para que actúe de la misma forma.</li> <li>• Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad en su gestión. Se recurre a él/ ella como referente en este sentido.</li> </ul>	
<p>Capacidad para diseñar políticas y procedimientos para su área con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar en equipo dentro de su área en pos de la visión y la estrategia organizacionales. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa acciones para el desarrollo de las capacidades de toda su gente, y brinda oportunidades de crecimiento según se merece cada persona.</li> <li>• Fija objetivos desafiantes pero razonables para cada equipo y persona, y establece retribuciones y premios adecuados al nivel de exigencia, dedicación y calidad del desempeño que cada uno logra.</li> <li>• Es equitativo en la distribución de recursos, incluso con la finalidad de desarrollar a clientes y proveedores.</li> </ul>	

<p>Capacidad para implementar procedimientos para su departamento con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar en conjunto dentro de su departamento en pos de la estrategia organizacional. También, ser un referente en su departamento y en el ámbito de su área de trabajo por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata a todas las personas con igual respeto y dedicación, y conoce y aprovecha las habilidades de cada quien de la mejor forma, en pos del logro del objetivo del grupo.</li> <li>• Realiza el seguimiento del desempeño de cada miembro de su equipo, les da retroalimentación periódicamente, los orienta para que continúen desarrollándose y administra los premios con equidad.</li> <li>• Media en las discusiones laborales, y nunca pierde de vista los objetivos y políticas de la organización, así como el cuidado por las personas.</li> </ul>	
<p>Capacidad para implementar en su puesto de trabajo procedimientos establecidos con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar en conjunto con sus compañeros para alcanzar las metas fijadas. También, ser un referente para sus compañeros y en el ámbito de su departamento por obrar con equidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata con respeto e igualdad a todas las personas.</li> <li>• Atiende con la misma dedicación a todos clientes.</li> <li>• Se preocupa solo por cumplir con las políticas y reglas organizacionales, sin intentar sacar ventaja.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

En la siguiente tabla se puede apreciar la selección final de las competencias cardinales y sus correspondientes grados por puestos.

Tabla 14. Síntesis competencias cardinales y grados por puestos

COMPETENCIAS CARDINALES						
GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS	Integridad	Compromiso	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Justicia
<b>Directivo y Gerencial</b>	Director Ejecutivo	A	A	A	A	A
	Gerente Operaciones	A	B	A	B	B
	Gerente Administrativo y Financiero	A	B	C	B	B
	Gerente Social y Eventos	A	B	C	B	B
GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS	Integridad	Compromiso	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Justicia
<b>Mandos medios y Profesionales</b>	Encargado de Contabilidad	B	B	C	B	C
	Encargado de Gestión Humana	B	B	B	B	C
	Encargado de Tecnología de Información	B	B	C	C	C
	Encargado de Compras	B	B	B	B	C
	Encargado de Desarrollo Social y Eventos	B	B	B	B	C
	Encargado de Cobros	B	B	B	B	C
	Encargado de Ahorro y Créditos	B	B	B	B	B
	Encargado de Supermercado	B	B	B	B	B
	Encargado de Farmacia	B	B	B	B	B
	Encargado de Atención al Asociado	B	B	B	B	B
	Supervisor de Seguridad	B	B	C	C	C
	Auditor Interno	A	B	C	B	B
	Analista de Recursos Humanos	C	B	C	C	C
	Oficial de Contabilidad	C	B	C	C	C

COMPETENCIAS CARDINALES						
GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS	Integridad	Compromiso	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Justicia
Técnico y de Apoyo	Auxiliar de Contabilidad	C	C	C	C	D
	Auxiliar de Farmacia	C	C	C	D	D
	Soporte Técnico	C	C	C	C	D
	Asistente del Consejo de Administración	C	C	C	C	C
	Asistente Administrativo	C	C	C	C	C
	Auxiliar de Compras	C	C	C	C	D
	Auxiliar Social y Eventos	C	C	C	C	D
	Auxiliar de Cobros	C	C	C	C	D
	Auxiliar de Ahorros y Crédito	C	C	C	C	D
	Auxiliar Atención al Asociado	C	C	C	C	D
	Auxiliar de Tienda	C	C	C	C	D
	Digitador	C	C	D	C	D
	Cajero	C	C	C	D	D
GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS	Integridad	Compromiso	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Justicia
Servicios	Auxiliar de Delicateses	D	C	C	C	D
	Auxiliar de Almacén	D	C	D	D	D
	Auxiliar Cafetería	D	C	C	D	D
	Gondoleros	D	C	C	D	D
	Chofer	D	C	D	D	D
	Seguridad Interna	D	C	D	D	D
	Mensajero	D	C	D	D	D
	Conserje	D	C	D	D	D



# Competencias Por Grupos Ocupacionales

#### 4.4.6 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL

Las competencias específicas por grupo ocupacional están agrupadas en los niveles: Ejecutivo, Gerencial Intermedio e Inicial, tal y como se aprecia en la tabla siguiente tabla.

*Tabla 15. Agrupación competencias específicas por grupo ocupacional*

NIVEL	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<b>Ejecutivo</b>	<b>Directivo y Gerencial</b>	Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Desarrollo de su equipo</li> <li>• Dinamismo y energía</li> </ul>
		Gerente Operaciones	
		Gerente Administrativo y Financiero	
		Gerente Social	
NIVEL	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<b>Gerencial Intermedio</b>	<b>Mandos medios y Profesionales</b>	Encargado de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Capacidad de organización y planificación</li> </ul>
		Encargado de Gestión Humana	
		Encargado de Tecnología de Información	
		Encargado de Compras	
		Encargado de Desarrollo Social y Eventos	
		Encargado de Cobros	
		Encargado de Ahorro y Créditos	
		Encargado de Supermercado	
		Encargado de Farmacia	
		Encargado de Atención al Asociado	
		Supervisor de Seguridad	
		Auditor Interno	
		Analista de Recursos Humanos	
		Oficial de Contabilidad	

NIVEL	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<b>Inicial</b>	<b>Técnico y de Apoyo</b>	Auxiliar de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Conceptual</li> <li>• Iniciativa- autonomía</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Capacidad para aprender</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
		Auxiliar de Farmacia	
		Soporte Técnico	
		Asistente del Consejo de Administración	
		Asistente Administrativo	
		Auxiliar de Compras	
		Auxiliar Social y Eventos	
		Auxiliar de Cobros	
		Auxiliar de Ahorros y Crédito	
		Auxiliar Atención al Asociado	
		Auxiliar de Tienda	
		Digitador	
		Cajero	
		<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>PUESTOS</b>
	<b>Servicios</b>	Auxiliar de Delicatesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa- autonomía</li> <li>• Capacidad para aprender</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>
Auxiliar de Almacén			
Auxiliar Cafetería			
Gondoleros			
Chofer			
Seguridad Interna			
Mensajero			
Conserje			

## COMPETENCIAS NIVEL EJECUTIVO: GRUPO OCUPACIONAL

### DIRECTIVO Y GERENCIAL

LIDERAZGO		
<p><b>Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad.</b></p>		
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
<p>Capacidad para definir y comunicar la visión organizacional y generar a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Capacidad para asumir el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorar su desempeño y lograr que estos alcancen sus respectivos objetivos organizacionales. Capacidad para brindar entrenamiento experto y formar a otros líderes y, al mismo tiempo, definir las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica constituirse en un referente interno y externo no en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica a todos una convincente visión de futuro.</li> <li>• Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.</li> <li>• Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su desempeño.</li> </ul>	
<p>Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, y motivar a todos a identificarse y participar de ellos. Capacidad para conducir equipos a los que a su vez les reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica ser considerado, dentro de su área, un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica claramente misión, objetivos y políticas, y motiva al grupo a identificarse y participar de ellos.</li> <li>• Es un modelo de liderazgo creíble para sus colaboradores.</li> <li>• Está atento a las metas del grupo y se preocupa por facilitarle su consecución.</li> </ul>	
<p>Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, y motivar a las personas a su cargo a identificarse con ellos. Capacidad para conducir, de manera eficaz y positiva, equipos a los que a su vez reportan otros, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica ser considerado un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes) entre sus colaboradores directos, quienes buscan y aprecian su opinión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita y promueve la eficacia del grupo.</li> <li>• Explica sus razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos.</li> <li>• Lidera equipos cuando están bien establecidos y no son renuentes.</li> </ul>	

<p>Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización; conducir equipos a los que a su vez reportan otros, de manera eficaz y positiva; y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo, entre sus colaboradores directos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y apoya a sus integrantes en la consecución de las mismas. Implica ser un referente rente para sus colaboradores directos en materia de liderazgo ejecutivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.</li> <li>• Lidera pequeños equipos, orientado al logro de resultados concretos.</li> <li>• Es un referente informal para algunos de sus colaboradores.</li> </ul>	
--	--	---

Fuente: Martha Alles

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>		
<p><b>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un servicio o reemplazarlo por otro.</b></p>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>GRADOS</b>
<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la institución.</li> <li>• Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.</li> <li>• Percibe oportunidades cuando hay que abandonar un servicio y/o reemplazarlo por otro.</li> </ul>	
<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y considerar las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado corporativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades del mercado.</li> <li>• Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.</li> <li>• Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.</li> </ul>	

<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Capacidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo en función de los objetivos corporativos en su conjunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está atento a los cambios en el entorno.</li> <li>• Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.</li> <li>• Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar los objetivos, manteniendo con ellos contratos informales pero constantes.</li> </ul>	
<p>Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le resulta difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto las oportunidades del mercado las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.</li> <li>• Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada.</li> <li>• Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo formal e informalmente a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

## DESARROLLO DEL EQUIPO

**Es la habilidad de desarrollar el equipo de colaboradores, el desarrollo de los propios recursos humanos a través del acompañamiento, seguimiento y retroalimentación. Supone facilidad para comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de los demás. Incluye la capacidad de generar compromiso y fidelidad.**

DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento de los colaboradores. Capacidad para instalar y difundir el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Capacidad para maximizar la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, tendientes al mejoramiento de las actividades, de la gestión y de los resultados. Capacidad para transformarse en un referente organizacional en la materia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alienta a los miembros de la organización a tener actitud de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma.</li> <li>• Motiva a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias y promueve la participación de su gente en cursos y actividades externas o internas.</li> <li>• Da seguimiento al cumplimiento de las acciones de desarrollo de su equipo.</li> </ul>	
Capacidad para identificar oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias en los demás integrantes de su equipo de trabajo. Capacidad para entender el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual. Capacidad para administrar de manera eficiente y adecuada cada una de las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. Capacidad para buscar nuevos caminos de aprendizaje y la actualización permanente, útiles para su desempeño de sus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alienta a los miembros de su equipo a tener actitud de compromiso, fidelidad y participación en los temas del área.</li> <li>• Motiva al equipo para que continúen desarrollando sus competencias.</li> <li>• Se preocupa porque haya fluida comunicación entre todos los miembros del equipo, y si es posible, con las demás áreas, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.</li> </ul>	
Capacidad para identificar oportunidades de crecimiento del talento para sus colaboradores. Capacidad para utilizar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades ajenas. Capacidad para mantener la disposición a incorporar nuevos aprendizajes y mantener actualizados a los miembros de su equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene actitud de compromiso, fidelidad y participación y trata de fomentar con su ejemplo a los miembros de su equipo a actuar de la misma manera.</li> <li>• Facilita la participación de su gente en cursos y actividades externas o internas, orientadas al desarrollo de sus competencias.</li> <li>• Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizados a los miembros de su equipo.</li> </ul>	

<p>Capacidad para reconocer oportunidades de mejora para sus colaboradores más directos, en cuanto a sus conocimientos y competencias. Capacidad para aceptar la retroalimentación ofrecida por los demás y para determinar los cursos de acción más adecuados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene actitud de compromiso, fidelidad y participación.</li> <li>• Permite el acceso de su gente a cursos y/o actividades externas o internas, orientados al desarrollo de sus competencias.</li> <li>• Tiene disposición y escucha activa cuando recibe retroalimentación y pone en marcha planes de acción para el cambio.</li> </ul>	
---	--	---

Fuente: Martha Alles

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>		
<p><b>Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</b></p>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>GRADOS</b>
<p>Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</li> <li>• Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los colaboradores y/o asociados.</li> <li>• Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con urgencia a las necesidades de los colaboradores y/o asociados.</li> </ul>	
<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija para sí y para los otros, los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos fijados.</li> <li>• Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.</li> <li>• Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.</li> </ul>	

<p>Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando para ello orientación sobre los objetivos y acciones esperadas.</li> <li>• Marca los tiempos de realización de los trabajos y controla su cumplimiento.</li> <li>• Administra adecuadamente los recursos, de acuerdo con los procesos establecidos.</li> </ul>	
<p>Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.</li> <li>• Actúa basándose en las normas y procedimientos establecidos.</li> <li>• Cumple con objetivos y responde a los tiempos trazados.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

DINAMISMO- ENERGÍA		
Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.		
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
<p>Capacidad para promover en toda la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, tanto de largo como de corto plazo, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene un alto y constante nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demandan alto empuje, sin que su nivel de actividad se ve afectado.</li> <li>• Es reconocido, por subordinados y pares, como alguien que transmite energía al equipo.</li> <li>• Motiva a sus colaboradores a desarrollar con dinamismo y energía las tareas que tienen por delante, y logra estimularlos y que se los reconozca por esta misma característica.</li> </ul>	
<p>Capacidad para promover en su área y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene usualmente alto y constante su nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones exigentes, manteniendo un buen nivel de actividad, siempre y cuando no se le requiera trasladarse o viajar con frecuencia.</li> <li>• Transmite energía al grupo y a su accionar generando</li> </ul>	

circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.	dinamismo adecuado en su equipo de trabajo. • Motiva a la gente para trabajar con dinamismo.	
Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja duro en jornadas de actividad exigente.</li> <li>• Exige del grupo dinamismo en situaciones que demandan ritmos cambiantes.</li> <li>• Trata de organizar las tareas de modo de administrar los tiempos para que no se generen demandas excesivas sobre él y su gente.</li> </ul>	
Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene predisposición para el trabajo en largas jornadas.</li> <li>• Tiene dinamismo para realizar sus tareas.</li> <li>• Transmite energía al grupo y de ese modo motiva a sus colaboradores a mantenerse activos en situaciones de presión.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

**COMPETENCIAS NIVEL GERENCIAL INTERMEDIO:**

**GRUPO OCUPACIONAL**

**MANDOS MEDIOS Y PROFESIONAL**

<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>GRADOS</b>
Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara.</li> <li>• Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.</li> <li>• Reconoce a los colaboradores con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.</li> </ul>	
Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano no plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha a los otros y es escuchado.</li> <li>• Da retroalimentación periódicamente a su gente, y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.</li> <li>• Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma de decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuada.</li> </ul>	
Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.</li> <li>• Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.</li> <li>• Sus colaboradores saben qué se espera de ellos y reciben retroalimentación.</li> </ul>	

<p>Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona retroalimentación cuando se lo piden.</li> <li>• Realiza una adecuada asignación de roles, aumentando la potencialidad del equipo.</li> <li>• Premia y reconoce a los empleados de manera uniforme, considerando el desempeño de cada uno.</li> </ul>	
---	--	---

Fuente: Martha Alles

PENSAMIENTO ANALÍTICO		
<p>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de descomponer ordenadamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones de causa entre los componentes.</p>		
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
<p>Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar car las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopila información compleja de manera ordenada y establece diferentes reacciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados.</li> <li>• No se queda en los aspectos evidentes de los problemas, sino que busca las causas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas.</li> <li>• Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.</li> </ul>	
<p>Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa-efecto efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.</li> <li>• Organiza las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establece prioridades.</li> <li>• Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.</li> </ul>	

<p>Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examina información y establece relaciones entre las diferentes partes de un problema.</li> <li>• Comprende una situación descomponiéndola en sus diversas partes, y establece relaciones entre ellas.</li> <li>• Efectúa acciones preventivas, en función del análisis de la información que posee.</li> </ul>	
<p>Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se interesa por recopilar y examinar información.</li> <li>• Identifica las causas de los problemas.</li> <li>• Corrige problemas basándose en el análisis de la información que le acercan.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

DESARROLLO DE PERSONAS		
<p><b>Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas mientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.</b></p>		
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
<p>Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) propio y de los colaboradores. Capacidad para instalar y difundir el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Capacidad para maximizar la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, tendientes al mejoramiento de las actividades, de la gestión y de los resultados. Capacidad para transformarse en un referente organizacional en la materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna a sus colaboradores tareas que signifique un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades.</li> <li>• Está informado de las necesidades organizacionales y procura desarrollar en sí y en su equipo de trabajo las habilidades necesarias para afrontar los nuevos requerimientos.</li> <li>• Invita a sus colaboradores a reuniones, estimulando su participación en ambientes de bajo riesgo, como forma de capacitación para puestos de mayor responsabilidad en el futuro.</li> </ul>	

<p>Capacidad para identificar oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes de su equipo de trabajo. Capacidad para entender el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual. Capacidad para administrar de manera eficiente y adecuada cada una de las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. Capacidad para buscar nuevos caminos de aprendizaje y la actualización permanente, útiles para su desempeño y el de sus colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporta la información necesaria para que sus colaboradores eleven su desempeño, brindándoles retroalimentación sobre su performance, u orientación para desarrollar sus tareas.</li> <li>• Delega pequeñas funciones integrales de trabajo y supervisa su cumplimiento, a fin de fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores.</li> <li>• Se mantiene actualizado, busca información y capacitación permanente, de acuerdo con la marcha de los negocios y sus propias inquietudes.</li> </ul>	
<p>Capacidad para identificar oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias), para sí mismo y para sus colaboradores. Capacidad para utilizar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. Capacidad para mantener la disposición a incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando sus colaboradores o pares recurren a él/ ella, resuelven sin dificultad sus requerimientos.</li> <li>• Brinda retroalimentación a su gente sobre el nivel del desempeño del equipo, cuando se le indica en la organización.</li> <li>• Es claro en sus indicaciones y se muestra bien predisposto cuando es solicitada su ayuda.</li> </ul>	
<p>Capacidad para reconocer oportunidades de mejora, para sí mismo y para sus colaboradores más directos, en cuanto a sus conocimientos y competencias. Capacidad para aceptar la retroalimentación ofrecida por los demás y para determinar los cursos de acción más adecuados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene una actitud positiva ante el entusiasmo de sus colaboradores por desarrollar nuevas capacidades.</li> <li>• En la medida de sus posibilidades, trata de continuar su formación y de asistir a los cursos de capacitación que se le proponen.</li> <li>• Colabora en tiempo y forma en las evaluaciones de desempeño para el desarrollo.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

**ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

**Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.**

DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
<p>Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con las estrategias de la organización.</li> <li>• Demuestra con sus actos, su orientación a trabajar eficientemente tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y su organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.</li> <li>• Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.</li> </ul>	
<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja vigorosamente para obtener altos niveles de rendimiento; programa las tareas acertadamente y establece los métodos y procedimientos a seguir, de tal manera que se puedan conseguir los mejores resultados en el menor tiempo posible.</li> <li>• Periódicamente revisa el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Posee una buena tolerancia a la presión y a la frustración, y supera apropiadamente los obstáculos alcanzar sus metas.</li> </ul>	
<p>Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde en los plazos establecidos y con calidad a los objetivos de su puesto.</li> <li>• Realiza propuestas sobre nuevas formas de mejorar su trabajo y su desempeño, al igual que los de su gente.</li> <li>• Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.</li> </ul>	

<p>Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición disposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus áreas.</li> <li>• Acepta sugerencias de mejora, y adecua sus formas de trabajo cuando se lo solicitan.</li> <li>• Le cuesta controlar las situaciones de presión, pero eso no le impide alcanzar los objetivos planteados.</li> </ul>	
---	---	---

Fuente: Martha Alles

<b>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>		
<b>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>GRADOS</b>
<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos vos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.</li> <li>• Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.</li> <li>• Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.</li> </ul>	
<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es metódico, sistemático y organizado.</li> <li>• Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo incumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.</li> <li>• Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.</li> </ul>	

<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formula objetivos racionales para los plazos determinados.</li> <li>• Calcula los tiempos y programa las actividades definiendo prioridades.</li> <li>• Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.</li> </ul>	
<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.</li> <li>• Planea sus tareas a corto plazo.</li> <li>• Administra sus recursos con cuidado.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

**COMPETENCIAS NIVEL INICIAL: GRUPO OCUPACIONAL  
TÉCNICO Y APOYO**

<b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b>		
<b>Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>GRADOS</b>
<p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que el exigen mayores esfuerzos.</li> <li>• Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados.</li> <li>• Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en época de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.</li> </ul>	
<p>Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas largas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayor esfuerzo en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida.</li> <li>• Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.</li> <li>• Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.</li> </ul>	

<p>Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual.</li> <li>• Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces.</li> <li>• En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.</li> </ul>	
<p>Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa con eficiencia cuando surgen una cantidad de obstáculos o problemas.</li> <li>• No entorpece el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.</li> <li>• Transmite a todo su entorno de trabajo emociones positivas, generando motivación y armonía entre sus pares que impactan directamente en la calidad no solamente de su trabajo, sino el de toda su área.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

<b>PENSAMIENTO CONCEPTUAL</b>		
<b>Capacidad para identificar problemas, información significativa/ clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>GRADOS</b>
<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para promover en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conduce con destreza en el manejo de información obteniendo beneficios novedosos para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Promueve la recopilación de ideas desde varias perspectivas, integrando recursos de todos los sectores involucrados en el proyecto en el cual se encuentra trabajando.</li> <li>• Se vale de herramientas efectivas para explicar o realizar procesos, preocupándose por implementarlas él mismo y por capacitar a sus compañeros para su uso.</li> </ul>	

<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atiende con dedicación los problemas que surgen dentro de su sector, presentando alternativas creativas dentro de su área de competencia.</li> <li>• Identifica puntos críticos dentro de sus tareas y los aborda con profesionalismo, utilizando información obtenida durante su educación formal o capacitación.</li> <li>• Propone la utilización de herramientas actualizadas, adecuadas a la complejidad de la tarea a abordar, que contribuyen a mejorar el uso de la información.</li> </ul>	
<p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está atento a establecer relaciones de información provechosas, para el mejor manejo de datos relativos al trabajo que se encuentra desarrollando.</li> <li>• Implementa sus conocimientos teóricos con éxito en situaciones de mediana complejidad.</li> <li>• Detecta las variables que conforman el proyecto al cual se encuentra asignado.</li> </ul>	
<p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones sencillas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja información cotidiana siguiendo modelos conocidos que le resultaron alguna vez eficaces.</li> <li>• Se conduce con criterio básico para reconocer obstáculos y aportar soluciones sencillas para su resolución.</li> <li>• Es organizado ante situaciones novedosas, ya sea en sus trabajos pasados como en su superior o compañeros.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

## CAPACIDAD PARA APRENDER

**Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.**

DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio.</li> <li>• Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.</li> <li>• Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de leer la realidad, y a implementar en el corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencie del resto del grupo.</li> </ul>	
Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos en relación con los temas a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.</li> <li>• Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxitos su habitual modo de proceder.</li> <li>• Valora a su entorno y escucha tanto a pares como a superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación respecto de algún tema.</li> </ul>	
Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere.</li> <li>• Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.</li> <li>• Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problemas.</li> </ul>	
Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo.</li> <li>• Le agrada concurrir a cursos de capacitación.</li> <li>• Es flexible cuando se le propone algún cambio respecto de sus herramientas habituales de trabajo.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

## RESPONSABILIDAD

**Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas asignadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.**

DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.</li> <li>• Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.</li> <li>• Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.</li> </ul>	
<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.</li> <li>• Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores.</li> <li>• Critica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.</li> </ul>	
<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente asignado.</li> <li>• Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato.</li> <li>• Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimado los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible.</li> </ul>	

<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados.</li> <li>• Divide con criterio lo urgente de lo importante, cumpliendo con los plazos pautados en el inicio de la asignación de las tareas.</li> <li>• Entrega sus tareas con los resultados y la calidad esperada.</li> </ul>	
--	---	---

Fuente: Martha Alles

INICIATIVA- AUTONOMÍA		
<p><b>Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</b></p>		
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
<p>Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a los acontecimientos cotidianos de su trabajo, evitando demoras y agravamientos de los problemas.</li> <li>• Propone a su equipo diversos modos de actuar, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.</li> <li>• Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.</li> </ul>	
<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.</li> <li>• Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias.</li> <li>• Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse.</li> </ul>	

<p>Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los obstáculos se presentan afectan directamente su tarea encuentra la solución para seguir adelante.</li> <li>• En general resuelve en tiempo y forma vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.</li> <li>• Sabe reorganizar su tarea en el tiempo esperado, frente a algún problema menor que se haya presentado.</li> </ul>	
<p>Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad de utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce como área de su incumbencia la resolución de problemas, siendo muy rígido en la ejecución de sus tareas.</li> <li>• No se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en el desarrollo habitual de su trabajo.</li> <li>• No se conforma con el modo habitual de resolver sus tareas sin contemplar la posibilidad de pequeños cambios o problemas.</li> </ul>	

Fuente: Martha Alles

## COMPETENCIAS NIVEL INICIAL: GRUPO OCUPACIONAL

### SERVICIOS

FLEXIBILIDAD		
<p><b>Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.</b></p>		
DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS	GRADOS
<p>Capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales, y eventualmente conflictivos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vistas encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en el entorno directo donde esta tenga influencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualiza con anticipación los cambios estratégicos de la organización y presenta alternativas de trabajo para su área de modo de estar preparados para el momento en que dichos cambios se produzcan.</li> <li>• Posee amplio criterio para establecer prioridades en la organización de su trabajo y para accionar con rapidez cuando se produce una modificación en el curso habitual de sus tareas.</li> <li>• Mantiene una actitud abierta, que transmite a los integrantes de su área, frente a innovaciones organizacionales que impactan en esta.</li> </ul>	
<p>Capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales orientadas a enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vistas encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización y en su área de trabajo en particular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está atento a su entorno y se reorganiza en función del logro de los objetivos de su área y de la totalidad de la organización.</li> <li>• Busca informarse y estar capacitado para responder en tiempo y forma a las innovaciones planteadas.</li> <li>• Facilita los cambios de estrategias organizacionales que impactan en su área, abandonando antiguos procesos de trabajo con facilidad.</li> </ul>	
<p>Capacidad para implementar las políticas organizacionales dentro de su sector con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vistas encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su área de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciona cooperativamente cuando es necesario modificar rutinas de trabajo que resultan ineficaces.</li> <li>• Toma en cuenta la posibilidad de que se presenten cambios, y hace el esfuerzo de incorporar las modificaciones en beneficio del buen rendimiento del área.</li> <li>• Implemente las directivas transmitidas por su superior, aunque requieran un cambio significativo en su forma de trabajo habitual.</li> </ul>	

<p>Capacidad para implementar bajo supervisión las políticas organizacionales en su puesto de trabajo con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y personas diversas. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vistas encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su esfera de actuación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo cuando se hace inevitable, implementa nuevas formas de trabajo impuestas por cambios significativos en la organización.</li> <li>• Necesita de alguna persona con mayor autoridad que él para revisar sus conocimientos y evaluar la inadecuación de los mismos frente a cambios del contexto.</li> <li>• Prioriza siempre modelos o procedimientos conocidos de trabajo, aunque puede implementar otros nuevos si su superior se lo indica.</li> </ul>	
---	---	---

Fuente: Martha Alles

**Nota:** Las cuatro (4) competencias restantes de este grupo ocupacional de servicios: **Iniciativa-autonomía, Capacidad para aprender, Responsabilidad y Tolerancia a la presión**, son las mismas definidas para el grupo ocupacional Técnico y de Apoyo, por lo tanto para identificar los comportamientos de las competencias anteriormente mencionadas, se debe consultar este grupo.

Tabla 16. Síntesis competencias específicas por grupo ocupacional y grados por puestos

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL</b>						
<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Pensamiento estratégico</b>	<b>Desarrollo del equipo</b>	<b>Orientación a resultados</b>	<b>Dinamismo y energía</b>
<b>Directivo y Gerencial</b>	Director Ejecutivo	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>
	Gerente Operaciones	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Gerente Administrativo y Financiero	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
	Gerente Social y Eventos	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Pensamiento analítico</b>	<b>Desarrollo de las personas</b>	<b>Orientación a resultados</b>	<b>Capacidad planif. y org.</b>
<b>Mandos medios y Profesionales</b>	Encargada de Contabilidad	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Encargada de Gestión Humana	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Encargado de TIC	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Encargado de Compras	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Encargado de Desarrollo Social y Eventos	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
	Encargado de Cobros	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Encargado de Ahorro y Créditos	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Encargado de Supermercado	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Encargado de Farmacia	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Encargado de Atención al Asociado	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Supervisor de Seguridad	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Auditor Interno	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
	Analista de RR.HH	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
Oficial de Contabilidad	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL</b>						
<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>Pensamiento conceptual</b>	<b>Iniciativa-autonomía</b>	<b>Tolerancia a la presión</b>	<b>Capacidad de aprender</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Técnico y de Apoyo</b>	Auxiliar de Contabilidad	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Auxiliar de Farmacia	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Soporte Técnico	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Asistente del Consejo de Administración	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Asistente Administrativo	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Auxiliar de Compras	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Auxiliar Social y Eventos	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Auxiliar de Cobros	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Auxiliar de Ahorros y Crédito	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Auxiliar Atención al Asociado	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Auxiliar de Tienda	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Digitador	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	Cajero	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>Flexibilidad</b>	<b>Iniciativa-autonomía</b>	<b>Tolerancia a la presión</b>	<b>Capacidad de aprender</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Servicios</b>	Auxiliar de Delicatesses	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
	Auxiliar de Almacén	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
	Auxiliar Cafetería	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
	Gondolero	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
	Chofer	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
	Seguridad Interna	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
	Mensajero	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>

Siguiendo la metodología del modelo de competencias de Martha Alles, se llevó a cabo el proceso de selección de las competencias cardinales y específicas para cada grupo ocupacional, utilizando la técnica del panel de expertos, obteniendo de manera general cinco (5) competencias cardinales y cinco (5) competencias específicas para cada grupo ocupacional, así como también la determinación de sus respectivas descripciones y comportamientos por grados, dando como resultado el diseño de la propuesta de un

diccionario de competencias para la COOPRESERVAS, que apoye los objetivos estratégicos, alineados al desarrollo de la gestión del personal y que sirva como base para la futura implementación de un modelo de gestión por competencias.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN**

### **5.1 Conclusiones**

A partir de las informaciones recopiladas y del análisis realizado a las mismas, presentamos las conclusiones relacionadas con los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

Los resultados obtenidos con el diseño y la elaboración de la propuesta del diccionario de competencias, a través de la técnica de paneles de expertos, permitieron seleccionar las competencias cardinales y específicas para la COOPRESERVAS. Basado en esto, podemos estipular que se cumplió con el objetivo principal de la investigación.

Para identificar y seleccionar las competencias cardinales y específicas, se utilizó como base y aplicación la metodología de Martha Alles, a través de sus diccionarios de competencias y comportamientos. Se estructuró el panel de expertos, que fue la técnica angular para la selección de las competencias. Dicho panel estuvo conformado por 9 integrantes que ocupan posiciones claves dentro de la cooperativa, con experiencia y conocimiento global del negocio y de las diferentes posiciones. A los fines de lograr una interacción más dinámica y para obtener diferentes perspectivas de análisis, dicho panel se dividió en tres grupos, cada uno con tres integrantes.

Posteriormente en las sesiones de trabajo del panel de expertos, se definieron criterios para la selección de las competencias cardinales, considerando principalmente la filosofía institucional: misión, visión y valores de la Cooperativa. Para las competencias específicas por grupo ocupacional, se tomó como referencia principal la descripción de los puestos. Para la selección de las competencias de los siete grupo ocupacionales de la cooperativa, se reagruparon en cuatro: directivo y gerencial; mandos medios y profesional, técnico y de apoyo y por ultimo de servicios. Con la finalidad de alinearlos a la clasificación de las competencias de Alles, estos cuatro grandes grupos, se integraron en los niveles: ejecutivo, gerencial intermedio e inicial.

Tanto para las competencias cardinales como por grupo ocupacional, se realizaron rondas de selección, donde se discutían y analizaban las competencias a elegir, producto de estas interacciones y reflexiones, finalmente fueron seleccionadas cinco cardinales y cinco específicas por cada grupo ocupacional. De esta manera se determinaron y seleccionaron las competencias, dando cumplimiento con esto, al primer objetivo específico de investigación.

De igual forma, para cada competencia, se seleccionaron tres comportamientos para cada uno de los cuatro grados determinados: A, B, C y D que representan el nivel en que están definidas las competencias. Los comportamientos fueron seleccionados del menú de Alles, tomando en cuenta los que más se asocian con la descripción de la competencia en cada uno de los grados. Por todo lo antes expuesto, se comprueba el segundo objetivo planteado.

Finalmente que la COOPRESERVAS cuente con un diccionario de competencias, generará las bases para la implementación de un modelo de gestión por competencias en todos los subsistemas de recursos humanos, apoyando de esta manera al cumplimiento de la estrategia de la empresa, a través del objetivo de fortalecimiento de la gestión del talento humano, que repercutirá en la calidad del servicio que se preste a los asociados, que es la razón de ser de la cooperativa. En conclusión, de esta manera se verifica el tercer objetivo de investigación planteado en el presente trabajo.

## **5.2 Recomendaciones**

A continuación presentamos las siguientes sugerencias, con la finalidad de apoyar la implementación y el éxito del modelo de gestión de humana basado en competencias:

- Implementar el modelo de gestión basado en las competencias seleccionadas en esta propuesta.
- Elegir una muestra representativa de los colaboradores que exhiban un buen desempeño, a los fines de adaptar la descripción de los comportamientos según este desempeño.
- Adaptar la descripción de las competencias según la cultura de la empresa.

- De las competencias seleccionadas, elegir por puesto las que son sine qua non para el proceso de reclutamiento y selección.
- Actualizar el manual de descripciones de puestos y asegurar que los perfiles estén bajo un modelo de gestión por competencias.
- Realizar un análisis para identificar las brechas entre las competencias/ perfiles existentes y las competencias seleccionadas a través de un sistema de evaluación y medición del desempeño, analizando las evidencias de los comportamientos y los grados en que presentan sus competencias tanto cardinales como de grupo ocupacional.
- Diseñar un programa de formación interna para desarrollar y fortalecer las competencias seleccionadas, que se presentan por debajo de los niveles esperados.
- Diseñar un plan de carrera en base a las competencias seleccionadas, que garantice el desarrollo, crecimiento y permanencia de los colaboradores en la organización.
- Diseñar un plan de compensación y remuneración basado en competencias a fin de fomentar el crecimiento salarial del personal bajo una base sólida de crecimiento continuo.
- Diseñar un plan de comunicación, a fin de divulgar las competencias cardinales y específicas a todos los colaboradores de la organización.
- Colocar esta herramienta en intranet para mantenerla como fuente de consulta permanente.
- Por último entendemos que el departamento de recursos humanos debe estar atento a los cambios que sufra la empresa en su filosofía institucional: misión, visión y valores, a los fines de alinear y adaptar las competencias a los cambios presentados.

### **5.3 Implicaciones para investigaciones futuras**

Este trabajo de investigación puede servir de referencia para otras cooperativas y empresas de diferentes sectores interesadas en elaborar un diccionario de competencias. Además de, marcar el punto de partida para que las cooperativas se motiven a cambiar su método tradicional a uno más moderno y eficiente que genere valor a sus socios o clientes y

promueva un espíritu de competitividad en sus colaboradores que finalmente redunde en el logro de la consecución de los objetivos organizacionales.

## Referencias

Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: El Diccionario* (2da ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias* (2da ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque. Diccionario de Competencias. La Trilogía* (Tomo 1). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 5 de Julio de 2016, de web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>

Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC Editorial.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Chavarro, L. M., & Velásquez, H. (2003). *Breve Conceptualización de las Competencias a Partir de su Clasificación*. Vasco.

Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias Laborales. Chile Valora. (2010). *Mirada Comparativa sobre Métodos para Identificar Competencias Laborales*. Chile. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de [http://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/documento\\_de\\_trabajo\\_chi\\_levalora\\_n\\_\\_3\\_130111.pdf](http://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/documento_de_trabajo_chi_levalora_n__3_130111.pdf)

COOPRESERVAS. (2013-2014). *Estatutos de la Cooperativa de Ahorros y Créditos y Servicios Múltiples "Reservas"*.

de los Ángeles, E. (2009). Las competencias a lo largo de la historia. *Publicación de Artículos Académicos: Fuentes del Pensamiento Educativo. Una Ventana al Éxito*. El Salvador: Universidad Católica de El Salvador.

Ernst & Young Consultores. (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Madrid: Cinco Días.

Guerrero, C. D., Valverde, M. A., & Gorjup, M. T. (2011). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española de la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288. Recuperado el 9 de Agosto de 2016, de <http://www.elsevier.es/es-revista-contaduria-administracion-87-articulo-un-analisis-gestion-por-competencias-S0186104213712051?redirectNew=true>

Hay Selección. El Encuentro del Talento. (2008). *Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias*. Recuperado el 10 de Julio de 2016, de <http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencies.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Instituto de Desarrollo Crédito Cooperativo. (1995). *Compendio de Leyes Cooperativas* (6ta ed.). Santo Domingo: IDECOOP Departamento de Educación.

Le Boterf, G. (1995). *De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange* (4ta ed.). París: Les éditions D'Organisation. Recuperado el 9 de Agosto de 2016, de <https://es.scribd.com/document/64381296/De-La-cia-Guy-Le-Boterf-1>

Le Boterf, G. (2000). La Gestión por Competencias. *IDEA*, 53, 1-4.

Le Boterf, G. (2015). *Construire Les Compétences Individuelles et Collectives* (7ma ed.). París: Editions Eyrolles.

Lévy-Leboyer, C. (2009). *La Gestion des Compétences* (2da ed.). París: Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.

- López, F. J. (2002). La Gestión del Conocimiento y la Gestión de Competencias en las Organizaciones. *RRHH Magazine*, Párr. 7. Recuperado el 29 de Agosto de 2016, de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1132>
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than For "Intelligence". *American Psychologist*, 1-13.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo (Cinterfor/ OIT).
- Momolar, P. (Noviembre de 2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I). *Capital Humano*(149), 21.
- Moreno, J., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento. *Revista de Empresa*(10), 61-67. Recuperado el 3 de Septiembre de 2016, de [http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/archivos/GESTION\\_POR\\_COMPETENCIAS.pdf](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf)
- Navarro, R. (2004). De la formación al desarrollo de las competencias. *RRHH Magazine*, párr. 12. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=289>
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2009). Sobre la necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 249.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de Competencias: Cómo Transformar el Modelo de Competencias de Su Empresa en un Sistema de Scores Asociado a los Procesos Clave de Su Negocio*. Medellín: Palibrio.
- Pavié, A. (2012). La competencia profesional y el profesional competente: elementos para su estudio y desarrollo. *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC)*, 5(1), 13. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de [redec.utralca.cl/index.php/redec/article/download/126/86](http://redec.utralca.cl/index.php/redec/article/download/126/86)

- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Cáceres.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Sanz, P. (2003). Los Perfiles de Exigencias en la Ocupación del Profesional de Recursos Humanos. *Psicología desde el Caribe*(12), 16.
- Pillaga, S., & Valencia, C. (2009). *Elaboración de Competencias para los distintos cargos del Instituto Tecnológico Calasanz, y Evaluación de Desempeño para esta misma Institución*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Rábago, E. (2010). *Gestión Por Competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. La Coruña: Netbiblo.
- Saracho, J. (2011). *Talento organizacional*. Santiago: RIL Editores.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., . . . Prien, E. P. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*(53), 703-740.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Tejada, J., & Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana*, 2(37), 10. Recuperado el 11 de Septiembre de 2016, de <http://rieoei.org/1089.htm>
- Titus, A. A. (1994). Competence at Work. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 391.

## Anexos

### Anexo 1. Formulario de selección de competencias cardinales y por grupo ocupacional y determinación de los grados

Reservas <small>Coop</small>		SELECCIÓN DE COMPETENCIAS										
Grupo Ocupacional	Directivo y Gerencial					Nivel	Ejecutivo					
Posición	Tipo de competencia		Grado				Tipo de competencia		Grado			
	Cardinal		A	B	C	D	Específica por Grupo ocupacional		A	B	C	D
Directora Ejecutiva	1	Integridad	X				1	Liderazgo	X			
	2	Compromiso	X				2	Pensamiento estratégico	X			
	3	Orientación al cliente	X				3	Desarrollo de equipo	X			
	4	Trabajo en equipo	X				4	Orientación a resultados	X			
	5	Justicia	X				5	Dinamismo y energía	X			
Gerente de Servicios Operacionales	1	Integridad	X				1	Liderazgo		X		
	2	Compromiso		X			2	Pensamiento estratégico		X		
	3	Orientación al cliente	X				3	Desarrollo de equipo		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Orientación a resultados		X		
	5	Justicia		X			5	Dinamismo y energía		X		
Gerente Administrativo y Financiero	1	Integridad	X				1	Liderazgo		X		
	2	Compromiso		X			2	Pensamiento estratégico		X		
	3	Orientación al cliente			X		3	Desarrollo de equipo		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Orientación a resultados		X		
	5	Justicia		X			5	Dinamismo y energía			X	
Gerente Social y Eventos	1	Integridad	X				1	Liderazgo		X		
	2	Compromiso		X			2	Pensamiento estratégico		X		
	3	Orientación al cliente			X		3	Desarrollo de equipo		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Orientación a resultados		X		
	5	Justicia		X			5	Dinamismo y energía	X			

# SELECCIÓN DE COMPETENCIAS

Grupo Ocupacional		Mandos medios y profesional				Nivel	Gerencial Intermedio					
Posición	Tipo de competencia		Grado				Tipo de competencia		Grado			
	Cardinal		A	B	C	D	Específica por Grupo ocupacional		A	B	C	D
Encargada de Contabilidad	1	Integridad		X			1	Liderazgo			X	
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente			X		3	Pensamiento analítico		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia			X		5	Desarrollo de personas		X		
Encargada de Gestión Humana	1	Integridad		X			1	Liderazgo		X		
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente		X			3	Pensamiento analítico		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia			X		5	Desarrollo de personas		X		
Encargado de Tecnología de la Información	1	Integridad		X			1	Liderazgo			X	
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente			X		3	Pensamiento analítico		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia			X		5	Desarrollo de personas			X	
Encargado de Compras	1	Integridad		X			1	Liderazgo			X	
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente		X			3	Pensamiento analítico		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia			X		5	Desarrollo de personas			X	
Encargado Desarrollo Social y Educativo	1	Integridad		X			1	Liderazgo			X	
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente		X			3	Pensamiento analítico			X	
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización			X	
	5	Justicia			X		5	Desarrollo de personas			X	
Encargada de Cobros	1	Integridad		X			1	Liderazgo			X	
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente		X			3	Pensamiento analítico		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia			X		5	Desarrollo de personas			X	
Encargada Ahorros y Créditos	1	Integridad		X			1	Liderazgo		X		
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente		X			3	Pensamiento analítico		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia		X			5	Desarrollo de personas		X		

# SELECCIÓN DE COMPETENCIAS

Grupo Ocupacional		Mandos medios y profesional				Nivel	Gerencial Intermedio					
Posición		Tipo de competencia		Grado			Tipo de competencia		Grado			
		Cardinal		A	B		C	D	Específica por Grupo ocupacional		A	B
Encargada Atención al Asociado	1	Integridad		X			1	Liderazgo		X		
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente		X			3	Pensamiento analítico		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia		X			5	Desarrollo de personas		X		
Encargada Supermercado	1	Integridad		X			1	Liderazgo		X		
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente		X			3	Pensamiento analítico		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia		X			5	Desarrollo de personas		X		
Encargada de Farmacia	1	Integridad		X			1	Liderazgo		X		
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente		X			3	Pensamiento analítico		X		
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia		X			5	Desarrollo de personas		X		
Supervisor de Seguridad	1	Integridad		X			1	Liderazgo		X		
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados		X		
	3	Orientación al cliente			X		3	Pensamiento analítico		X		
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia			X		5	Desarrollo de personas			X	
Auditor Interno	1	Integridad	X				1	Liderazgo			X	
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Pensamiento analítico			X	
	4	Trabajo en equipo		X			4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia			X		5	Desarrollo de personas			X	
Analista de Recursos Humanos	1	Integridad			X		1	Liderazgo			X	
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Pensamiento analítico			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia			X		5	Desarrollo de personas			X	
Oficial de Contabilidad	1	Integridad			X		1	Liderazgo			X	
	2	Compromiso		X			2	Orientación a resultados			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Pensamiento analítico			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad de planificación y organización		X		
	5	Justicia			X		5	Desarrollo de personas			X	

# SELECCIÓN DE COMPETENCIAS

Grupo Ocupacional	Técnico y de Apoyo					Nivel	Inicial					
Posición	Tipo de competencia		Grado				Tipo de competencia		Grado			
	Cardinal		A	B	C	D	Específica por Grupo ocupacional		A	B	C	D
Auxiliar de Contabilidad	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		
Auxiliar de Farmacia	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión			X	
	4	Trabajo en equipo				X	4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		
Soporte Técnico	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual		X		
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía		X		
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		
Asistente del Consejo de Administración	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia			X		5	Responsabilidad		X		
Asistente Administrativo	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia			X		5	Responsabilidad		X		
Auxiliar de Compras	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		
Auxiliar Social y Eventos	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		

# SELECCIÓN DE COMPETENCIAS

Grupo Ocupacional	Técnico y de Apoyo				Nivel	Inicial						
Posición	Tipo de competencia		Grado				Tipo de competencia		Grado			
	Cardinal		A	B	C	D	Específica por Grupo ocupacional		A	B	C	D
Auxiliar de Cobros	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		
Auxiliar Ahorros y Créditos	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión		X		
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		
Auxiliar Atención al Asociado	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		
Auxiliar de Tienda	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia la presión			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		
Digitador	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente				X	3	Tolerancia la presión			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		
Cajero	1	Integridad			X		1	Pensamiento conceptual			X	
	2	Compromiso			X		2	Iniciativa- autonomía			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Tolerancia a la presión			X	
	4	Trabajo en equipo				X	4	Capacidad para aprender		X		
	5	Justicia				X	5	Responsabilidad		X		

# SELECCIÓN DE COMPETENCIAS

Grupo Ocupacional	Servicios				Nivel	Inicial						
Posición	Tipo de competencia		Grado				Tipo de competencia		Grado			
	Cardinal		A	B	C	D	Específica por Grupo ocupacional		A	B	C	D
Auxiliar de Delicatesses	1	Integridad				X	1	Iniciativa- autonomía			X	
	2	Compromiso			X		2	Capacidad para aprender			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Responsabilidad		X		
	4	Trabajo en equipo			X		4	Tolerancia a la presión			X	
	5	Justicia				X	5	Flexibilidad			X	
Auxiliar de Almacén	1	Integridad				X	1	Iniciativa- autonomía			X	
	2	Compromiso			X		2	Capacidad para aprender			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Responsabilidad		X		
	4	Trabajo en equipo			X		4	Tolerancia a la presión			X	
	5	Justicia				X	5	Flexibilidad			X	
Auxiliar Cafetería	1	Integridad				X	1	Iniciativa- autonomía			X	
	2	Compromiso			X		2	Capacidad para aprender			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Responsabilidad			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Tolerancia a la presión			X	
	5	Justicia				X	5	Flexibilidad			X	
Gondolero	1	Integridad				X	1	Iniciativa- autonomía			X	
	2	Compromiso			X		2	Capacidad para aprender			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Responsabilidad			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Tolerancia a la presión			X	
	5	Justicia				X	5	Flexibilidad			X	
Chofer	1	Integridad				X	1	Iniciativa- autonomía		X		
	2	Compromiso			X		2	Capacidad para aprender			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Responsabilidad		X		
	4	Trabajo en equipo			X		4	Tolerancia a la presión		X		
	5	Justicia				X	5	Flexibilidad			X	
Seguridad Interna	1	Integridad				X	1	Iniciativa- autonomía			X	
	2	Compromiso			X		2	Capacidad para aprender			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Responsabilidad		X		
	4	Trabajo en equipo			X		4	Tolerancia a la presión		X		
	5	Justicia				X	5	Flexibilidad			X	
Mensajero	1	Integridad				X	1	Iniciativa- autonomía			X	
	2	Compromiso			X		2	Capacidad para aprender			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Responsabilidad			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Tolerancia a la presión			X	
	5	Justicia				X	5	Flexibilidad			X	
Conserje	1	Integridad				X	1	Iniciativa- autonomía			X	
	2	Compromiso			X		2	Capacidad para aprender			X	
	3	Orientación al cliente			X		3	Responsabilidad			X	
	4	Trabajo en equipo			X		4	Tolerancia a la presión			X	
	5	Justicia				X	5	Flexibilidad			X	

## Anexo 2. Cronograma de trabajo

Actividades	Calendario de Actividades (año 2016)						
	may.	jun.	jul.	agost.	sept.	oct.	nov.
1. Concepción y elaboración del tema de investigación							
2. Visita a la Cooperativa Reservas para presentación de propuesta de investigación y solicitud autorización para reacabar información.							
3. Presentación de postulación anteproyecto a la universidad.							
4. Revisión de la misión, visión y valores y el plan estratégico							
5. Consulta de fuentes para elaboración del marco teórico.							
6. Participación de la Alta Dirección en la elección de las competencias:							
6.1 . Selección de los integrantes del panel de expertos							
6.2 Comunicación de selección a integrantes del panel de expertos							
6.3 Invitación participación taller de sensibilización (entrenamiento en sistema de competencias a panel de expertos).							
6.4 Selección de competencias:							
6.4.1 Competencias Cardinales							
6.4.2 Competencias para niveles Ejecutivos							
6.4.3 Competencias para niveles Gerenciales Intermedios							
6.4.4 Competencia para niveles iniciales							
6.5 Identificación los comportamientos y grados de las competencias cardinales, niveles Ejecutivos, Intermedios e Iniciales.							
7. Elaboración del diccionario por competencias							
8. Entrega del proyecto final de investigación							

